



EVALUACIÓN DE PROCESOS

FONDO DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL MUNICIPAL FISM 2021

INFORME FINAL

GOBIERNO DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

Septiembre 2022

Nombre de la evaluación

Evaluación de procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021 en Monterrey, NL.

Fecha de inicio de la evaluación

1 de junio de 2022

Fecha de término de la evaluación

8 de septiembre de 2022

Unidad responsable del seguimiento a la evaluación

Contraloría Municipal

Titular de la unidad responsable del seguimiento a la evaluación

María de Lourdes Williams Couttolenc

Proveedor de la evaluación

Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.

Coordinador de la evaluación

Eduardo Sánchez Rosete

Evaluador

Verónica M. Galindo Galindo

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Informe Final	10
Introducción.....	11
1. Descripción del FISM	12
Problemática que se atiende con el FISM.....	13
Objetivo del FISM	14
Población potencial del FISM	14
Población objetivo del FISM 2021	15
Informe de resultados del FISM 2021	15
Contexto y condiciones de operación del FISM	16
Tipo de proyectos	19
Concurrencia de recursos.....	20
Seguimiento, control y rendición de cuentas	20
Principales procesos para el logro del objetivo del FISM.....	21
Ficha técnica de identificación con los datos mínimos del FISM.....	22
2. Diseño Metodológico y Estrategia del Trabajo de Campo	23
Profundidad y alcance del análisis del Proceso FISM.....	24
Análisis de Gabinete.....	25
Trabajo de Campo	26
3. Descripción y análisis de las etapas del Proceso FISM	29
Trabajo de campo realizado.....	29
Consideraciones	31
Macroproceso FISM.....	32
Etapas del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León	35
Solicitud de apoyos.....	37
Selección de beneficiarios	39
Difusión.....	40
Planeación y programación de obras y recursos	42
Ejecución de obras y ejercicio de recursos.....	45
Entrega de apoyos (obras)	47
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	49

Evaluación y monitoreo.....	51
Rendición de cuentas y fiscalización	54
Comités de Participación Social	55
4. Hallazgos	59
Modelo de gestión en el Municipio de Monterrey, Nuevo León.....	59
Contexto en el que se desarrollaron las acciones 2021	60
Naturaleza del FISM	60
Información base del Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social	61
5. Resultados y conclusiones.....	62
6. Recomendaciones	66
7. Anexos	70
Anexo I. Ficha técnica de identificación del FISM	70
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM	70
Anexo III. Mapas de las etapas del Proceso FISM.....	70
Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del FISM	70
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.....	70
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del FISM.....	70
Anexo VII. Análisis FODA del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León.....	70
Anexo VIII. Trabajo de campo realizado	70
Anexo IX. Comparativo de la Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo (datos públicos), a la Secretaría de Bienestar	70
Anexo X. Formato para la difusión de resultados de la evaluación del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León, Código CMU-CII-61	70
Fuentes de Información.....	71

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Población objetivo del FISM 2021	15
Cuadro 2. Informe de Resultados del FISM - municipio de Monterrey 2021	16
Cuadro 3. Ficha técnica de identificación FISM 2021	22
Cuadro 4. Matriz analítica de criterios de selección de la muestra.....	27
Cuadro 5. Agenda de trabajo real	30
Cuadro 6. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Solicitud de apoyos.....	38
Cuadro 7. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Selección de beneficiarios	40
Cuadro 8. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Difusión	42
Cuadro 9. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Planeación y programación de obras y recursos.....	44
Cuadro 10. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Ejecución de obras y ejercicio de recursos	46
Cuadro 11. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Entrega de apoyos (obras)	48
Cuadro 12. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	50
Cuadro 13. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Evaluación y monitoreo	53
Cuadro 14. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Rendición de cuentas y fiscalización.....	55
Cuadro 15. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Contraloría Social.....	58
Cuadro 16. Grado de Consolidación Operativa del Proceso FISM	65
Cuadro 17. Análisis FODA	66

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas generales de la cadena de valor del Macroproceso del FISM....	21
Figura 2. Macroproceso FISM	33
Figura 3. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Solicitud de Apoyos	37
Figura 4. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Selección de beneficiarios.....	39
Figura 5. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Difusión	41
Figura 6. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Planeación y programación de obras y recursos.....	43
Figura 7. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Ejecución de obras y ejercicio de recursos	45
Figura 8. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Entrega de apoyos (obras).....	47
Figura 9. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	49
Figura 10. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Evaluación y monitoreo	51
Figura 11. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Rendición de cuentas y fiscalización.....	54

Resumen Ejecutivo

El Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) es uno de los dos rubros de gasto del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, que a su vez es el tercer fondo, de los ocho establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) para transferir recursos como aportaciones federales a las haciendas públicas de las entidades federativas y en su caso, de los municipios, condicionado a la consecución y cumplimiento de su objetivo.

Conforme la LCF el FISM tiene como objetivo satisfacer las necesidades básicas para alcanzar un nivel digno de bienestar social y humano, mediante la realización de obra pública relacionada con agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura.

Objetivo que se realiza mediante las acciones que realizan los municipios con cargo a dichos recursos de acuerdo con lo establecido en los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.

Los recursos del FISM se encuentran programados en el Ramo General 33 “Aportaciones Federales”, del Presupuesto de Egresos de la Federación y son enterados de manera ágil y directa a las entidades federativas y a los municipios a través de ellas sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo las de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines establecidos por la LCF en su objetivo, lo que da certeza jurídica a los dos órdenes de gobierno respecto al monto de recursos que reciben para las funciones específicas de infraestructura social básica.

En este sentido, con fundamento en la LCF, la Ley General de Desarrollo Social y la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021, el municipio de Monterrey orientó los recursos del FISM a la realización de 18 obras de infraestructura social básica en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social en las Zonas de Atención Prioritaria.

El análisis materia del presente, con un enfoque cualitativo y descriptivo en su desarrollo, implicó la revisión documental y la observación en campo lo más profundo posible de la secuencia de funciones y actividades que llevan a cabo las diferentes áreas del municipio de Monterrey, con una lógica de observación “*de punta a punta*”, para brindar al “beneficiario” obras de infraestructura social básica; toda vez que, las mejores prácticas de la disciplina de gestión por procesos establecen la relevancia de que la secuencia de funciones y actividades de las diferentes áreas de una estructura organizativa dirigidas a cumplir con las metas comprometidas, se encuentren alineadas y articuladas con un enfoque estructurado y visión “*de punta a punta*”, fundamentando su valor agregado en la entrega del producto o servicio al cliente.

Para efectos de la presente evaluación se denominó “beneficiario” al “cliente” que recibe el resultado final de la secuencia de funciones realizadas en el municipio de Monterrey; es decir, “beneficiarios” son los habitantes de las zonas de atención prioritaria del municipio de Monterrey, toda vez que se constituyen en la población que directamente se ve favorecida por los servicios que se le brindan mediante las inversiones financiadas con los recursos del FISM.

Asimismo, “cliente” (genérico) es quien dentro de la secuencia de funciones, recibe un producto intermedio para con sus actividades y tareas agregarle valor y entregarlo para continuar hasta la entrega de la obra de infraestructura social básica.

Resultado del análisis de gabinete a la normatividad aplicable, a la documentación proporcionada por el municipio de Monterrey y a la información pública disponible en la Internet; y conforme lo observado y las entrevistas que fue posible realizar, se definieron un macroproceso y un proceso con nueve etapas, alineados con el Modelo general de procesos establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Cabe mencionar que la agenda y la estrategia de trabajo de campo se replantearon toda vez que el municipio de Monterrey programó únicamente seis entrevistas con el personal, de las 16 previstas en la agenda original (Anexo VIII), y se entrevistó a ocho beneficiarios de igual número de obras, del universo mínimo requerido (18) en la agenda original, de conformidad con la Matriz de criterios de selección del universo; además de que del levantamiento de información se recibió la respuesta de dos cuestionarios, de 17 requeridos a siete diferentes áreas.

Sobre la gestión realizada en 2021, es importante considerar que en el municipio de Monterrey ésta coincidió con el periodo del proceso electoral 2020-2021 y que como es conocido, la función pública se ve directamente afectada en estos periodos particularmente, la relacionada con la Ley General de Desarrollo Social.

La nueva administración tomó posesión el 30 de septiembre de 2021. Hecho con el que coincidieron la terminación de las obras y los actos de entrega, que en algunos casos fueron postergados hasta mayo de 2022.

Asimismo, debe destacarse que conforme el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social de las entidades, municipios y demarcaciones territoriales para el ejercicio fiscal 2021, Nuevo León y, particularmente el municipio de Monterrey, presentan un muy bajo grado de rezago social, razón que en principio hace parecer, que los resultados del informe permiten identificar de manera precisa las Zonas de Atención Prioritaria y focalizar el esfuerzo y la efectividad de los recursos.

Sin embargo, el análisis que realiza el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social se basa en la información que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y el Consejo Nacional de Población levantan en los sitios donde existen asentamientos humanos sin considerar la situación de la tenencia de la tierra; situación que para el municipio de Monterrey en algunos casos representa un impedimento para realizar obras en esos sitios.

Finalmente, debe considerarse la naturaleza del FISM, independientemente de que se encuentre etiquetado el destino de sus recursos, el FISM es solo una fuente de financiamiento y su gestión debe vincularse, a la secuencia de actividades y funciones relativas al destino definido. Esto es, para el caso que ocupa, las tareas, actividades, funciones que se llevan a cabo para cumplir con la realización de obras de infraestructura social básica que atienden prioritariamente las carencias y el rezago social en determinadas zonas, identificadas en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social.

Sin lugar a duda, el flujo de recursos financieros de las diversas fuentes de financiamiento provocan sus propios procedimientos habilitadores y de soporte, que para las metas en cualquier organización pública o privada, son fundamentales. Sin embargo, esa no es la perspectiva desde la cual deba abordarse una evaluación de procesos cuyo marco de actuación es la Ley General de Desarrollo Social.

Por todo lo anterior, la visión de “*punta a punta*” que se planteó para la descripción de las funciones realizadas en el municipio de Monterrey en esta evaluación, incluye a la totalidad de los participantes para la entrega de una obra pública a la población, incorporando las particularidades que la normativa exige para el ejercicio de recursos del FISM, toda vez que los términos de referencia para la elaboración de esta evaluación los establecen como “*hilo conductor*”.

En ese sentido y sobre la base de los elementos que proporciona la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos, así como los de las mejores prácticas en la gestión por procesos a que se hace referencia en el BPM CBOOK, se utilizaron diagramas (mapas) SIPOC, para delinear “*de punta a punta*” las funciones que realiza el municipio de Monterrey con el fin de entregar a los “beneficiarios”, obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM con el fin último de impactar el rezago social en Zonas de Atención Prioritaria.

Macroproceso FISM

Toda vez que a la vinculación o interconexión de diferentes procesos por compartir un objetivo común, es posible denominarla macroproceso, podrá observarse en la Figura 2 que la naturaleza de la evaluación materia del presente, incluyendo los argumentos mencionados, permite definir como Macroproceso FISM, a la agrupación de las tareas, actividades, funciones, procedimientos, subprocesos y en su caso, procesos, que realizan diferentes instancias en los tres órdenes de gobierno para beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, con obras que atienden prioritariamente sus carencias, identificadas en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social.

Aún con las limitantes mencionadas fue posible observar que las áreas del municipio de Monterrey conocen la norma que aplica a sus funciones, así como al FISM, de forma tal que fue posible identificar la secuencia de actividades y agruparlas en las etapas que se describen en el cuerpo de este documento y que en general cumplen con el Modelo general de procesos establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Sin dejar de mencionar que, por las actividades en el municipio de Monterrey el orden de las etapas se modifica un poco respecto al Modelo general (nada que afecte sustantivamente), además que también responde a la necesidad de agrupar de alguna manera la secuencia de las etapas, aun cuando en algunos casos, las

actividades de éstas pueden ser acciones continuas o que se realizan en distintos momentos a lo largo de todo el proceso, incluso por diferentes roles. Tal es el caso de las relativas a la Difusión, la Evaluación y monitoreo; y la Rendición de cuentas y fiscalización.

O, mejor ejemplo, son los Comités de Participación Social, que no son una etapa en sí mismos, las actividades de los comités se realizan en diversos momentos de diferentes etapas como podrá observarse en los mapas.

Del análisis realizado a los documentos, de lo observado, de la orientación y el apoyo recibidos por parte del personal del municipio de Monterrey, mismos que se agradece; y considerando el reciente cambio de administración, las reformas estructurales (reorganización), se deduce que el municipio de Monterrey se encuentra en etapa de consolidación funcional y de su organización. En este marco, a continuación se comunican los hallazgos, resultados y conclusiones; así como las recomendaciones, producto del trabajo realizado.

Hallazgos

- En cualquier organización, pública o privada, existe una forma de actuación para la producción de sus bienes o servicios, de administrar sus recursos, de tomar decisiones y, de organizarse para ello. A “esa forma”, se le denomina un modelo de gestión.

Los modelos de gestión “son”, no se juzgan, las distintas organizaciones públicas o privadas los adoptan e incluso los adaptan para sus fines y los observan.

La normativa aplicable en el sector público, en general se encuentra establecida en un orden secuencial, marcado fundamentalmente por plazos y tiempos; sin que sea la excepción la que aplica al FISM.

Con la observación realizada durante el trabajo de campo, se apreció que en el municipio de Monterrey se conoce y se cumple con la mencionada normativa aplicable al FISM en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada; regido primordialmente por la jerarquía, las atribuciones y las responsabilidades legalmente conferidas en los distintos niveles de la estructura.

Una Administración tradicional centralizada como modelo de gestión, de manera genérica en las organizaciones que la adoptan, usualmente promueve decisiones verticales y limitadas estrictamente a las áreas administrativas de la estructura orgánica, en las que el personal se desempeña, hechos que obstaculizan una orientación real e integral al cliente.

- El desarrollo de las acciones 2021 se vio afectado por la regulación del proceso electoral 2020-2021.
- El FISM es una fuente de financiamiento, cuyos recursos se encuentran “etiquetados”, razón por la cual el proceso para dar cumplimiento a dicho destino es el que corresponde a la realización de obra pública, con las especificidades relativas a la infraestructura social básica determinadas en la LCF y retomadas en su desarrollo, en la Ley General de Desarrollo Social.
- La información base del Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social no considera la situación de la tenencia de la tierra, lo que para el caso del municipio de Monterrey, presenta en algunas ocasiones un impedimento para la realización de las obras en esos sitios.

Resultados y conclusiones

Para valorar el grado de consolidación de los procesos en una organización y estar en posibilidades de emitir una opinión respecto a su grado de madurez, necesariamente ésta debe operar bajo un modelo de gestión por procesos.

En el municipio de Monterrey se conoce y se cumple con la normativa aplicable al FISM relativa al destino de los recursos públicos federales, en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada, en el que se desarrollan las funciones que exige la regulación para la realización de obra pública y que incluye manuales de procedimientos que “*retratan*” la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas administrativas que los desarrollaron con una visión genérica, con desconexiones, desvinculamiento, además de estar desactualizados.

Un modelo de gestión como el mencionado cumple con los plazos, tiempos, incluso resultados; sin embargo, difícilmente los consigue de manera estandarizada y eficiente, por no estar inmersos en una cultura organizacional por procesos.

En el municipio de Monterrey, en el ejercicio fiscal 2021, las obras se realizaron, lo que no significa que las funciones se encuentren articuladas y documentadas a manera de proceso “*de punta a punta*”.

Asimismo, por los argumentos mencionados relacionados con las “entradas/insumos” (que no atañen al municipio de Monterrey, él es “usuario/cliente”), tampoco significa que éstas estén cumpliendo por completo con las zonas determinadas en el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social y/o con el impacto que se busca.

De la revisión de los manuales, la normativa aplicable y la observación en la visita de campo, fue posible realizar los diagramas SIPOC y describir la gestión operativa con la que se ejecutan las acciones para realizar las obras de infraestructura social básica con el financiamiento de los recursos del FISM.

Gestión operativa que presenta algunos cuellos de botella¹ e inexistencia de riesgos identificados y controles para minimizar su ocurrencia o evitar que se materialicen, en Programas de Trabajo de Administración de Riesgos y en Programas de Trabajo de Control Interno.

Destaca el esfuerzo que se realiza para convocar la participación ciudadana, que podría contar con mejores resultados si se fortaleciera la capacitación y seguimiento a los ciudadanos; y las funciones que en esta materia se realizan se estandarizaran y documentaran para que no quedaran a criterio de las buenas intenciones y el compromiso de los funcionarios en turno, con lo que se garantizaría la permanencia de la buena práctica.

Recomendaciones

En el sentido de lo anteriormente expuesto, se recomienda valorar la pertinencia de:

- Reflexionar sobre el modelo de gestión en el municipio de Monterrey, toda vez que éste, impacta de manera directa la forma en que, la totalidad de la estructura organizacional responde a la demanda de resultados, en general y por el documento que ocupa, en particular las obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM. En su caso, de así decidirlo:

¹ Cuellos de botella entendidos como contratiempos u obstáculos que retrasan o impiden un flujo armónico y ágil de las acciones, ocasionados entre otros, por demasiado trabajo acumulado en diferentes puntos de los flujos de trabajo, niveles elevados de estrés en el personal, costos adicionales, demoras y presencia de situaciones impredecibles.

- a. Una modificación de la cultura organizacional para cambiar el paradigma de gestión, de administración tradicional centralizada a gestión por procesos, podría impulsarse con la estrategia de "cero papel" que se promueve desde la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto.

Toda vez que responden a una misma naturaleza, procedería identificar y documentar "*de punta a punta*" la secuencia de funciones y actividades (procesos).

- b. Implicaría la documentación del proceso con una visión integral "de punta a punta" incluyendo la totalidad de los participantes, articulando las funciones que agregan valor, evitando los cuellos de botella y detallando los procedimientos.
- c. Requeriría identificar y documentar los riesgos y controles en sus programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
- d. Sería necesario atender particularmente la función de seguimiento, monitoreo y evaluación de acciones. Por la relevancia que adquiere la medición mediante indicadores establecidos, de manera simplificada, de los resultados alcanzados con las asignaciones de recursos autorizadas para el cumplimiento de las metas comprometidas.

La recomendación para el establecimiento documentado de esta función implica armonizar integralmente, tanto la información de metas como la información presupuestaria, desde la planeación y programación, en los Programas Operativos Anuales (POA) y los Programas presupuestarios (Pp), hasta la evaluación del desempeño que se realiza mediante el Programa Anual de Evaluación con evaluadores externos.

- O mantener su modelo de gestión, en este sentido la sugerencia sería:
 - a. Revisar la totalidad de manuales de procedimientos que tienen documentados, con el fin de simplificar y agilizar la gestión administrativa, articular las acciones de todas las áreas y, privilegiar las que agregan valor para la entrega eficiente y oportuna del resultado. Revisión desde una óptica integral que identifique las interconexiones y vínculos, para evitar contratiempos u obstáculos en la gestión.

- b. Identificar y documentar los riesgos y controles en sus programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
- c. Fortalecer el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, propiciando la simplificación y armonización de los procedimientos. Es relevante, en cualquier caso, contar con una medición mediante indicadores establecidos, que permita entre otros, demostrar con datos duros los resultados alcanzados con las asignaciones de recursos autorizadas para el cumplimiento de las metas comprometidas; en una misma línea, desde la planeación y programación, en los POA y los Pp, hasta la evaluación del desempeño que se realiza mediante el Programa Anual de Evaluación con evaluadores externos.
- Promover, coordinadamente con las instancias competentes, acciones que pudieran atender o resolver “*de alguna manera*” o al menos aliviar, la situación de la población en situación de alto o muy alto grado de rezago social a quien hasta ahora ha sido imposible atender de conformidad con el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social, toda vez que los sitios en los que se encuentra asentada presentan conflictos como los relativos a la tenencia de la tierra.

Evaluación de Procesos

Fondo de Infraestructura Social Municipal FISM 2021

Informe Final

Gobierno de Monterrey, Nuevo León

Septiembre 2022

Introducción

Conforme los lineamientos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, las evaluaciones de procesos se realizan para contar con información que contribuya a mejorar la gestión operativa. Es posible considerar que este tipo de evaluaciones (de procesos), son de las de manera relativamente inmediata provecho pueden tener; pues permiten contar muy ágilmente con un reflejo de lo que se está haciendo y así identificar áreas de oportunidad para fortalecer, agilizar o mejorar los resultados planteados.

La evaluación que se realizó implicó trabajo de gabinete con la información documental que proporcionó el municipio de Monterrey y trabajo de campo para conocer de primera mano la forma en que realiza y la manera en que solventa los retos en el camino para cumplir los objetivos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021 (FISM).

El fin último fue explicar cómo se llevan a cabo las operaciones y si éstas contribuyen al mejoramiento de la gestión; detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, de la estructura y del propio funcionamiento; y, emitir una opinión que apoye a determinar alguna estrategia para mejorar la eficiencia y efectividad operativa.

En otras palabras, la evaluación de procesos profundizó en el estudio del funcionamiento y de la organización para cumplir los fines del FISM, a fin de identificar a todos los participantes (roles), las funciones (actividades), las entradas (insumos), las salidas (productos), los controles, los riesgos, los documentos y sistemas involucrados, los tiempos; así como la interacción o vínculo con otras funciones y actividades, tanto internas como externas al municipio de Monterrey.

Se analizaron documentalmente los flujos tanto de recursos como de información y la articulación entre ellos para identificar áreas de oportunidad o mejora en la normatividad, retrasos, falta de comunicación, excesiva burocracia, actividades obsoletas y otro tipo de elementos que pudieran estar afectando la calidad o la oportunidad de los servicios, metas u objetivos del FISM.

Una evaluación de procesos requiere tanto un análisis documental y normativo como el análisis de información obtenida en campo, de la observación específica de

las funciones realizadas por los participantes involucrados. Esto es, un método de naturaleza cualitativa descriptiva, toda vez que a partir del análisis de la información recolectada, entre la que se encuentra el punto de vista de quienes fueron entrevistados, se emite una opinión.

En ese sentido, este informe presenta de manera cualitativa y descriptiva el resultado de la revisión de los documentos proporcionados por el municipio de Monterrey, la de los documentos disponibles en la Internet y la información lograda mediante entrevistas y observación en el trabajo de campo, así como la levantada en dos cuestionarios respondidos por dos de las áreas del Municipio.

1. Descripción del FISM

El FISM es uno de los dos rubros de gasto del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).

El FAIS es el tercer fondo, de los ocho establecidos en la LCF para transferir recursos como aportaciones federales a las haciendas públicas de las entidades federativas y en su caso, de los municipios, condicionado a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación establece la LCF.

Los recursos se encuentran programados en el Ramo General 33 “Aportaciones Federales”, del Presupuesto de Egresos de la Federación y, la Federación los entera a las entidades federativas, mensualmente en los primeros diez meses del año en partes iguales; y, a los municipios a través de las entidades, de manera ágil y directa, sin más limitaciones ni restricciones, incluyendo las de carácter administrativo, que las correspondientes a los fines que se establecen en la LCF.

El FAIS tiene como objetivo, contribuir al bienestar social, mediante el financiamiento de obras y acciones sociales básicas y a inversiones en materia de infraestructura que beneficien directamente a la población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social; así como a las zonas de atención prioritaria.

De esa manera, el FISM, por su naturaleza dependiente del FAIS favorece el crecimiento y desarrollo de las comunidades beneficiarias.

Problemática que se atiende con el FISM

Para fortalecer a las haciendas públicas locales y municipales en el ámbito presupuestario a través de la institucionalización de la provisión de recursos federales en apoyo a sus actividades específicas, el 29 de diciembre de 1997 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma a la LCF, en la cual se adicionó el Capítulo V denominado “De los Fondos de Aportaciones Federales”.

La importancia de dicha reforma radica en que los fondos descentralizados para el desarrollo social se cedieron a las entidades federativas y municipios por ley, y no mediante convenios, como sucedía hasta 1997; hecho que a partir de entonces ha permitido que los referidos órdenes de gobierno tengan certeza jurídica en cuanto al monto de recursos que reciben para las funciones específicas. Actualmente, a través de los convenios de coordinación se acuerda únicamente con la Administración Pública Federal el destino particular y los criterios del gasto.

Lo anterior, considerando que era evidente la excesiva concentración de facultades y recursos a favor del ámbito federal; entre otras, una de las causas del atraso y desequilibrio del desarrollo regional, toda vez que son los gobiernos municipales quienes enfrentan el reto de impulsar el desarrollo de sus municipios y regiones.

En este sentido, con fundamento en la LCF, la Ley General de Desarrollo Social y la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021, en dicho ejercicio fiscal, para atender la problemática de desatención a necesidades básicas y por ende de bienestar social y humano por carencia de inversión en obra pública relacionada con drenaje y letrinas, así como urbanización, el municipio de Monterrey dedicó los recursos del FISM del FAIS, a la atención de dicha problemática en las zonas con población en pobreza extrema, en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social en las zonas de atención prioritaria.

La Declaratoria de las zonas de atención prioritaria para el año 2021, para todo el país, identifica dos tipos de zonas, a saber:

- I. *Zonas de Atención Prioritaria Rurales: 1,565 municipios que se encuentran en 32 entidades federativas y que cumplen con alguna de las siguientes*

condiciones: son de Muy Alta o Alta Marginación, o tienen Muy Alto o Alto Grado de Rezago Social o el porcentaje de personas en pobreza extrema es mayor o igual al 50% o son municipios indígenas o de Alto nivel delictivo y con una densidad media urbana menor a 110 habitantes por hectárea.

- II. *Zonas de Atención Prioritaria Urbanas: 52,460 Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEBS) urbanas en 4,398 localidades urbanas de 2,368 municipios y que cumplen las siguientes condiciones: AGEBS urbanas con Muy Alto o Alto Grado de Marginación o Grado de Rezago Social Alto, o AGEBS urbanas ubicadas en Zonas de Atención Prioritaria Rurales o en municipios con Muy Alta o Alta Marginación o tienen Muy Alto o Alto Grado de Rezago Social o el porcentaje de personas en pobreza extrema es mayor o igual al 50% o son municipios indígenas o de Alto nivel delictivo y con una densidad media urbana de al menos 110 habitantes por hectárea.*

Objetivo del FISM

Satisfacer las necesidades básicas y alcanzar un nivel digno de bienestar social y humano mediante la realización de obra pública relacionada con agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme lo señalado en el catálogo de acciones.

Población potencial del FISM

Población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social y en las Zonas de Atención Prioritaria (rurales y urbanas).

Población objetivo del FISM 2021

Cuadro 1. Población objetivo del FISM 2021

Concepto	País	Nuevo León	Monterrey
Población	128,972,439	5,685,888	59,589 ^{1/}
Grado de Rezago Social		Muy bajo	Muy bajo
Zonas de Atención Prioritaria			
	Rurales	1,565	41
			De las zonas rurales, el municipio tiene: - Presencia indígena - Alto nivel delictivo - 107.7 habitantes por hectárea
	AGEBS Urbanas	52,460	2,566
			De 491 localidades, únicamente 3 con muy alto grado de marginación y 16 con alto ^{2/} .

1/ Corresponde al 1.048022 por ciento respecto del total de personas en la entidad federativa, conforme el porcentaje de la población en pobreza extrema 2015 indicado en el Anexo A del Decreto por el que se formula la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2020.

2/ El Anexo B "ZAP Urbanas 2021", no indica el nombre de las localidades, ni manzanas ni Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEBS) a las que corresponden esas 19 ZAP.

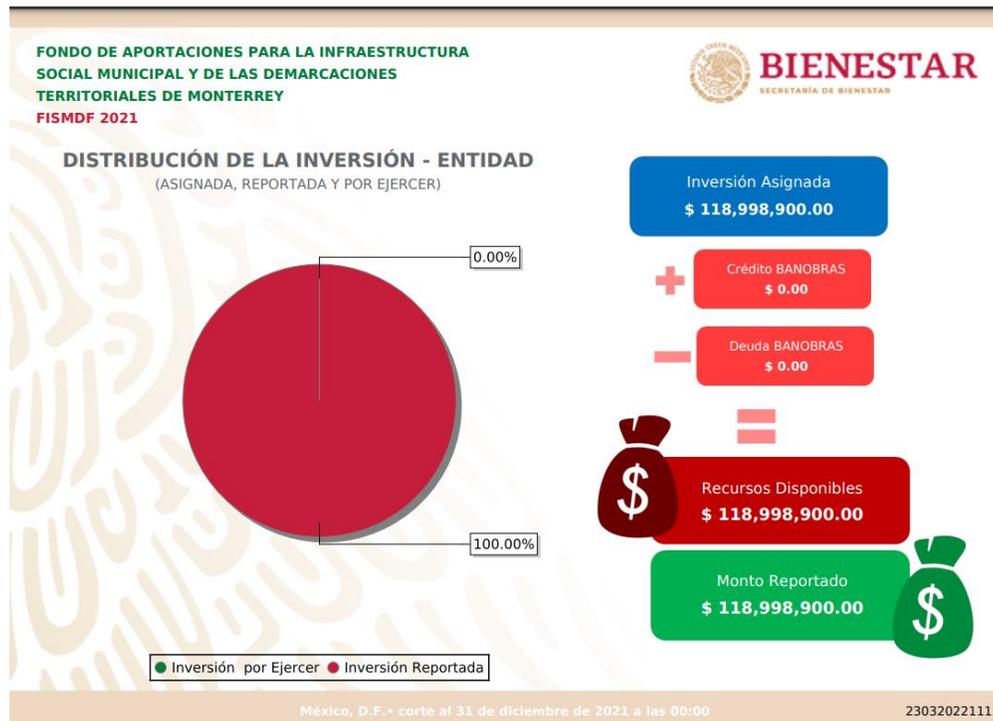
FUENTE: Elaboración propia con información de: (i) Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2021 – Monterrey, Nuevo León (Ficha resumen. Secretaría de Bienestar) y el Decreto por el que se formula la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021 (DOF, 30-nov-20).

El cuadro fue elaborado con base en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social 2021, realizado por la Secretaría de Bienestar, específicamente el dedicado al Estado de Nuevo León, publicado el 29 de enero de 2021 en el Diario Oficial de la Federación (página 170); y, en la información obtenida en el Sistema de Información Georreferenciada de la Secretaría de Bienestar, particularmente el Decreto por el que se formula la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021.

Informe de resultados del FISM 2021

De conformidad con lo reportado por el municipio de Monterrey al Gobierno Local y a su vez a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Bienestar, esta última publicó el informe de resultados del FISM con datos al cierre del 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 2. Informe de Resultados del FISM - municipio de Monterrey 2021



FUENTE: Informe de resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales de Monterrey 2021, publicado por la Secretaría de Bienestar con cifras al 31 de diciembre de 2021, portal en la Internet).

En dicho informe se refiere que el municipio de Monterrey en 2021 asignó recursos del FISM a 18 proyectos en zonas de atención prioritaria urbana, tres de tipo directo destinados a inversión en drenaje y letrinas; y, 15 de tipo complementario destinados a urbanización.

Durante el trabajo de campo, el personal del municipio de Monterrey proporcionó información consistente con lo anterior, agregando que las 18 obras inciden en el indicador de pobreza “Servicios básicos a la vivienda”.

Contexto y condiciones de operación del FISM

Se consideran zonas de atención prioritaria las áreas o regiones del país que, con carácter predominantemente rural o urbano, registran población cuyos índices de pobreza y marginación son indicativos de marcadas insuficiencias y rezagos de desarrollo social.

La Federación realiza anualmente la determinación de zonas de atención prioritaria considerando los resultados de los estudios de medición de la pobreza que emite el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, considerando al territorio municipal como el área fundamental para concretar las acciones de los procesos y fines de los tres niveles de gobierno.

Para efectos de las asignaciones en el Presupuesto de Egresos de la Federación, el Ejecutivo Federal informa a la Cámara de Diputados dicha determinación, desagregando la información a nivel de localidades en las zonas rurales y a nivel de manzanas en las zonas urbanas. La Cámara de Diputados, al aprobar el presupuesto, realiza la declaratoria de zonas de atención prioritaria, entre otros, con los fines que a continuación se señalan.

- Asignar recursos para elevar los índices de bienestar de la población en los rubros deficitarios.
- Desarrollar obras de infraestructura social básica necesarias para asegurar el disfrute y ejercicio de los derechos para el desarrollo social.

Los municipios son los principales ejecutores de los recursos y acciones de acuerdo con los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.

Los recursos son transferidos por la Federación a las entidades federativas quienes a su vez los entregan a los municipios para su ejercicio.

De conformidad con el objetivo, a continuación, se incluye el listado de proyectos de infraestructura social básica y de acciones sociales básicas que es posible realizar con recursos del FISM, definidos en el Catálogo FAIS que se encuentra en el Manual del Usuario y Operación de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.

Agua potable

Proyectos relacionados prioritariamente con la ampliación, construcción, equipamiento, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de redes o sistemas de agua potable, cárcamos, depósitos o tanques de agua potable, líneas de conducción, norias, ollas o colectores de captación pluvial, pozo profundo de agua potable, pozo artesiano y pozos de absorción, incluyendo también las plantas potabilizadoras de agua.

Alcantarillado

Proyectos vinculados a la ampliación, construcción, mantenimiento y rehabilitación de la red de alcantarillado.

Drenaje y letrinas

Proyectos relacionados prioritariamente con la ampliación, construcción, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de obras de drenaje pluvial, drenaje sanitario y desazolve, líneas de conducción, pozos de absorción y plantas de tratamiento de aguas residuales, incluyendo aquellos proyectos que tengan como fin la conexión a la red de drenaje o fosa séptica de las descargas domésticas, así como a la construcción de sanitarios secos y sanitario con biodigestores.

Urbanización

Proyectos que se refieren prioritariamente a la ampliación, construcción, equipamiento, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de caminos rurales, carreteras y pavimentación, así como calles, guarniciones y banquetas, puentes e infraestructura para personas con discapacidad y caminos sacacosechas. También incluye obras de alumbrado y mercados públicos.

Electrificación

Proyectos que se refieren prioritariamente a la ampliación, construcción y mantenimiento, según sea el caso, de redes eléctricas cuyo fin sea la provisión de electricidad a las viviendas, así como la electrificación no convencional.

Infraestructura básica del sector salud

Proyectos destinados prioritariamente al equipamiento, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de hospitales, centros de salud o unidades y dispensarios médicos.

Infraestructura básica del sector educativo

Proyectos relacionados prioritariamente con la ampliación, construcción, mantenimiento y rehabilitación, según sea el caso, de aulas, sanitarios, canchas

deportivas, techados para realizar actividades físicas en instalaciones de las escuelas, bibliotecas y bebederos, así como aquellos relativos a la dotación de servicios básicos como agua, electricidad y drenaje, en escuelas de nivel básico y media superior. También podrán realizarse proyectos integrales en participación con programas federales, estatales y municipales que otorguen subsidios y financiamientos para este fin.

Mejoramiento de vivienda

Proyectos que se refieren prioritariamente a la consolidación de la calidad y espacios de las viviendas deterioradas física o funcionalmente, con el fin de disminuir el hacinamiento, incluyendo cuarto para baño, cuarto para cocina, cuarto dormitorio, muro y techo firmes sin incluir el material de desecho, ni lámina de cartón. Prioritariamente, podrán realizarse proyectos integrales. Los proyectos a que se refiere este rubro general podrán realizarse en participación con programas federales y estatales que otorguen subsidios y financiamientos para este fin, siempre y cuando se trate de mejoramiento de vivienda, así como para mejorar el acceso a los servicios básicos de la vivienda, como agua, drenaje y electricidad.

Tipo de proyectos

Directos

Contribuyen de manera inmediata a mejorar alguna de las carencias sociales de la pobreza multidimensional.

Complementarios

Coadyuvan al mejoramiento de los indicadores de pobreza, rezago social y al desarrollo económico y social.

Especiales

Son aquellos proyectos que no se encuentran señalados en el Catálogo del FAIS y que contribuyen a mejorar los indicadores de pobreza y rezago social y se encuentran plenamente justificados por las necesidades de las entidades federativas (requieren una autorización particular).

Concurrencia de recursos

Para la realización de obras y acciones sociales básicas previstas en el Catálogo del FAIS, los gobiernos locales podrán ejercer los recursos del FAIS, en sus dos componentes, FISE y FISMDF, respectivamente, en concurrencia con recursos públicos o privados, siempre que se tengan perfectamente identificados y en conjunto, impacten directamente en la reducción de la pobreza extrema y el rezago social.

De manera particular, para 2021, en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y en los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social se estableció que hasta un setenta por ciento de los recursos del FISM corresponderían a las entidades federativas y los municipios; y que podían destinarse a la realización de acciones de carácter complementario en materia de obras de urbanización, pavimentación, caminos rurales, puentes, obras de reconstrucción y carreteras.

Seguimiento, control y rendición de cuentas

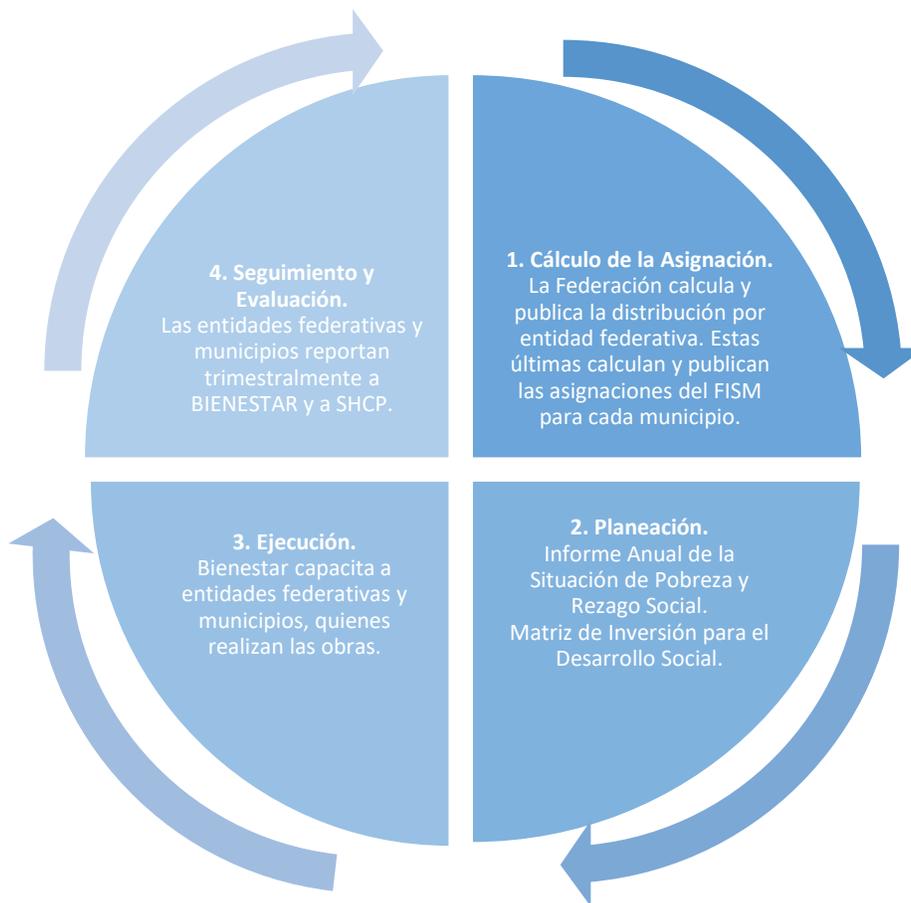
Como cualquier acción pública, la intervención de todos los participantes en la cadena de valor del FISM, de los tres órdenes de gobierno y, en su caso, de los sectores social y privado, también se encuentra normada en los aspectos de seguimiento, control y rendición de cuentas, especificando que para el caso de los fines y ejercicio de recursos del FISM se debe propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control. Por ello, entre otros, a nivel federal, la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria, emitió la exención del Análisis de Impacto Regulatorio para las obras de infraestructura social básica financiadas con los recursos del FISM.

En ese sentido, los municipios están obligados a reportar a la Federación, por conducto de los gobiernos locales, la información sobre la aplicación de los recursos del FISM; así como de garantizar el derecho de la sociedad y específicamente de los beneficiarios, a participar de manera activa y corresponsable en la planeación, ejecución, evaluación y supervisión de las acciones y obras realizadas con estos recursos.

Principales procesos para el logro del objetivo del FISM

A continuación, de manera gráfica se identifican cuatro grandes etapas de la cadena de valor del Macroproceso del FISM como componente del FAIS, mismas que se encuentran fundamentadas en la normatividad vigente.

Figura 1. Etapas generales de la cadena de valor del Macroproceso del FISM



FUENTE: Elaboración propia con la información de la normatividad aplicable.

Ficha técnica de identificación con los datos mínimos del FISM

Cuadro 3. Ficha técnica de identificación FISM 2021

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Instituciones Federales	Secretaría de Hacienda y Crédito Público / Secretaría de Bienestar
	Unidades Responsables	Dirección General de Programación y Presupuesto A / Dirección General de Desarrollo Regional
	Entidad Federativa	Nuevo León
	Municipio	Monterrey
	Clave Presupuestal del Fondo	2-2-07-005-1004-19
	Nombre del Fondo	FAIS Entidades - FISM Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Entidades - Fondo de Infraestructura Social Municipal
	Año de inicio	1998
	Titular de la UR a cargo del Fondo	Guillermo Hernández Ramírez, <i>Secretario de Infraestructura Sostenible</i>
	Teléfono de contacto	818 130 6565 ext. 6344
	Correo electrónico de contacto	guillermo.hernandez@monterrey.gob.mx
	Responsable del Fondo FISM 2021	Ezequiel Omar Villagómez Rodríguez, <i>Director de Proyectos</i>
	Teléfono de contacto	818 130 6565 ext. 6047
	Correo electrónico de contacto	omar.villagomez@monterrey.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Fondo	Satisfacer las necesidades básicas y alcanzar un nivel digno de bienestar social y humano mediante la realización de obra pública relacionada con agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme lo señalado en el catálogo de acciones.
	Principal normatividad	Ley de Coordinación Fiscal
	Eje del PND 2019-2024 con el que está alineado	2. Construir un país con bienestar
	Objetivo del PED 2016-2021 con el que está alineado	3. Construir un entorno digno con acceso a mejores condiciones en las viviendas e infraestructura social que promuevan la participación social y la cohesión comunitaria.
	Líneas de acción del PED 2016-2021 con las que está alineado	3.1.1 Ampliar la cobertura de servicios básicos a través de la gestión de proyectos de introducción de agua potable, drenaje sanitario, electrificación y pavimentación en colonias caracterizadas por la marginación y rezago. 3.1.2 Gestionar acciones de mejoramiento de las condiciones físicas de las viviendas ubicadas en colonias populares o en polígonos de pobreza.
	Objetivo del PMD 2019-2021 con el que está alineado	III.2 Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida con una planeación urbana ordenada y sustentable para la población del municipio de Monterrey.
	Líneas de acción del PMD 2019-2021 con las que está alineado	2.1.1 Adecuar el Plan de Desarrollo Urbano Municipal a las nuevas disposiciones de la Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León. 2.1.2 Desarrollar los programas parciales de desarrollo urbano en zonas estratégicas de desarrollo. 2.1.3 Integrar e implementar estrategias de desarrollo urbano sustentable. 2.1.4 Implementar los programas parciales de desarrollo urbano como detonadores del desarrollo futuro del municipio y del centro metropolitano de Monterrey.
	Indicadores	162108. Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS. 159776. Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS. 161524. Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS.
	Propósito del Fondo	La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social.
	Población potencial	Definición
Unidad de medida		Personas
Cuantificación ^{1/}		59,589
Población objetivo	Definición	Beneficiarios
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	59,589
Población atendida	Definición	Beneficiarios
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	49,509 (25,248 mujeres y 24,261 hombres)
Presupuesto 2021, año evaluado	Presupuesto original-MTY (PESOS)	\$118,998,898.50
	Presupuesto modificado-MTY (PESOS)	\$118,998,898.50
	Presupuesto ejercido-MTY (PESOS) ^{2/}	Al 31 de diciembre: (i) Ejercido: \$87,722,301.28; (ii) Devengado: \$31,276,598.72; y, (iii) Rendimientos enterados: \$428,592.00
Cobertura geográfica	Localidades en las que operó el Fondo en 2021: Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEBS)	2398, 2519, 3381, 3803, 3911, 3979, 4430, 4549, 4835, 4943, 4958, 4981, 5049, 5068,
Focalización	Unidad territorial del Fondo	Zonas de Atención Prioritaria: AGEBS

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, enero 2017, así como Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

1/ El personal de la Secretaría de Infraestructura Sostenible informó que la población potencial es igual a la población objetivo.

2/ Las cifras que se indican corresponden a las proporcionadas por el personal de la Secretaría de Infraestructura Sostenible el 12 de agosto de 2022 (trabajo de campo). No se omite mencionar que, en todos los reportes a SHCP y a Bienestar dice que al cierre de diciembre de 2021 son recursos disponibles "inversión por ejercer".

2. Diseño Metodológico y Estrategia del Trabajo de Campo

Para la realización de cualquier análisis y valoración de procesos es necesario, en primer lugar, establecer la profundidad y alcance; así como la forma o manera en que se abordará. Esto es, la metodología.

Metodológicamente, las mejores prácticas para el análisis y valoración de procesos (*BPM CBOK versión 4.0, Association of Business Process Management Professionals International, 2019*), implican una revisión sistemática y un examen lo más profundo posible de la secuencia de funciones y actividades automatizadas o no, que llevan a cabo las diferentes áreas de una institución u organización; para brindar un servicio o entregar un bien al “cliente”; incluidas la eficiencia y la eficacia de dicha entrega.

Lo anterior, toda vez que, la disciplina de gestión de procesos de negocio, BPM por sus siglas en inglés (Business Process Management), pone su atención en la relevancia de la alineación de los procesos de una institución y de las estructuras organizativas; pues el enfoque estructurado con el que se hayan diseñado debe estar fundamentado en el valor que entregan al cliente y dirigidos a cumplir con las metas de la estrategia definida.

En pocas palabras, la BPM es una orientación o un método disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos para lograr resultados estandarizados, consistentes y específicos, alineados con los objetivos estratégicos de una organización; es decir, una disciplina de gestión que traduce la estrategia de negocios en procesos, gente y ejecución operativa al mismo tiempo, que genera certeza para la entrega de resultados consistentes al cliente.

Un proceso “*punto a punto*”, tiene diversidad de “clientes” en sus diferentes etapas. Si bien, “cliente” es quién recibe un producto (intermedio) de cada una de las actividades que constituyen las diferentes etapas de un proceso, también lo es, quien recibe el resultado final de dicho proceso.

En la presente evaluación se utiliza la denominación “beneficiario” para identificar al “cliente” que recibe el resultado final del proceso; es decir, los habitantes de las zonas de atención prioritaria del municipio de Monterrey, que se constituyen en la población que directamente se ve favorecida por los servicios que se le brindan mediante las inversiones financiadas con los recursos del FISM.

Asimismo, “cliente” (genérico) es, en este documento, quien en la secuencia de actividades, recibe un producto intermedio para con sus funciones y tareas agregarle valor y entregarlo para continuar hasta la entrega del producto final: “obra de infraestructura social básica”.

Como mencionado al inicio de este documento, se analizó la información relativa a los flujos tanto de recursos como de funciones y su articulación. Para ello se contó con documentación funcional y normativa; así como con la información obtenida en campo.

Con el análisis y valoración del estado actual realizados, se espera además, lograr una visión compartida con un lenguaje común a lo largo de todo el municipio de Monterrey sobre la forma en cómo llevan a cabo su trabajo para cumplir entre otros, con el objetivo del FISM.

Profundidad y alcance del análisis del Proceso FISM

El análisis sistemático de la gestión operativa del FISM para valorar el flujo del conjunto de actividades que se realizan a fin de lograr sus metas y objetivos se circunscribió al ejercicio fiscal 2021, y a los recursos asignados al municipio de Monterrey.

En ese sentido, la profundidad y alcance de la evaluación al Proceso FISM se realizó a la secuencia de operaciones sucesivas llevadas a cabo, de “*punta a punta*”, por todos los participantes en el municipio de Monterrey, tanto personal como beneficiarios; durante 2021, para la entrega final a la población de zonas de atención prioritaria en el municipio de Monterrey de tres proyectos destinados a inversión en drenaje y letrinas; y, 15 destinados a urbanización.

La secuencia de operaciones sucesivas llevadas a cabo, “de punta a punta”, por todos los participantes en el municipio de Monterrey, tanto personal como beneficiarios; durante 2021, se refiere a las actividades realizadas en las siguientes etapas:

1. Solicitud de apoyos
2. Selección de beneficiarios
3. Difusión
4. Planeación y programación de obras y recursos
5. Ejecución de obras y ejercicio de recursos
6. Entrega de apoyos (obras)
7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
8. Evaluación y monitoreo
9. Rendición de cuentas y fiscalización
10. Contraloría social

El análisis fue rápido, incluyó a los beneficiarios y a los clientes y permitió identificar con relativa facilidad:

- Que en el ejercicio fiscal de 2021, existió claridad de la estrategia, metas y objetivos de los recursos del FISM en el municipio de Monterrey.
- El entorno y contexto en el municipio de Monterrey en 2021, en el que se realizaron las obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM.
- La secuencia de funciones y actividades “*punto a punto*” y las oportunidades de mejora, algunas relativamente inmediatas y, otras en su caso, con vistas al futuro.

Análisis de Gabinete

Se dedicó un importante porcentaje del espacio temporal de la evaluación al trabajo de gabinete, mismo que incluyó acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos y documentos relacionados con el FISM.

Análisis Cualitativo

Para la realización de este análisis, se levantó información a través de la observación directa y entrevistas semiestructuradas.

La definición de instrumentos para el levantamiento de la información consideraron a los participantes identificados en la información documental que entregó el municipio de Monterrey; así como aquellos que se infiere por los roles definidos en la normatividad, que intervienen en la gestión del FISM y a los beneficiarios.

La observación directa y la realización de entrevistas permitió obtener información sobre la operación en el municipio de Monterrey e identificar elementos relevantes de análisis.

Trabajo de Campo

Muestra propuesta

Con la información documental que entregó el municipio de Monterrey y la normatividad aplicable se identificó y en algunos casos se infirió, los roles participantes en el proceso de gestión del FISM incluidos los beneficiarios. Con ello, se estableció como muestra analítica un universo de al menos 17 personas, una por cada rol identificado en siete diferentes áreas, conforme la etapa del proceso que corresponda de acuerdo con la norma; y, como mínimo 18 personas beneficiarias, una por cada una de las obras que se realizaron, de tal manera que estuvieran considerados los dos tipos de proyectos, directos y complementarios, entregados como apoyos del FISM en 2021.

A continuación se presenta la matriz analítica de criterios de selección con los que se definió la muestra.

Cuadro 4. Matriz analítica de criterios de selección de la muestra

Etapa del Proceso ^{-1/}	Área Responsable ^{-2/}	Rol (atribuciones)	Núm. de Personas a Entrevistar (al menos)
Planeación de Obras	Secretaría del Ayuntamiento	Coordinar política interior del Municipio y atender a su población.	1
	Secretaría de Infraestructura Sostenible	Incluir en los programas de obras públicas las necesidades de infraestructura de la ciudadanía.	1
	Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible	Planear, aprobar, modificar o negar obras de urbanización.	1
Planeación y Ejecución de Recursos Financieros/Presupuestarios	Secretaría de Finanzas y Administración	Tesorería (ingresos y erogaciones municipales)	1
Difusión	Secretaría Ejecutiva	Supervisar la difusión hacia la ciudadanía de las obras y programas del gobierno municipal, mediante los diversos medios de comunicación.	1
Solicitud de Apoyos	Secretaría de Servicios Públicos	Atender los requerimientos de la infraestructura social de los servicios públicos municipales.	1
Selección de Beneficiarios	Secretaría de Infraestructura Sostenible	Realizar los estudios de factibilidad de las necesidades de infraestructura de la ciudadanía a fin de incluirlas en los programas de obras públicas.	1
Ejecución de Obras	Secretaría de Servicios Públicos	Realizar drenaje pluvial, alumbrado público; y rehabilitar parques, plazas, jardines; así como vía pública.	1
	Secretaría de Infraestructura Sostenible	Construir y reparar la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales.	1
Entrega de Apoyos	Secretaría de Servicios Públicos	"Entrega-Recepción" a la conclusión de las obras realizadas de drenaje pluvial, alumbrado público; y rehabilitación de parques, plazas, jardines; así como vía pública.	1
	Secretaría de Infraestructura Sostenible	"Entrega-Recepción" a la conclusión de las obras de construcción y reparación de la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales.	1
Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos	Secretaría de Servicios Públicos	Atender los requerimientos de la infraestructura social de los servicios públicos municipales.	1
	Secretaría de Servicios Públicos	Mantener drenaje pluvial, alumbrado público; y conservar parques, plazas, jardines, así como vía pública.	1
	Secretaría de Infraestructura Sostenible	Mantener la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales.	1
Contraloría Social	Secretaría del Ayuntamiento	Atender a la población del Municipio	1
	Secretaría de Servicios Públicos	Promover la participación de la ciudadanía en la mejora de la imagen y el mantenimiento de los espacios públicos del Municipio.	1
Evaluación y Monitoreo	Contraloría Municipal	Aplicar el sistema evaluación al desempeño de acuerdo con los indicadores establecidos.	1
Comités de Participación Social ^{-3/}	Secretaría de Servicios Públicos	Promover la participación de la ciudadanía en la mejora de la imagen y el mantenimiento de los espacios públicos del Municipio.	18 beneficiarios correspondientes a igual número de obras entregadas en 2021.

1/ Corresponden al Modelo General de Procesos establecido en los Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022.

2/ De conformidad con lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, Emitido el 17 de julio de 2020.

3/ De acuerdo con la Guía Operativa para la Constitución, Operación, Registro, Atención y Seguimiento de la Participación Social del FISMDF, Secretaría de Bienestar, 2019.

FUENTE: Elaboración propia con base en los referidos Términos de Referencia, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024; así como en el Manual P-SOP-01.

Agenda de Trabajo

Una vez que se definió la muestra, en congruencia con el cronograma de actividades que se presentó en la primera reunión con personal del municipio de

Monterrey, se entregó la propuesta de agenda para el trabajo de campo, específicamente la relativa a la realización de entrevistas y visitas de observación, en la que se incluyeron fechas, instrumentos a emplear, los participantes que serían entrevistados, tiempo estimado de las entrevistas y de las visitas, considerando los tiempos operativos, y los de traslado (Anexo VIII).

Instrumentos de recolección y formatos de consentimiento informado

A solicitud del personal del municipio de Monterrey se planteó que en una primera etapa se levantaría información a través de un cuestionario a fin de que en una segunda etapa, la que correspondería a la de las entrevistas, éstas pudieran realizarse de una manera ágil y breve, considerando los tiempos operativos y la carga de trabajo de las diversas áreas del municipio de Monterrey.

En el Anexo VIII se incluyen también, el modelo de cuestionario propuesto para la primera etapa de levantamiento de información, así como el modelo de carta de consentimiento que se solicitó firmar a quienes participarían en las entrevistas como proveedores de información de la evaluación.

En ese sentido, el método previsto fue que la información que se levantaría, sería sistematizada y entregada como parte de la evaluación, considerando el cuidado en el tratamiento de datos personales, que de conformidad con lo establecido en el modelo marco de términos de referencia del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, y en caso de ser necesario, serían eliminados y sustituidos por identificadores alfanuméricos, a fin de mantener la confidencialidad de la información que brindaran los entrevistados.

El trabajo de campo quedó registrado día a día, en el formato de “Bitácora de trabajo de campo”, que de igual manera se encuentra en el Anexo VIII, incluyendo en el caso de los primeros dos días, imágenes levantadas en sitio, correspondientes a cada una de las obras y a un coquis elaborado a mano por personal del municipio de Monterrey para explicar la situación de la zona. En la Bitácora de cada día, se incorporó una síntesis en orden cronológico de las principales actividades que se realizaron, indicando fechas, horario, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se presentaron, así como información que se consideró relevante registrar y las situaciones que se enfrentaron que afectaron la profundidad del análisis y en consecuencia el resultado de la evaluación.

3. Descripción y análisis de las etapas del Proceso FISM

Derivado del análisis de gabinete a la normatividad aplicable y a la documentación proporcionada por el municipio de Monterrey, así como a la información levantada mediante la observación y las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo llevado a cabo en el periodo comprendido entre el 7 y 12 de agosto de 2022, se definieron un macroproceso y un proceso con nueve etapas para la secuencia de actividades realizadas en el municipio de Monterrey a fin de entregar a los beneficiarios obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM.

Trabajo de campo realizado

De acuerdo con el numeral 2 “Diseño Metodológico y Estrategia del Trabajo de Campo” de este documento, el trabajo de campo se llevó a cabo en el periodo señalado. Previamente, la semana del 19 de julio como planeado, se enviaron los cuestionarios para levantamiento de información de conformidad con la Matriz analítica de criterios de selección de la muestra, a cada uno de los participantes por cada una de las etapas.

La agenda y la estrategia de trabajo de campo se replantearon toda vez que el municipio de Monterrey programó únicamente seis entrevistas con el personal, de las 16 previstas en la agenda original (Anexo VIII), y se entrevistó a ocho beneficiarios de igual número de obras, del universo mínimo requerido (18) en la agenda original, de conformidad con la mencionada Matriz analítica de criterios de selección de la muestra.

Adicionalmente hubo que considerar que del total de 17 cuestionarios solicitados correspondientes a los roles identificados conforme las atribuciones en el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, en siete diferentes áreas del municipio de Monterrey involucradas en la operación del FISM (conforme la multicitada Matriz analítica de criterios de selección de la muestra), únicamente se recibió la respuesta de dos, el de la Secretaría de Infraestructura Sostenible que respondió de manera general en el archivo dedicado

a la etapa de “Selección de beneficiarios”, la totalidad de las funciones que realiza en las diferentes etapas del proceso (Anexo VIII); y el de la Contraloría Municipal, que brindó la información requerida en el cuestionario de la etapa que le corresponde, relativa a la “Evaluación y monitoreo” (Anexo VIII).

Por lo anterior, la agenda con la que se trabajó se muestra a continuación, el detalle de cada uno de los días se encuentra descrito en el Anexo VIII, incluyendo también para mejor visualización, la Agenda de trabajo real.

Cuadro 5. Agenda de trabajo real

Horario / Día	Entrevistas					
	07-ago-2022	08-ago-2022	09-ago-2022	10-ago-2022	11-ago-2022	12-ago-2022
	Entrevista breve con al menos 18 personas beneficiarias (1 por cada obra)					
08:30-09:15		- Reunión inicial con el equipo de la Secretaría de Infraestructura Sostenible. - Visitas a sitio de las obras para entrevistas, acompañada por el personal responsable de los Comités de Participación Social: 1. Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita 2 y 3. Trazos I y II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa				- Reunión con la Secretaría Ejecutiva Etapa: Planeación
09:30-10:15		4. Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir				
10:30-11:15	Visita a obras (de manera independiente): 1. Etapa 1 Parque público Calles Cuevas de Almazora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos 2. Parque público Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro 3. Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza 4. Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza	5. Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir 6. Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir 7. Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc	- Reunión con el personal del Municipio responsable de los Comités de Participación Social quien mostró sus expedientes relativos a la conformación de los Comités y la memoria gráfica de las obras	Observación de los "Miércoles de atención ciudadana" (9:00 a 14:00 horas). Presididos por el Presidente Municipal y representantes de las 13 Secretarías del Municipio.		- Reunión con la Contraloría Municipal Etapa: Evaluación y monitoreo
11:30-12:15	5. Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza 6. Parque público Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé 7. Parque público Calles Hiladores, No Reelección, Rotoeros y Tormeros. Col. San Isidro	8. Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc 9. Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc	- Visita a la obra 18. Base de concreto Calle Paseo de Agave entre las calles Paseo del Rincón y Paseo N, colonia Fomerrey 45			- Reunión con la Secretaría de Finanzas y Administración Etapa: Ejecución de recursos (pagos)
12:30-13:15	8. Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza 9. Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc	10. Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza				- Reunión con la Secretaría Ejecutiva Etapa: Difusión
13:30-14:15	10. Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc 11. Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc	11. Parque público Calles Hiladores, No Reelección, Rotoeros y Tormeros. Col. San Isidro 12. Parque público Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé				
14:30-15:15	12. Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir 13. Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir 14. Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir	13. Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza 14. Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza				
15:30-16:15	15 y 16. Trazos I y II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa 17. Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita	15. Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza 16. Parque público Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro 17. Etapa 1 Parque público Calles Cuevas de Almazora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos				

Consideraciones

Es importante tomar en cuenta que la gestión de los recursos del FISM 2021 en el municipio de Monterrey coincidió con un ejercicio fiscal que transcurrió en el periodo del proceso electoral 2020-2021 que, como es conocido tiene su propia regulación que afecta de manera directa los tiempos de la gestión de la función pública, fundamentalmente la relacionada con la Ley General de Desarrollo Social.

En este tenor, también se sucedieron las acciones de entrega-recepción de las administraciones saliente y entrante.

La nueva administración tomó posesión el 30 de septiembre de 2021. Hecho que además implicó entre muchos otros, el movimiento de algunos funcionarios, una reorganización, un nuevo Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024; y durante ello, la terminación de las obras y los actos de entrega, que en algunos casos fueron postergados hasta mayo de 2022.

Asimismo, destaca que conforme el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social de las entidades, municipios y demarcaciones territoriales para el ejercicio fiscal 2021, Nuevo León y, particularmente el municipio de Monterrey, presentan un muy bajo grado de rezago social, razón que en principio hace parecer, que los resultados del informe permiten identificar de manera precisa las Zonas de Atención Prioritaria y focalizar el esfuerzo y la efectividad de los recursos.

Sin embargo, el análisis que realiza el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social se basa en la información que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y el Consejo Nacional de Población levantan en los sitios donde existen asentamientos humanos sin considerar la situación de la tenencia de la tierra; situación que para el municipio de Monterrey en algunos casos, representa un impedimento para realizar obras en esos sitios.

Finalmente, otro factor que debe señalarse es que, si bien es cierto que se encuentra normado el destino de los recursos del FISM, también lo es, que el FISM es una fuente de financiamiento y su gestión debe vincularse, “*como sistema sanguíneo*”, al “*cuero*” cuyas funciones se encuentren orientadas al cumplimiento del objetivo, que para el caso de mérito es la realización de obras y acciones que

atiendan prioritariamente las carencias y el rezago social en determinadas zonas, identificadas en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social.

Por lo mencionado en el párrafo inmediato anterior, se hace primordial establecer una visión integral de la función pública en la gestión de la materia, de los tres órdenes de gobierno, para posteriormente centrar la atención en el municipio de Monterrey.

Para ello, sobre la base de los elementos metodológicos proporcionados por la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos, así como los de las mejores prácticas en la gestión por procesos comentadas en el BPM CBOK, se utilizaron diagramas (mapas) SIPOC, acrónimo formado por las siglas de las siguientes palabras en inglés: Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers (proveedores, entradas, proceso, salidas, clientes); para, desde la óptica de la gestión por procesos, establecer “*de punta a punta*” (end to end), las funciones que realiza el municipio de Monterrey para entregar obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM cuyo objetivo último es impactar el rezago social en las Zonas de Atención Prioritaria. En este sentido, a continuación se describen las actividades que se llevan a cabo en el municipio de Monterrey, en la secuencia de etapas del proceso, referidas anteriormente, iniciando con el Macroproceso.

Macroproceso FISM

Toda vez que a la vinculación o interconexión de diferentes procesos por compartir un objetivo común, es posible denominarla macroproceso, podrá observarse en la Figura 2 que la naturaleza de la evaluación materia del presente, incluyendo los argumentos mencionados, permite definir como Macroproceso FISM, a la agrupación de las tareas, actividades, funciones, procedimientos, subprocesos y en su caso, procesos, que realizan diferentes instancias en los tres órdenes de gobierno para beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, ubicada en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social con obras que atienden prioritariamente sus carencias, identificadas en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social.

Figura 2. Macroproceso FISM
MODELO SIPOC

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Cientes y Beneficiarios
SHCP	Estimación de la recaudación federal participable con base en la Ley de Ingresos de la Federación correspondiente		El Presupuesto de Egresos de la Federación establece el importe de recursos federales por un monto equivalente al porcentaje que corresponda de la recaudación federal participable. De ese total de la recaudación federal participable determinado, el 2.2228% corresponderá al Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	Entidades federativas
Secretaría de Bienestar	Convenio con anexo metodológico; asesoría, comentarios y observaciones		Convenio suscrito entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León	Gobierno de Nuevo León
Gobierno de Nuevo León	Distribución de los recursos del FISM entre los 51 municipios del Estado, con base en el Convenio, la fórmula, la metodología pactados con la Secretaría de Bienestar		Distribuciones FISM, Fórmula, metodología y calendarización de las ministraciones publicadas en la Gaceta Oficial de Nuevo León; Convenio entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León; y, la distribución a los 51 municipios del Estado	51 municipios de Nuevo León
Municipio de Monterrey	Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Difusión, Planeación y programación de obras y recursos, Ejecución de las obras y ejercicio de recursos, Entrega de apoyos (obras), Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, Evaluación y Monitoreo, Rendición de Cuentas y Fiscalización, Comités de Participación Social (Contraloría Social).		Obras realizadas, compatibles con la preservación y protección del medio ambiente y que impulsen el desarrollo sostenible, que atienden las carencias y el rezago social identificadas en las Áreas Geostatísticas Básicas (AGEBS) con alto o muy alto nivel de rezago social, que corresponden a las Zonas de Atención Prioritaria en el Municipio conforme el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social	Ciudadanos (habitantes de las AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social -Zonas de Atención Prioritaria dónde se realizaron las obras- "Beneficiarios").
Gobierno de Nuevo León	Información sobre correcta aplicación de los recursos del FISM (Lineamientos e instrumentos jurídicos suscritos)		Información disponible en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) y en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) para identificar la incidencia de los proyectos realizados en los indicadores de situación de pobreza y rezago social; y para evitar incidir en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social y en Zonas de Atención Prioritaria, que ya se hayan atendido	- Secretaría de Bienestar - Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Bienestar	Información trimestral sobre el uso de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM, y su incidencia en los indicadores de situación de pobreza y rezago social señalado en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social, a través de la MIDS		- Informa trimestralmente los avances de los proyectos en ejecución - Informa a los gobiernos locales los resultados de los informes trimestrales con el fin de que se coordinen e implementen acciones de mejora que permitan el uso eficiente y eficaz de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM.	- Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión - Gobierno de Nuevo León
Gobierno de Nuevo León Municipio de Monterrey	Mecanismos de coordinación, control y seguimiento de las acciones		Informes a las instancias competentes con base en los registros específicos del FISM, debidamente actualizados, así como la documentación original que justifica y comprueba los pagos realizados	Ciudadanía - Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas
Secretaría de Bienestar	Convenios de colaboración para intercambio de información sobre el seguimiento de las obras financiadas con recursos del FAIS		Mecanismos de intercambio de información relacionada con el seguimiento y supervisión de las obras y acciones realizadas con recursos del FAIS establecidos	- Secretaría de la Función Pública - Auditoría Superior de la Federación - Entidades de Fiscalización Superior Locales - Órganos internos de control de los gobiernos municipales



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Lineamiento Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales "L-SOP-01", 14 de septiembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; siete Manuales de Procedimientos: (iii) Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Peticiones por obras de infraestructura básica "P-SOP-PFO-01", 19 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vii) Planeación y licitación de obra pública "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (viii) Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (ix) Proyectos de obras públicas "P-SOP-POP-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (x) Programa estratégico vialidades reglas "P-SOP-CCO-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (xi) Registro municipal de contratistas de obra pública "P-SOP-POC-02", 16 de noviembre de 2018, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (xii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

En el Anexo III. Mapas de las etapas del Proceso FISM se podrán observar con mayor claridad éste y los demás mapas por etapas de las actividades que desarrolla el municipio de Monterrey para el cumplimiento del objetivo de desarrollo social en las AGEBS de su territorio.

Asimismo, en los Anexos II y V, conforme los términos de referencia podrán visualizarse en mejor medida, la "Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM", así como los "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM".

Como puede observarse, en pocas palabras, a nivel macro, el detonante es la estimación de la recaudación federal participable con base en la Ley de Ingresos de la Federación que corresponda, atribución establecida para la Federación; y, el resultado que se persigue es elevar la calidad de vida en zonas específicas, de personas en situación de pobreza extrema; mediante la realización de obras de infraestructura social básica, a cargo de las administraciones municipales.

Para ello, las disposiciones legales y administrativas establecen, en los tres órdenes de gobierno, plazos y regulan todas las acciones en el ejercicio público, así como la administración de los recursos, en el marco de la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; sujeto todo, a la rendición de cuentas, la evaluación y la fiscalización.

Aún con las limitantes mencionadas para la realización del trabajo de campo, fue posible:

- Observar que todas las áreas del municipio de Monterrey que participan en el desarrollo de actividades que apoyan el cumplimiento de los objetivos del FISM, conocen la norma que aplica a sus funciones, así como las aplicables al FISM.
- Identificar las actividades que realizan como parte de las etapas que se listan a continuación, organizadas en la secuencia de un proceso y que en general cumplen con el Modelo general de procesos establecido, a saber:
 1. Solicitud de apoyos
 2. Selección de beneficiarios
 3. Difusión
 4. Planeación y programación de obras y recursos
 5. Ejecución de obras y ejercicio de recursos
 6. Entrega de apoyos (obras)
 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
 8. Evaluación y monitoreo
 9. Rendición de cuentas y fiscalización
 10. Comités de Participación Social

Se observará que cambia un poco el orden de las etapas respecto al Modelo general (nada que afecte sustantivamente), esto, por las actividades en el municipio de Monterrey; lo que no significa que en los otros órdenes de gobierno no se realicen las actividades o se realicen en el mismo orden. La realidad es que, el orden, también responde a la necesidad de agrupar de alguna manera la secuencia de las etapas, no obstante, en algunos casos, las etapas pueden ser acciones continuas o que se realizan en distintos momentos a lo largo del proceso, de acuerdo con las necesidades o requerimientos. Tal es la situación de la Difusión, la Evaluación y monitoreo; y la Rendición de cuentas y fiscalización.

O, como el caso del numeral 10 de la lista anterior, Comités de Participación Social, que no son una etapa en sí mismos, los comités se involucran en diversas actividades de diferentes etapas como podrá observarse en los mapas a continuación.

Etapas del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

De manera secuencial en el orden mencionado, de conformidad con la documentación revisada y la constatada durante el trabajo de campo, se presentan los mapas de las actividades desarrolladas en el municipio de Monterrey, identificadas como etapas del Proceso FISM.

Tomando en cuenta las Consideraciones mencionadas y a fin de evitar ser repetitivos en la descripción de las etapas que se realiza más adelante, se señala que debido al cambio de administración y lo que se estima reformas estructurales, es posible expresar que el municipio de Monterrey se encuentra en etapa de consolidación funcional y de su organización, con la modificación de algunas de las atribuciones de las diferentes áreas y con, en los casos que existen, manuales de procedimientos genéricos y desactualizados, que:

- Aún no tienen identificadas sus funciones de “*de punta a punta*”, esto es, no cumplen con el espíritu de la gestión por procesos, toda vez que no incluyen a todos los participantes, se limitan de manera genérica a las tareas que por atribuciones les corresponden a las áreas administrativas que los desarrollaron en el marco de la normatividad aplicable, sin prácticamente incluir interrelaciones

o conexiones o todas las partes del proceso, o subprocesos y etapas, o todas las entradas y salidas, ni todas sus características o requisitos.

- No observan las nuevas estructuras y reformas, lo que provoca desalineación y desvinculación con: las atribuciones, la organización del trabajo, la visión institucional; así como la forma de atender las prioridades.

No obstante, se debe mencionar que algunas de las funciones que realiza el personal del municipio de Monterrey se encuentran en general estandarizadas (en la etapa que corresponda se indica explícitamente), a pesar de carecer de documentación que las soporte, entendida ésta, como manuales que definan “*de punta a punta*”, a detalle, la descripción de al menos, las tareas, actividades, funciones, roles participantes, reglas, métricas, indicadores, insumos, productos, riesgos identificados y controles para evitar o minimizar que se materialicen; además del marco normativo y, sus definiciones.

Cabe comentar que conforme el mapa del Macroproceso presentado anteriormente, las funciones desde la determinación de la recaudación federal participable hasta la publicación en la Gaceta Oficial de Nuevo León de las distribuciones FISM a los 51 municipios del Estado, la fórmula, metodología y calendarización; así como el Convenio entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León, por tratarse de etapas y funciones externas a las operativas del municipio de Monterrey, únicamente se indican en el Macroproceso.

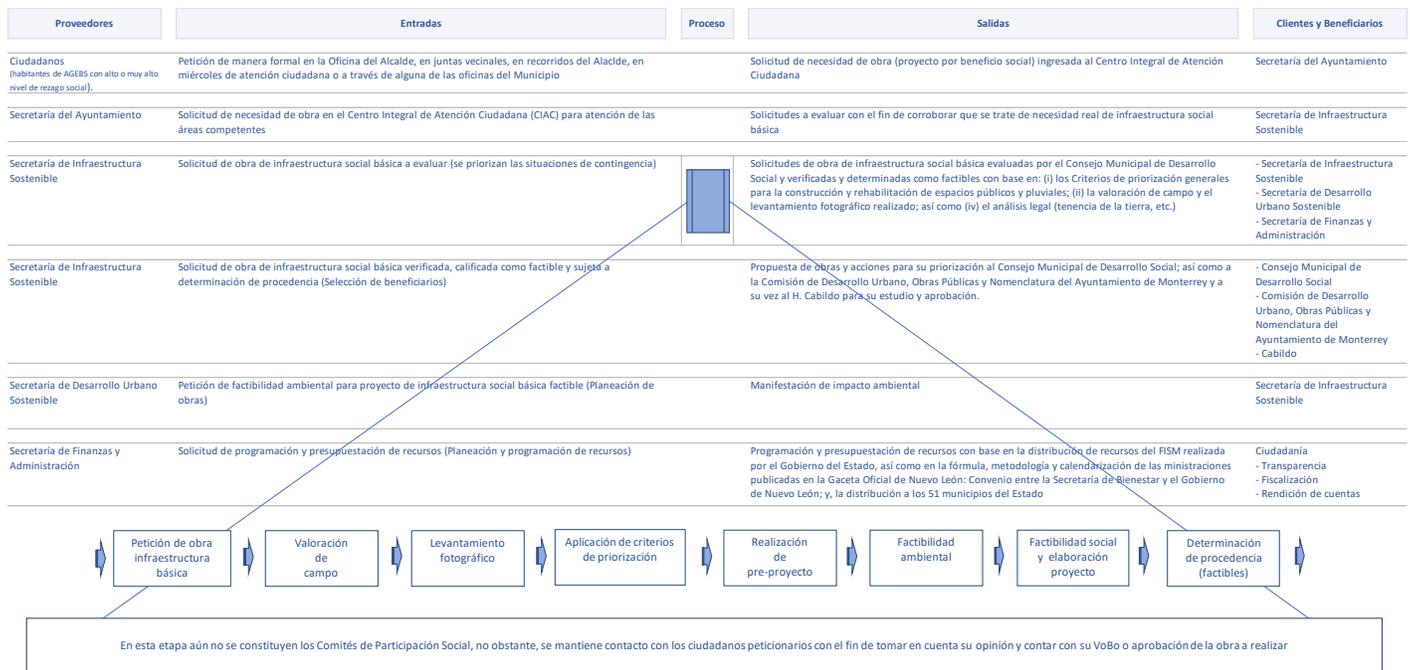
De igual manera, debe señalarse que todas las funciones y actividades a lo largo del municipio de Monterrey, cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Y solamente algunas funciones en ciertas etapas cuentan con sistemas o aplicaciones informáticas que apoyen expresamente el desarrollo de las actividades. Como mencionado anteriormente, con relación a la estandarización, en la etapa que corresponda se indica explícitamente.

Solicitud de apoyos

La captación de peticiones ciudadanas de obras de infraestructura social básica a través de los recorridos del Presidente Municipal, los Miércoles de atención ciudadana, las juntas vecinales o las presentadas documentalmente en las oficinas del municipio de Monterrey, marcan el inicio de esta etapa, actividades que de alguna manera se encuentran estandarizadas.

Las acciones que tienen como resultado la determinación de que las peticiones de obra de infraestructura social básica verificadas, calificadas como factibles y, sujetas a priorización, previo a su registro en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS), corresponden al final de la etapa.

Figura 3. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Solicitud de Apoyos
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Lineamiento Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales "L-SOP-01", 14 de septiembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Manuales de Procedimientos: (iii) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Peticiones por obras de infraestructura básica "P-SOP-PFO-01", 19 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

En esta etapa, los Comités de Participación Social aun cuando no se encuentran formalmente constituidos, se mantiene contacto estrecho con los ciudadanos peticionarios a fin de tomar en cuenta su opinión y contar con su VoBo o aprobación de la obra que en su caso, se estaría realizando en su comunidad.

Es de señalar que se constató la existencia de una aplicación informática "sistema", que apoya la atención ciudadana para captación y seguimiento de peticiones, que cuentan, de acuerdo con la naturaleza de la petición, con plazos perentorios para su atención.

Cuadro 6. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Solicitud de apoyos

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
1. Solicitud de apoyos. Conjunto de acciones instrumentos y mecanismos que se ejecutan por las diferentes áreas del Municipio con el objetivo de captar, registrar y/o sistematizar la información de las peticiones de la ciudadanía. <i>Las actividades de esta etapa se ejecutan como parte de las acciones de atención a la ciudadanía.</i>	1.1	Petición de obra de infraestructura básica en actos públicos o audiencias	Peticiones formales en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio.
	1.2	Valoración de campo	Visita al lugar a fin de evaluar las condiciones y la procedencia de la petición de obra de infraestructura social básica. Se priorizan las situaciones de contingencia.
	1.3	Levantamiento fotográfico	Captación de imágenes del sitio que brinden elementos para la toma de decisiones respecto a la procedencia de la petición de obra de infraestructura social básica.
	1.4	Aplicación de criterios de priorización	Análisis de las peticiones ya que para ser consideradas como propuesta de proyecto de obra o acción de infraestructura social básica, además de encontrarse en una Zona de Atención Prioritaria y resolver situaciones de rezago social, deberán representar una mejora en la infraestructura del municipio y su impacto, conforme los criterios y prioridades de selección mínimos generales.
	1.5	Realización de pre-proyecto	Integración de propuesta de proyecto de infraestructura social básica.
	1.6	Factibilidad ambiental	Gestión de la manifestación de impacto ambiental.
	1.7	Factibilidad social y elaboración de proyecto incluido presupuesto base	Gestión de Visto Bueno o aprobación de la población beneficiaria e integración de especificaciones y costeo.
	1.8	Determinación de procedencia (factibles)	Propuesta de obras de infraestructura social básica calificadas como factibles a presentarse para priorización al Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	1.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Aun cuando en esta etapa, todavía no se constituyen los Comités, se mantiene contacto con los ciudadanos peticionarios con el fin de tomar en cuenta su opinión y contar con su Visto Bueno o Aprobación de la obra a

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

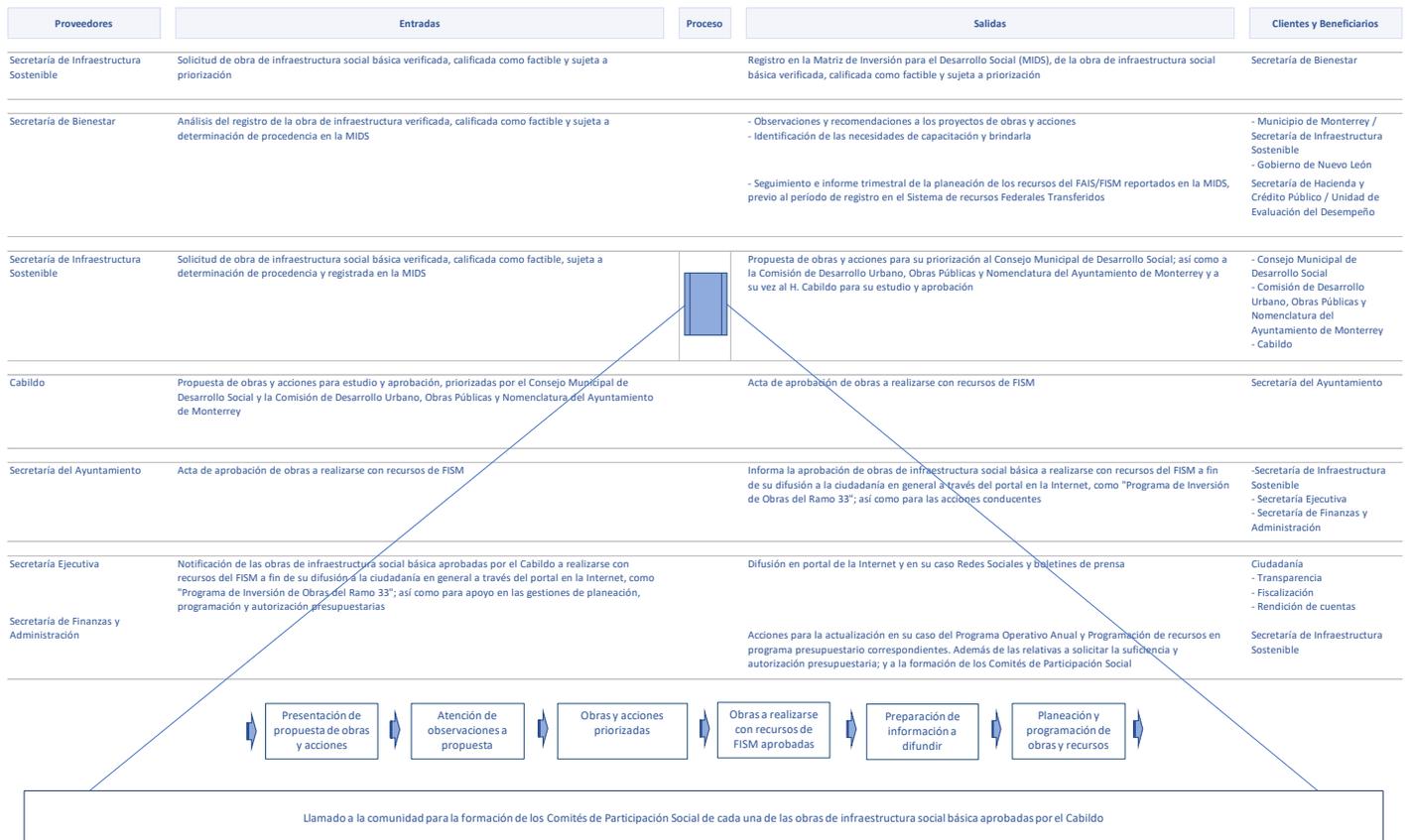
FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Selección de beneficiarios

El inicio de esta etapa se identificó con el registro de las solicitudes de obra de infraestructura social básica verificadas, calificadas como factibles y, sujetas a priorización, en la MIDS.

El final con la elaboración de la propuesta al Consejo Municipal de Desarrollo Social de obras y acciones para su priorización; así como la correspondiente, priorizada, que se presenta a la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y a su vez al Cabildo para su estudio y aprobación. Teniendo como producto, las obras y acciones aprobadas por la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y el Cabildo, una vez que las mismas fueron priorizadas por el Consejo Municipal de Desarrollo Social.

Figura 4. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Selección de beneficiarios
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos: (ii) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (iv) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, así como, (v) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Una vez que el Cabildo aprueba la realización de las obras de infraestructura social básica, se establece contacto con la comunidad para invitarla a participar y conformar los Comités de Participación Social de cada una de las obras de infraestructura social básica aprobadas.

Cuadro 7. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. *Selección de beneficiarios*

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
2. Selección de beneficiarios. Secuencia de actividades realizada por las áreas que participan en la operación de acciones y recursos del FISM para definir las obras en las Zonas de Atención Prioritaria, a fin de obtener la aprobación del Cabildo.	2.1	Presentación de propuesta de obras y acciones	Elaboración y presentación de la propuesta de obras de infraestructura básica verificadas, calificadas como factibles, registradas en la MIDS y sujetas a priorización del Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	2.2	Atención de observaciones a propuesta de obras y acciones	Trabajos a fin de realizar ajustes o complementar la propuesta de obras y acciones, por recomendación del Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	2.3	Obras y acciones priorizadas	Con el Acta de Priorización del Consejo Municipal de Desarrollo Social, se presenta, para estudio y aprobación, la propuesta de obra a la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y a su vez al Cabildo.
	2.4	Obras a realizarse con recursos del FISM aprobadas	El Cabildo aprueba la propuesta de obras a realizar con recursos del FISM, se emite Acta de aprobación.
	2.5	Preparación de información a difundir	Se llevan a cabo acciones con el fin de realizar la difusión del Programa de Inversión de Obras del Ramo 33.
	2.6	Planeación y programación de obras y recursos	Actualización en su caso, del Programa Operativo Anual y la programación de recursos en el programa presupuestario, correspondientes, toda vez que no hay un POA ni un Pp específicos para el FISM. Asimismo, actividades relativas a la solicitud de la suficiencia y autorización presupuestarias.
	2.7	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Llamado a la comunidad para la formación de los Comités de cada una de las obras de infraestructura social básica aprobadas por el Cabildo.

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

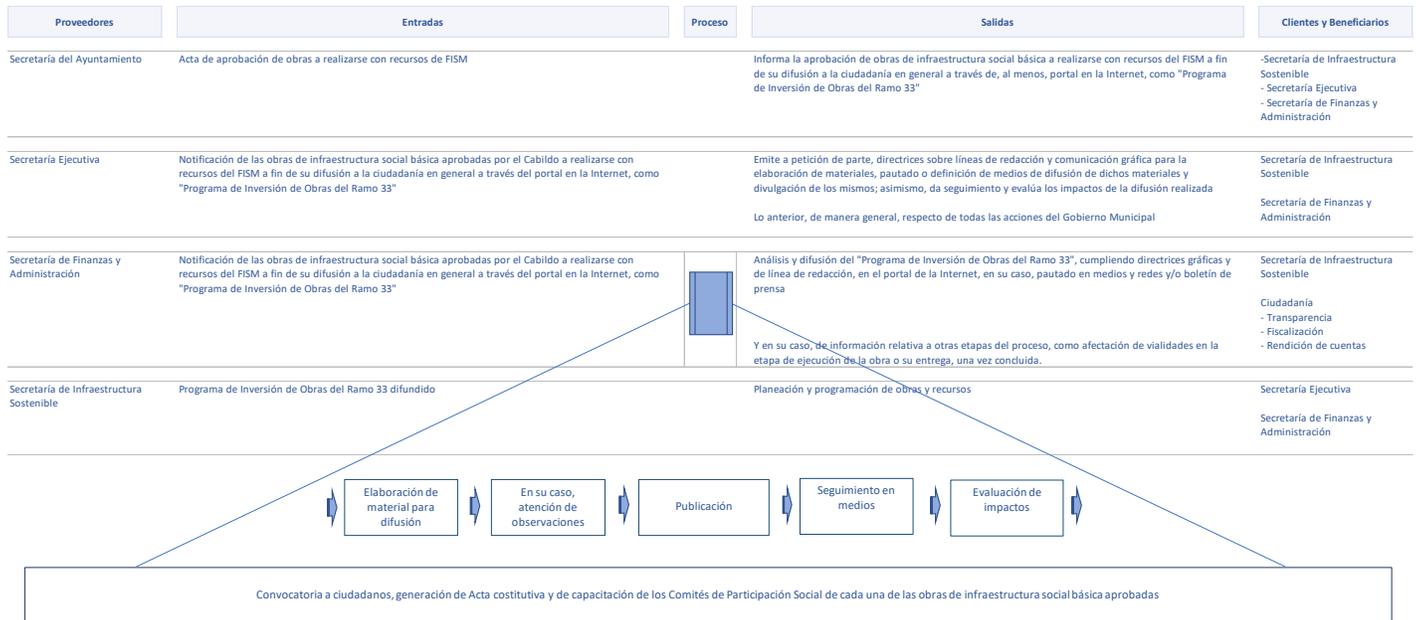
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Difusión

Como parte de los elementos fundamentales de la Comunicación Social, el diálogo de los gobiernos con la ciudadanía a través de los diferentes medios masivos es cada vez más importante, toda vez que es con la difusión efectiva que se aporta información útil a los ciudadanos en favor de que cada vez incidan en mayor medida como sujetos activos, piezas clave, en el diseño y la mejora de los servicios públicos.

Figura 5. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Difusión
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (iii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Es así como esta función impacta directamente todas las acciones del municipio de Monterrey, particularmente las relativas a las obras de infraestructura social básica que se financian con recursos del FISM. Es posible determinar que la etapa inicia con el Acta que se recibe relativa a la sesión de Cabildo en la cual se aprobaron las obras de infraestructura social básica a realizarse con los recursos del FISM.

En ese sentido, el final de la etapa lo constituye la publicación del "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33".

Cabe comentar que el Proceso FISM no es ajeno a las acciones generales del Gobierno de Monterrey, por ello es en este tenor, que a petición de parte, se difunde también información relacionada con las diferentes etapas o se atiende a medios.

Las funciones de difusión, conforme lo indicaron las personas entrevistadas, se encuentran documentadas en manuales formalizados, a los que no fue posible tener acceso, toda vez que se informó que se encontraban bajo resguardo de la funcionaria titular del área.

Respecto a los Comités de Participación Social, es en esta etapa en la que se realiza la convocatoria ciudadana, se formaliza con Acta su constitución y se imparte la capacitación correspondiente.

Cuadro 8. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Difusión

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>3. Difusión. Etapa en la que a petición de parte, se emiten directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos; asimismo, se da seguimiento y se evalúan los impactos de la difusión realizada.</p>	3.1	Elaboración de material para difusión	Acciones que se realizan, en su caso, para distintas etapas del proceso, desde la planeación de obras y recursos, hasta la entrega de resultados.
	3.2	Atención de observaciones (en su caso)	Relativas al cumplimiento de las directrices gráficas o de línea de redacción a fin de obtener aprobación para la divulgación de los materiales.
	3.3	Publicación	Pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos. Para el caso particular, difusión del "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33", cumpliendo directrices gráficas y de línea de redacción, en el portal de la Internet, en su caso, pautado en medios y redes y/o boletín de prensa. Y en su caso, de información relativa a otras etapas del proceso, como afectación de vialidades en la etapa de ejecución o la entrega de obras concluidas.
<p>Lo anterior, de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal.</p>	3.4	Seguimiento en medios	Monitoreo de medios y atención a prensa y redes sociales, quienes desde la perspectiva de los responsables de esta función, los medios son una muy buena herramienta de apoyo para mantener bien informada a la ciudadanía.
<p>Para el caso que ocupa, acciones con recursos del FISM, de manera sistemática y focalizada hacia la población potencial, institucionalmente, se difunde información sobre las obras aprobadas y realizadas en favor de la población beneficiaria con recursos del FISM; así como, la que en sitio se coloca.</p>	3.5	Evaluación de impactos	Se analiza y valoran los resultados de la difusión realizada.
	3.6	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Convocatoria a ciudadanos, generación de Acta constitutiva y de capacitación de los Comités de Participación Social de cada una de las obras de infraestructura social básica aprobadas.

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

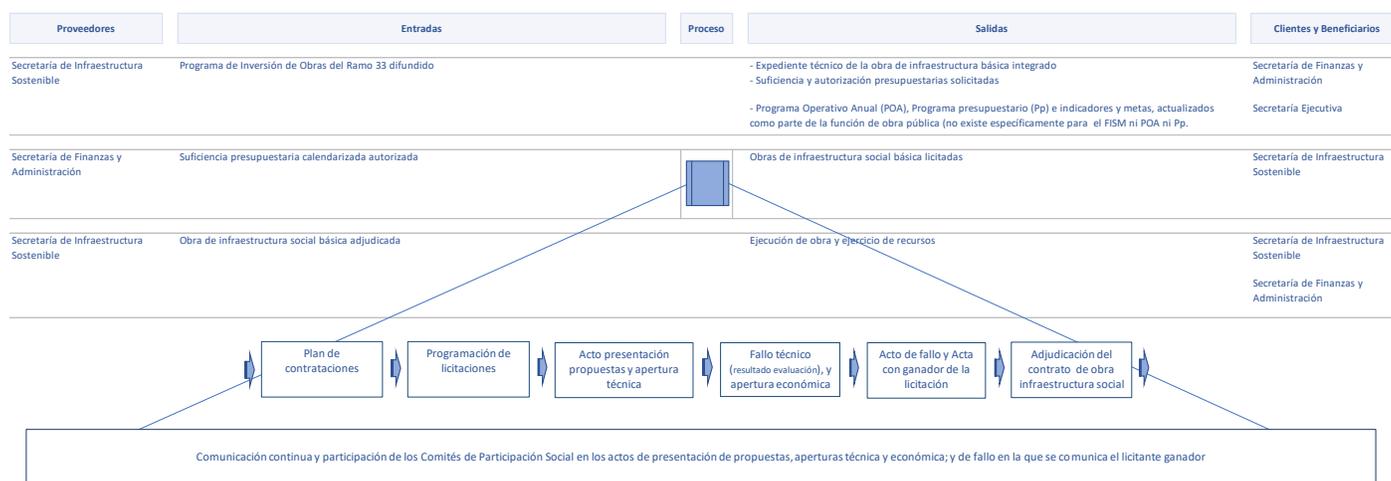
FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Planeación y programación de obras y recursos

Todas las etapas son relevantes, sin embargo ésta marca el inicio de funciones que inciden de manera particular en la entrega oportuna de los resultados, esto es, las obras.

Con el Programa de Inversión de Obras del Ramo 33 difundido y la suficiencia presupuestaria calendarizada autorizada, el detonante de esta etapa está dado, y procede la organización del plan de contrataciones y la programación de las licitaciones; y con ello, el final de la etapa con las obras de infraestructura social básica licitadas y su producto, la adjudicación del contrato. Funciones que por lo preciso de la normativa aplicable se encuentran en general, estandarizadas.

Figura 6. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Planeación y programación de obras y recursos
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos: (i) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (ii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); así como, (vi) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

En su caso, de proceder, se actualizan el POA, el Pp e indicadores y metas, como parte de la función de obra pública, toda vez que no existe específicamente para el FISM, ni POA ni Pp. Con relación a la información de los POA, de los Pp y a las metas e indicadores, actualmente se encuentra en desarrollo un sistema, para la integración y seguimiento. Para lo demás, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de esta etapa.

Por lo que hace a los Comités de Participación Social, se establece un canal no formal, con el que se mantiene continua comunicación para la participación de los miembros de los Comités de Participación Social en los actos de presentación de propuestas, aperturas técnica y económica; así como de fallo en el que se comunica el licitante ganador.

Cuadro 9. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Planeación y programación de obras y recursos

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>4. Planeación y programación de obras y recursos.</p> <p>Etapa en la que se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en periodos definidos, indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios.</p> <p>Por la naturaleza del FISM y la evaluación que se realiza en el nivel de gobierno municipal, se distinguen en este formato las funciones relativas a la operación que corresponden a esta etapa del proceso; en el mapa se encuentran indicadas las correspondientes a la elaboración y actualización de POA, Pp (programación de recursos), metas e indicadores; así como a la calendarización de recursos.</p> <p>Lo anterior, toda vez que en el Municipio las funciones de planeación y de elaboración de POA, Pp, metas e indicadores atienden a las acciones de obra pública y, no a la fuente de financiamiento que es el caso que ocupa.</p>	4.1	Plan de contrataciones	Una vez que se cuenta con el "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33" aprobado, se elabora y da seguimiento a la planeación de las contrataciones, observando entre otros, el tipo procedimiento conforme a los montos y tiempos de ejecución.
	4.2	Programación de licitaciones	De acuerdo con el plan de contrataciones se programan, organizan y gestionan los procedimientos licitatorios.
	4.3	Acto presentación propuestas y apertura técnica	De conformidad con los tiempos, fechas y horarios establecidos en las convocatorias, se realizan los actos de presentación de propuestas y de apertura técnica con la presencia de todos los involucrados: licitantes, miembros del Comité de Participación Social e instancias competentes.
	4.4	Fallo técnico y apertura económica	La instancia responsable del procedimiento de licitación realiza la evaluación técnica en los tiempos establecidos y se convoca al Acto de fallo técnico y apertura de propuestas económicas de las propuestas técnicas calificadas para ello. De igual manera, el Acto se lleva a cabo con la presencia de todos los involucrados.
	4.5	Acto de fallo y Acta con ganador de la licitación	Se realiza el Acto de Comité de Apoyo para la adjudicación y Fallo de los concursos de Obra Pública. Posterior al Acto de fallo, se elabora el Acta correspondiente en la que se da a conocer el ganador de la licitación.
	4.6	Adjudicación del contrato de obra de infraestructura social básica	Acciones mediante las cuales, con el aval del Comité de Apoyo para la adjudicación y Fallo de los concursos de Obra Pública, se adjudica el contrato al ganador de la licitación.
	4.7	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Actividades con las que se mantiene comunicación continua con los miembros de los Comités de Participación Social para su participación en los actos de presentación de propuestas, aperturas técnica y económica; y de fallo en la que se comunica el licitante ganador.

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

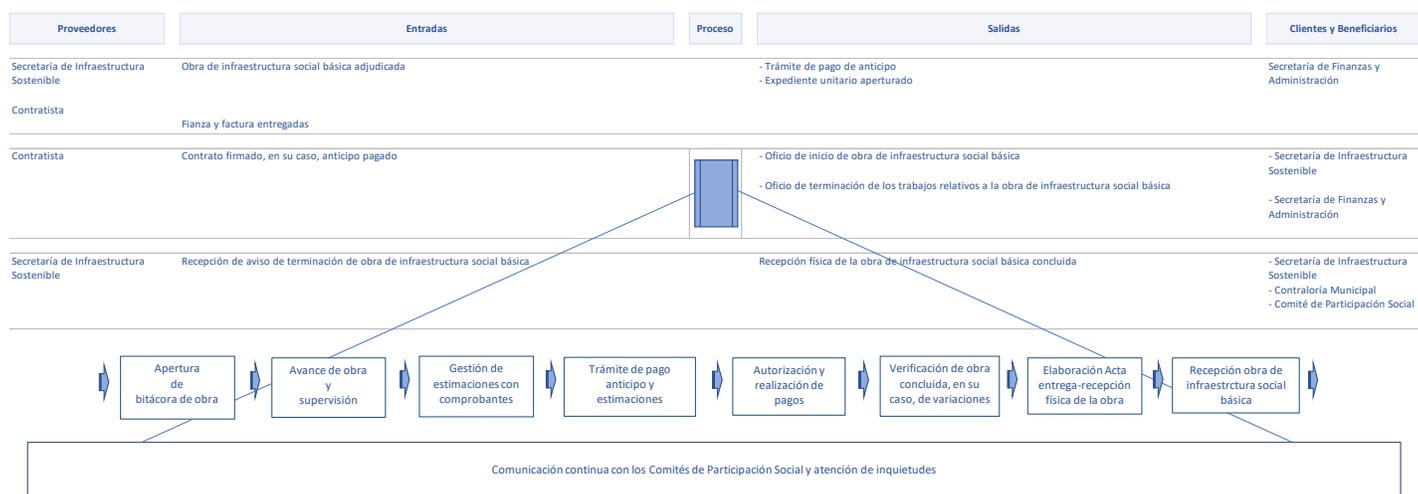
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Ejecución de obras y ejercicio de recursos

Con la firma del contrato de la obra de infraestructura social básica adjudicado y, en su caso, pagado el anticipo, se inicia esta etapa en la que se concreta la realización de la obra con funciones básicamente de supervisión en sitio, con apoyos como la bitácora de obra; y con base en ello, se autorizan y gestionan las estimaciones incluyendo sus comprobantes, para pago.

Figura 7. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Ejecución de obras y ejercicio de recursos
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (ii) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PL-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (estímulo), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Las funciones de gestión de recursos desde su programación hasta los pagos que se realizan en esta etapa están de alguna manera estandarizados, además de que cuentan con apoyo de una aplicación informática, un sistema ERP, por las siglas de su denominación en inglés *Enterprise Resource Planning* que se traduce como un *sistema de gestión empresarial*, aplicación informática cuyo objetivo es integrar y automatizar la gestión y el manejo de datos en una sola plataforma, facilitando su operación, organización y consulta para la toma de decisiones. No obstante deben fortalecerse las acciones de conciliación entre las áreas con el fin de garantizar la calidad de las cifras que, con fines de seguimiento, evaluación, monitoreo, transparencia y rendición de cuentas en los tres órdenes de gobierno, se reportan (Anexo IX).

Al concluir la obra, el contratista da aviso y se procede a verificarla; en caso, de existir variaciones, se documentan, se firma convenio y se procede a la entrega física.

La intervención de los Comités de Participación Social en esta etapa es muy activa, por ser el momento en que se desarrollan las obras. El personal del municipio de Monterrey apoya la realización de los reportes que deben presentarse y atiende de una u otra forma las inquietudes que se presentan.

Cuadro 10. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Ejecución de obras y ejercicio de recursos

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
5. Ejecución de obras y ejercicio de recursos. Actividades y acciones a través de las cuales se realizan y pagan, con recursos del FISM, las acciones y obras (bienes) de infraestructura social básica en Zonas de Atención Prioritaria.	5.1	Apertura de bitácora de obra	Una vez cumplidas las gestiones relativas a la suscripción del contrato y, en su caso, de pago de anticipo, se inicia la obra y con ella la apertura y registro de las actividades realizadas, en la bitácora de la obra.
	5.2	Avance de obra y supervisión	Las instancias competentes vigilan y verifican que la obra en proceso corresponda con los tiempos, materiales, calidad, cantidades, volúmenes y avance, contratados. Con base en la bitácora de obra y la supervisión, se realizan los reportes a las diferentes instancias en los tres órdenes de gobierno.
	5.3	Gestión de estimaciones con comprobantes	De acuerdo con la calendarización comprometida se van documentando los avances e integrando las comprobaciones con el fin de su gestión para trámite de pago.
	5.4	Trámites y autorizaciones de pago de anticipo y de estimaciones	Se gestionan los pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización del área competente para la realización del mismo por tratarse de avances efectivamente devengados de conformidad con lo contratado.
	5.5	Realización de pagos	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, se procede a la realización del pago.
	5.6	Verificación de obra concluida, en su caso, de variaciones	Con el aviso de terminación de la obra, se procede a efectuar el asiento final o cierre de la bitácora, se elabora un reporte fotográfico y se revisa que efectivamente se encuentre concluida. En caso de existir variaciones respecto al contrato original se procede a elaborar un convenio.
	5.7	Elaboración del Acta de entrega-recepción física de la obra	Verificada la efectiva terminación de la obra y en caso de variaciones, firmado el convenio correspondiente, se elabora el acta de entrega-recepción física de la obra.
	5.8	Recepción física de la obra de infraestructura social básica	Se lleva a cabo la entrega-recepción física y se procede a convocar al Acto de entrega-recepción.
	5.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Durante toda la etapa, se mantiene comunicación continua con los miembros de los Comités de Participación Social a fin de que cuenten con información clara y completa de las obras que se están realizando; asimismo, se atienden sus inquietudes, quejas y en su caso, denuncias.

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

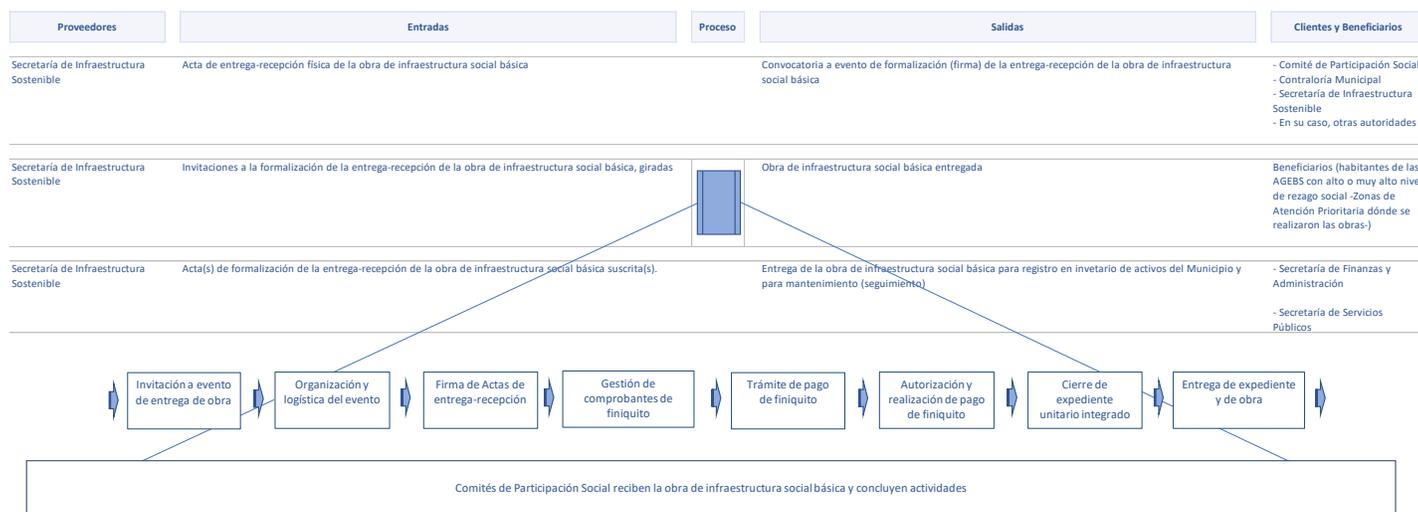
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Entrega de apoyos (obras)

Una vez que el contratista entrega físicamente la obra de infraestructura social básica al personal del municipio de Monterrey (fin de la etapa anterior), se convoca al evento de formalización (firma) de la entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica.

Figura 8. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Entrega de apoyos (obras)
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (ii) Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Con el Acto de la entrega-recepción y la suscripción del Acta, concluye esta etapa. En este evento, participan autoridades y miembros de los Comités de Participación Social quienes reciben en representación de la comunidad beneficiada la obra de infraestructura social básica y con este último hecho, concluyen actividades.

Con estas actividades comienza a cerrarse prácticamente el ciclo por lo que se cuenta con los elementos para entregar documentalmente, así como la responsabilidad física de la obra de infraestructura social básica para registro en el inventario de activos del municipio de Monterrey y para mantenimiento, esto es seguimiento.

Cuadro 11. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Entrega de apoyos (obras)

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
7. Entrega de apoyos. Conjunto de mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios, ciudadanía en Zonas de Atención Prioritaria reciben los bienes (apoyos), esto es, las obras de infraestructura social básica realizadas con recursos del FISM.	7.1	Invitación a evento de entrega de obra	Se convoca a todos los involucrados al Acto de entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica, a saber: contratista, miembros del Comité de Participación Social (representantes de los beneficiarios) y autoridades competentes.
	7.2	Organización y logística del evento	Se realizan todos los preparativos para el Acto, según corresponda; así como la elaboración del Acta de entrega-recepción.
	7.3	Firma de Actas de entrega-recepción	Se lleva a cabo el Acto de entrega-recepción, en el que todos los involucrados firman el Acta correspondiente.
	7.4	Gestión de comprobantes de finiquito	Se realizan las últimas gestiones de integración de la documental de terminación de la obra y finiquito, con el fin de tramitar el pago.
	7.5	Trámite y autorización de pago de finiquito	Se gestionan los último pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización del área competente para la realización del mismo por tratarse de la conclusión de la obra de acuerdo con lo contratado.
	7.6	Realización de pago de finiquito	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, se procede a la realización del pago.
	7.7	Cierre de expediente unitario integrado	Con la evidencia documental de la últimas acciones integrada al expediente unitario, se cierra la obra.
	7.8	Entrega de expediente y de obra	Se realiza entrega recepción del proyecto, obra y/o servicio, con el expediente unitario debidamente integrado y cerrado (incluida el Acta de entrega-recepción de la obra).
	7.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Los Comités de Participación Social reciben la obra de infraestructura social básica en representación de toda la población beneficiaria y concluyen actividades.

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

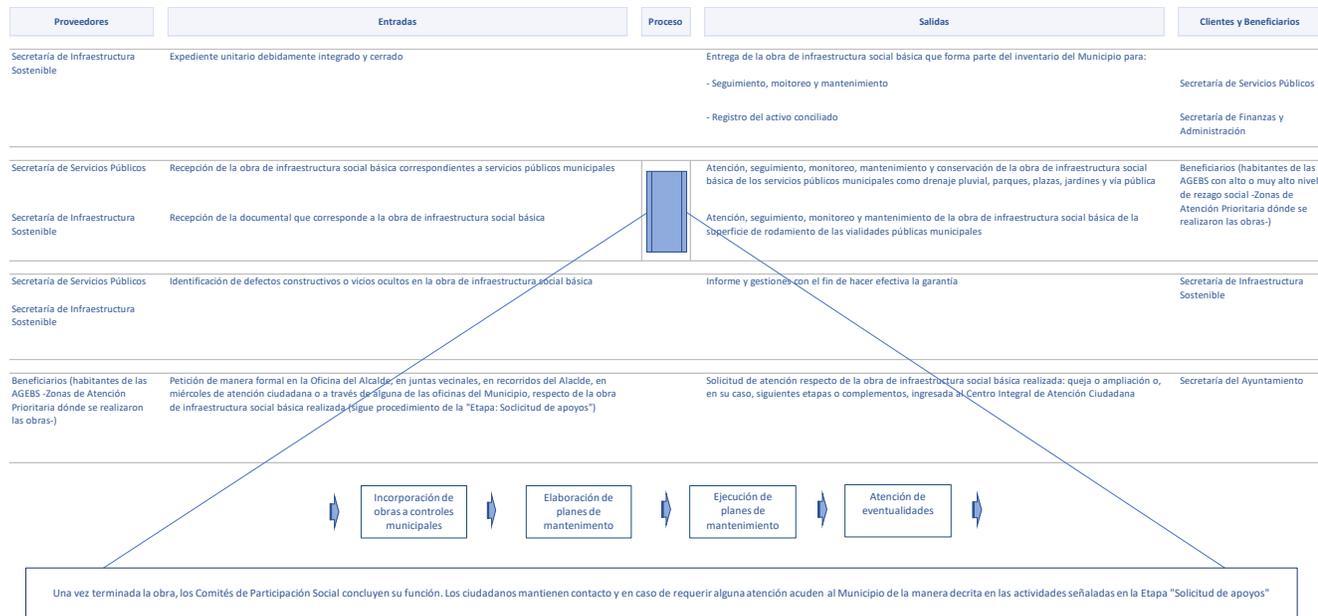
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Con la entrega de las obras de infraestructura social básica se dan por terminadas las actividades de los Comités de Participación Social, en la etapa anterior. El seguimiento a beneficiarios, en general, depende de lo activos que sean los ciudadanos para mantener el contacto con el municipio de Monterrey, toda vez que no se realiza formalmente ningún seguimiento ni levantamiento de información sobre la “*satisfacción ciudadana*”; en caso de que los ciudadanos de la comunidad beneficiada, requieran alguna atención respecto de la obra realizada, establecen contacto con el personal que dio seguimiento a los Comités de Participación Social por conductos informales o acuden a las oficinas del municipio de Monterrey de la manera descrita en las actividades señaladas en la Etapa "Solicitud de apoyos".

Figura 9
Figura 9. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, (ii) Manual de procedimientos Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Programa estratégico vialidades regias "P-SOP-CCO-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (iv) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MDO-SOP-01" (extrita), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y (v) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Respecto a esta etapa las funciones que se realizan tienen su inicio con la entrega de la obra de infraestructura social básica, como parte del inventario del municipio

de Monterrey, para: (i) registro del activo conciliado, así como (ii) seguimiento, monitoreo y mantenimiento.

Con el cierre del expediente unitario debidamente integrado, se cuenta con todos los elementos para la conciliación y entrega a efecto de que el activo quede registrado en la contabilidad del municipio de Monterrey.

Con relación al seguimiento, monitoreo, mantenimiento y conservación de las obras de infraestructura social básica, las acciones se dividen por un lado, en los servicios públicos municipales como drenaje pluvial, parques, plazas, jardines y vía pública; y por otro el mantenimiento que corresponde a la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales; con lo que esta etapa de actividades continuas concluye; siendo el producto de esta etapa, obras de infraestructura social básica de servicio a la ciudadanía realizadas con recursos del FISM, en buen estado y conciliadas y registradas en el activo del municipio de Monterrey.

Cuadro 12. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Acciones mediante las cuales se comprueba que los apoyos entregados (obras de infraestructura social básica realizadas con recursos del FISM) a los beneficiarios en Zonas de Atención Prioritaria, funcionan y, en su caso, son utilizados de acuerdo con el objetivo planteado.	8.1	Incorporación de la obra entregada a controles municipales	Recepción de la obra de infraestructura social básica correspondiente a servicios públicos municipales para mantenimiento; así como la documental para registro del activo conciliado.
	8.2	Elaboración de planes de mantenimiento	Una vez recibidas las obras e incorporadas al inventario del Municipio, se elabora y da seguimiento a la planeación de mantenimientos.
	8.3	Ejecución de planes de mantenimiento	De acuerdo con el plan de mantenimiento se programan, organizan, gestionan y ejecutan los procedimientos de mantenimiento.
	8.4	Atención de eventualidades	De identificarse defectos constructivos o vicios ocultos en la obra de infraestructura social básica se realizan las gestiones correspondientes a fin de hacer efectivas las garantías.
	8.5	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	En caso de que se presente por los conductos establecidos para la atención ciudadana, alguna queja o problemática respecto de la obra, se procede a la atención. Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en caso de requerir alguna atención acuden al Municipio de la manera decrita en las actividades señaladas en la Etapa "Solicitud de apoyos".

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

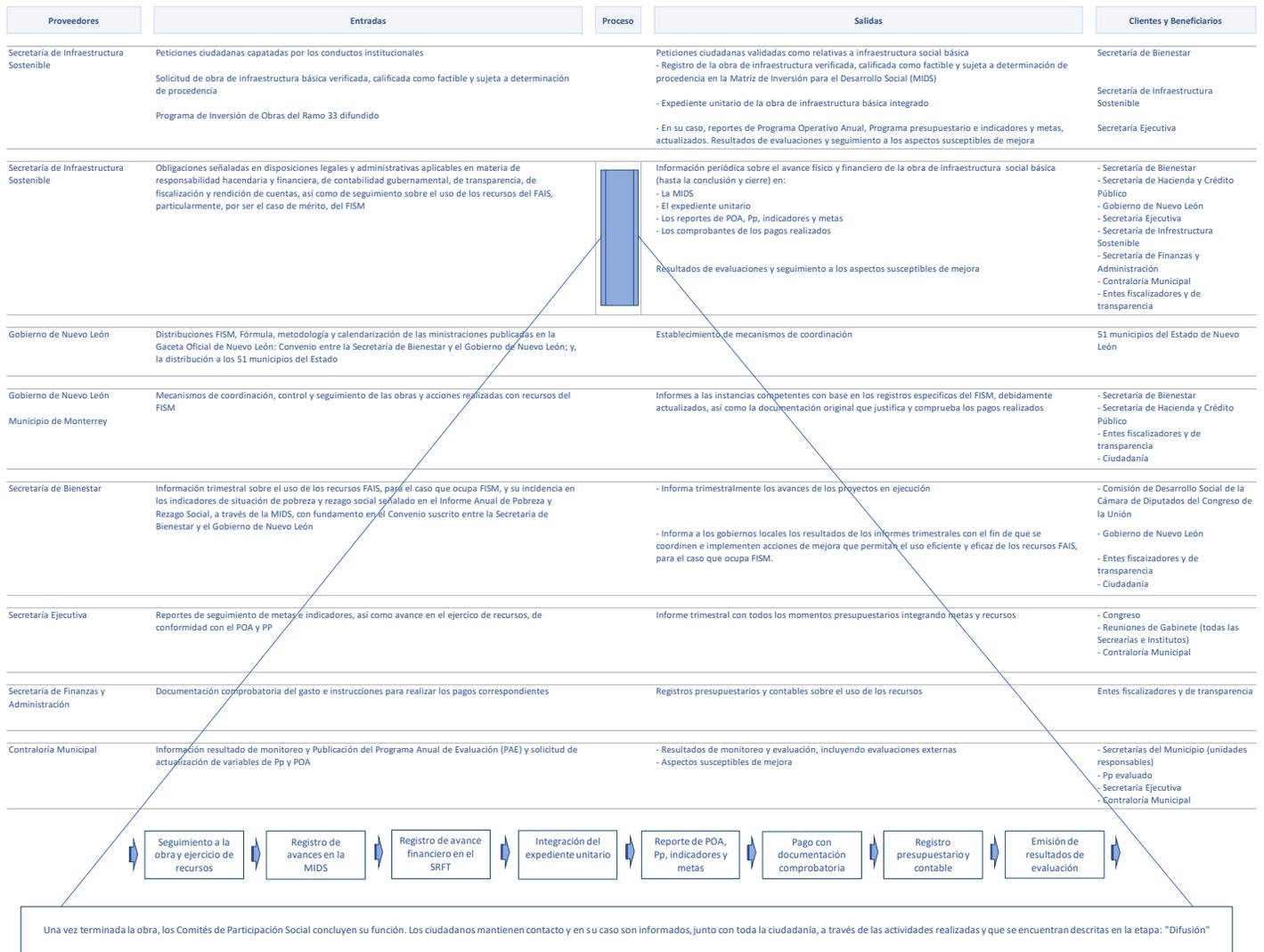
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Evaluación y monitoreo

Por definición generalmente se considera a la evaluación como una de las etapas finales de cualquier proceso, toda vez que se utiliza para determinar, de manera sistemática, el mérito, el valor o el significado de un trabajo, sin embargo, la realidad es que la etapa de evaluación que naturalmente incluye el seguimiento y el monitoreo es el conjunto de funciones que iterativamente se realiza a lo largo de todas las etapas de un proceso y en diferentes momentos.

Figura 10. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Evaluación y monitoreo
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; (ii) Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, Secretaría de Bienestar, 26 de enero de 2021, Diario Oficial de la Federación; (iii) Respuestas de la Contraloría Municipal en el Cuestionario de levantamiento de información; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (iv) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "F-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "F-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución y seguimiento de obra "F-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (viii) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León. Asimismo, los documentos obtenidos en el portal del Municipio en la internet: (i) Manual de procedimientos Evaluación del Desempeño, "F-CMU-PLC-107", 22 de junio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (ii) Manual de procedimientos Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño de la Administración Pública Municipal, "F-CMU-PLC-117", 19 de abril de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y (iii) Instructivo del Sistema de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, "F-CMU-PLC-167", 01 de diciembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

De esta manera, independientemente de ordenar en esta posición la etapa, se determinó que prácticamente inicia a la par del propio proceso, esto es, con las peticiones ciudadanas que son captadas por distintos medios (identificados en la descripción de dicha etapa); y las acciones finales con los que se valoran los resultados de las actividades o etapas del proceso, así como los propios de la evaluación y el seguimiento a sus aspectos susceptibles de mejora; y los que corresponden a la rendición de cuentas y la fiscalización, se constituyen en el fin de la etapa y sus productos.

Cabe señalar que de manera genérica en el Modelo general de procesos, implícitamente, por su naturaleza, se interpreta que la rendición de cuentas y la fiscalización como insumos, forman parte de la etapa de Evaluación y monitoreo; sin embargo, para efectos de mayor claridad en la evaluación que nos ocupa, se decidió desagregarlos en dos etapas, una, la Evaluación y monitoreo y otra la Rendición de cuentas y la fiscalización.

Para el Proceso FISM en el municipio de Monterrey, se identifican como productos de esta etapa, desde el inicio del proceso y hasta su conclusión, la información que se reporta periódicamente a las diferentes instancias en los tres órdenes de gobierno sobre los avances físico y financiero de la obra de infraestructura social básica, incluso desde antes de serlo, tanto en el Macroproceso en las etapas externas de definición de la recaudación federal participable, como en las funciones que se desarrollan en el municipio de Monterrey en la etapa inicial de identificación de peticiones que pueden ser sujetas a concretarse en obras de infraestructura social básica a financiarse con recursos del FISM.

Cuadro 13. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Evaluación y monitoreo

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
9. Evaluación y monitoreo. En esta etapa se implementan ejercicios sistemáticos de valoración de la gestión, así como el monitoreo constante del avance de metas mediante los indicadores comprometidos.	9.1	Seguimiento a la obra y ejercicio de recursos	De conformidad con la normativa aplicable se supervisa y gestiona la obra y consecuentemente se ejercen los recursos.
	9.2	Registro de avances en la MIDS	Información periódica sobre el avance físico de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en la MIDS.
	9.3	Registro de avance financiero en el SRFT	Información periódica sobre el avance financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el SRFT.
	9.4	Integración del expediente unitario	Toda la documental sobre la gestión de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el expediente unitario.
	9.5	Reporte de POA, Pp, indicadores y metas	Información periódica sobre el avance físico y financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en los reportes de POA, Pp, indicadores y metas.
	9.6	Pago con documentación comprobatoria	Documentos comprobatorios del gasto por concepto de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el archivo contable.
	9.7	Registro presupuestario y Contable	Información actualizada de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre), relativa a cada momento presupuestario y su cuenta contable correspondiente.
	9.8	Emisión de resultados de evaluación	Informes de resultados de la valoración realizada respecto de los diferentes reportes entregados, revisados en reuniones de Gabinete. En su caso, compromisos respecto de aspectos susceptibles de mejora.
	9.9.	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión".

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

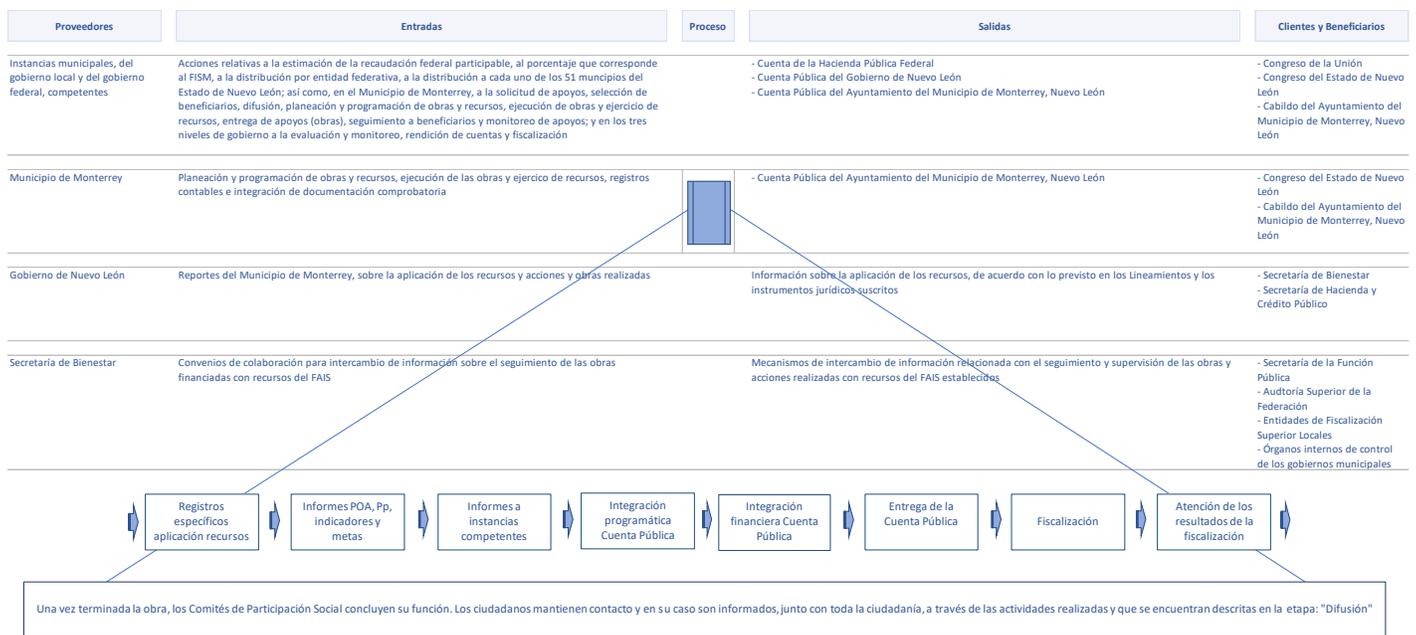
2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Rendición de cuentas y fiscalización

Como mencionado anteriormente, la etapa de rendición de cuentas y fiscalización se decidió desagregarla para mayor claridad, pues su naturaleza aunque con un alto contenido de “evaluación”, se focaliza en constatar que el ejercicio de la función y los recursos públicos se hayan realizado de conformidad con el mandato del Artículo 134 Constitucional, *“Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados...”*.

Figura 11. Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Etapa: Rendición de cuentas y fiscalización
MODELO SIPOC



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; (ii) Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, Secretaría de Bienestar, 26 de enero de 2021, Diario Oficial de la Federación; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (iii) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vi) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (versión), 30 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (vii) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

De igual manera que la etapa de Evaluación y monitoreo, esta etapa es transversal a todo el proceso, se realiza cuando finaliza o durante su ejecución en cualquiera de las etapas. Por ello, el inicio queda marcado con las funciones de distribución de los recursos de la recaudación federal participable asignados a Nuevo León, entre sus 51 municipios; y el final lo determinan, las acciones de elaboración, integración y entrega de los productos: Cuenta de la Hacienda Pública Federal, Cuenta Pública

del Gobierno de Nuevo León y Cuenta Pública del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como los resultados de la fiscalización y, en ese caso, su seguimiento y atención.

Cuadro 14. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Rendición de cuentas y fiscalización

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
10. Rendición de cuentas y fiscalización Etapa conformada por las funciones que cumplen con el conjunto de normas, procedimientos, metodologías mediante los cuales se informa y se da a conocer a la ciudadanía el resultado de la gestión de gobierno con el uso y aplicación de los recursos públicos.	10.1	Registros específicos de la aplicación de los recursos	Registros sobre el ejercicio de recursos del FISM, debidamente identificados.
	10.2	Informes POA, Pp, indicadores y metas	Integración y entrega de informes del cierre anual.
	10.3	Informes a instancias competentes	Reportes del cierre anual a los tres órdenes de gobierno.
	10.4	Integración programática de la Cuenta Pública	Elaboración de informe para ser integrado a la Cuenta Pública, de conformidad con el formato establecido.
	10.5	Integración financiera de la Cuenta Pública	En su caso, conciliación de cifras e integración de información en los formatos establecidos, a fin de su incorporación a la Cuenta Pública.
	10.6	Entrega de la Cuenta Pública	De conformidad con la normativa aplicable, se hace entrega de la Cuenta Pública al Congreso del Estado de Nuevo León.
	10.7	Fiscalización	El Congreso del Estado de Nuevo León remite a la Auditoría Superior del Estado de Nuevo León la Cuenta Pública del Municipio de Monterrey.
	10.8	Atención de los resultados de la fiscalización	En su caso, solventación de observaciones y/o acciones de mejora.
	10.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión".

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Comités de Participación Social

Como definido al inicio del documento, el ciudadano beneficiario de las obras de infraestructura social básica realizadas con recursos del FISM, en Zonas de Atención Prioritaria, es "el cliente" del proceso.

Sin omitir mencionar que adicionalmente, en la cultura de gestión por procesos, todos los participantes, se convierten en una u otra medida en “clientes”, de la actividad o etapa anterior y que detona el inicio de la siguiente, agregando cada una su propio valor.

Las mejores prácticas de gestión por procesos conciben al beneficiario como el eje del proceso. En esencia, no tendría sentido ningún proceso (en cualquier ámbito público o privado) si no se encuentra orientado a su “cliente”.

En este sentido, las funciones de Contraloría Social se hacen relevantes para la gestión de las acciones financiadas con recursos del FISM, toda vez que su realización se consolida como Comités de Participación Social en el marco de la Ley General de Desarrollo Social.

Aunque limitados por definición a la “vigilancia” del ejercicio público, la realidad es que los Comités de Participación Social desde la óptica de la cultura de gestión por procesos son la forma concreta que podrían agregar gran valor a la orientación del proceso.

En el caso específico del municipio de Monterrey, si bien es cierto que el beneficiario es muy importante, que es para quien se está trabajando, más aún como en su actuación diaria lo expresan: “*Ahora juntos. ¡Ahora caminamos juntas y juntos!*”; también lo es que en muchos momentos este principio no logra concretarse en los hechos.

Sin duda alguna, muchos ciudadanos beneficiarios participan activamente, motivados más por la promoción que el propio municipio de Monterrey realiza que por “motu proprio”.

Por otra parte, no se omite mencionar que, por la relevancia del sentido de los Comités de Participación Social y la activa intervención que presentan, aún con sus limitaciones, en las acciones del municipio de Monterrey, se decidió establecer su mapa, explícitamente de manera transversal a lo largo de todas las etapas del proceso; y no como una etapa separada, razón por la cual, en este espacio no se presenta un mapa específico.

Lo anterior, no significa que no se hayan identificado o no se hayan observado sus actividades, al contrario, como ya mencionado, lo observado en el trabajo de campo

es que coincide el principio de atención a la ciudadanía con la forma de gestionar. Aunque presente limitantes puede decirse que el beneficiario de este proceso si es de alguna manera “*el centro*” y el proceso se encuentra orientado a atenderlo.

Para efectos prácticos y por motivo de la “*Guía operativa para la constitución, operación, registro, atención y seguimiento de la participación social del DISMDF*”, se definió como actividad inicial la aprobación y difusión del "Programa Inversión de Obras del Ramo 33", esto es, las obras de infraestructura social básica aprobadas con financiamiento del FISM; toda vez que la constitución de los Comités de Participación Social arranca una vez que los proyectos se encuentran aprobados.

Como puede observarse en los mapas de las diferentes etapas del proceso, incluso en el mapa del Macroproceso, la participación del beneficiario, individual o en su carácter de miembro de un Comité de Participación Social, se presenta, de una manera u otra, en todas las etapas del proceso, desde las peticiones ciudadanas hasta la entrega de las obras e incluso el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y fiscalización (aunque estos dos últimos en mucho menor medida).

Con relación a los productos de estas funciones, el municipio de Monterrey cumple razonablemente con los reportes de acuerdo con la norma y tiempos establecidos. No obstante, al no estar documentadas las actividades, es decir, no existir manuales, las funciones, como en prácticamente todas las etapas (aunque en otras existan algunos manuales), no están estandarizadas y lo que guía la gestión es el cumplimiento de la normativa aplicable.

Destaca también que a nivel nacional, y el municipio de Monterrey no es la excepción, realizar acciones para abatir el rezago social, implica una visión y sobre todo, actuación, integral para que dichas acciones sean sostenibles en beneficio de elevar la calidad de vida en las Zonas de Atención Prioritaria.

Lo anterior se señala porque como se sabe, está comprobado que una forma de medir la calidad de vida de una población es su nivel de participación como ciudadanía en la acción pública.

Para el caso del municipio de Monterrey se observó que a pesar del esfuerzo incansable que realiza su personal para mantener contacto con los Comités de Participación Social, las funciones se acotan a cumplir con lo establecido en la norma, interactuando más por canales informales que como procedimientos

explícitamente establecidos. Se reconoce la dificultad que implica, por eso la mención de la problemática a nivel nacional, sin embargo, quizá podría aprovecharse de mejor manera el esfuerzo que ya se realiza, para capacitar e informar de mejor manera a los beneficiarios, sobre todo a quienes participan en los Comités, pues, por ejemplo, de los entrevistados, nadie supo responder la pregunta relativa al valor de las obras y, muchos de los entrevistados confundieron su realización con acciones electorales de partidos políticos específicos, aun cuando el personal del municipio de Monterrey, e incluso, la que documenta el presente informe, insistieron en que se trata de acciones del gobierno municipal con recursos federales.

Cuadro 15. Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM. Contraloría Social

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>11. Contraloría social. Etapa del proceso a través de la cual los beneficiarios en Zonas de Atención Prioritaria intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del FISM se realice bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.</p>	<p>Constitución, capacitación, seguimiento de los Comités de Participación Social de las obras de infraestructura social básica</p>		<p>Por el espíritu de la norma relativo al involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas, las actividades de los Comités se encuentran descritas en cada una de las etapas del proceso.</p>

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

4. Hallazgos

Producto de los trabajos realizados con la metodología y métodos definidos, así como de la orientación y el apoyo recibidos por parte del personal del municipio de Monterrey, mismos que se agradecen, a continuación se relatan los hallazgos y resultados obtenidos con el trabajo realizado.

Modelo de gestión en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

En cualquier organización, pública o privada, existe una forma de actuación para la producción de sus bienes o servicios, de administrar sus recursos, de tomar decisiones y, de organizarse para ello. A “esa forma”, se le denomina un modelo de gestión, considerando que funciona como el engranaje que soporta el funcionamiento de toda la organización.

Los modelos de gestión de las organizaciones “son”, es decir, no se establece algún calificativo, las distintas organizaciones públicas o privadas los adoptan e incluso los adaptan para sus fines y los observan.

En el sector público la normativa aplicable, en general establece y determina en un orden secuencial, marcado fundamentalmente por plazos y tiempos, las acciones de la función pública; sin que sea la excepción los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, que son el marco de actuación para el ejercicio de los recursos del FISM.

Con la observación realizada durante el trabajo de campo, se apreció que en el municipio de Monterrey el personal mantiene un alto compromiso con el servicio público y la atención al beneficiario, y se conoce y cumple con la mencionada normativa aplicable al FISM en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada; regido primordialmente por la jerarquía, las atribuciones y las responsabilidades legalmente conferidas en los distintos niveles de la estructura.

Una Administración tradicional centralizada como modelo de gestión, de manera genérica en las organizaciones que la adoptan, promueve usualmente decisiones verticales y limitadas estrictamente a las áreas administrativas de la estructura orgánica en las que el personal se desempeña, hechos que obstaculizan una orientación real e integral al cliente.

Se desconoce si el modelo de gestión pudiera modificarse, sin embargo de lo observado se aprecia que por el reciente cambio de administración, además del movimiento de algunos funcionarios, existe una reorganización y, un nuevo Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024; que además prevén actualizar.

Contexto en el que se desarrollaron las acciones 2021

La gestión de los recursos del FISM en el municipio de Monterrey durante 2021 coincidió con un ejercicio fiscal en el que se llevó a cabo el proceso electoral 2020-2021 que, como es de conocimiento, los procesos electorales con su propia regulación afectan directamente los tiempos de la gestión de la función pública fundamentalmente la relacionada con la Ley General de Desarrollo Social.

Asimismo, durante ese ejercicio fiscal y como consecuencia del cambio de administración se sucedieron las acciones de entrega-recepción de las administraciones saliente y entrante.

La nueva administración tomó posesión el 30 de septiembre de 2021 coincidiendo con los tiempos de terminación de las obras, viéndose afectados los actos de entrega que en algunos casos fueron postergados hasta mayo de 2022.

Naturaleza del FISM

Conforme lo establecido en la LCF, las aportaciones federales que reciben las entidades federativas y los municipios con cargo al FAIS, específicamente al FISM, son recursos que se deben destinar de manera exclusiva a obras de infraestructura social básica en Zonas de Atención Prioritaria.

Conforme lo anterior, es posible afirmar que el FISM es una fuente de financiamiento, con normas sobre el destino y su aplicación, así como para su seguimiento y reporte de sus resultados, cuya gestión debe como todo el presupuesto, sean ingresos propios, estatales o federales como es el caso, vincularse a una secuencia de actividades integral y estandarizada, en la que la totalidad de sus partes interactúen armónicamente.

Información base del Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social

Conforme el Informe relativo al ejercicio fiscal 2021, el Estado de Nuevo León y, particularmente el municipio de Monterrey presentan un muy bajo grado de rezago social, razón que en principio podría denotar que los resultados del informe permiten identificar de manera precisa las Zonas de Atención Prioritaria y focalizar el esfuerzo y la efectividad de los recursos.

Sin embargo, el análisis que realiza el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social basado en información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía y del Consejo Nacional de Población que se levanta en los sitios donde existen asentamientos humanos sin considerar la situación de la tenencia de la tierra, particularmente en el caso del municipio de Monterrey, presenta un impedimento para la realización de las obras en esos sitios.

Ante tal situación, el municipio de Monterrey, además de basar su decisión en el mencionado informe, desarrolló un Lineamiento denominado Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales que se encuentra alineado a los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social; con la finalidad de fundamentar de una manera clara y transparente las decisiones del Consejo Municipal de Desarrollo Social para priorizar las obras; así como las de la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y las del Cabildo para aprobarlas.

5. Resultados y conclusiones

Valorar el grado de consolidación de los procesos de una organización implica necesariamente que su modelo de gestión sea por procesos; de forma tal sería posible contar con elementos para emitir una opinión respecto al grado de madurez considerando si la identificación de sus procesos se encuentra documentada y más aún, se ejecutan "*de punta a punta*", es decir, si son completos en cuanto a su utilidad, automatización, confiabilidad, en su información, participantes y en sus acciones de mejora continua (Cuadro 16, que para facilidad de lectura, se encuentra también en el Anexo IV).

En el municipio de Monterrey se conoce y se cumple con la normativa aplicable al FISM relativa al destino de los recursos públicos federales, en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada, en el que se desarrollan las funciones que exige la regulación para la realización de obra pública y que incluye manuales de procedimientos que "retratan" la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas administrativas que los desarrollaron con una visión genérica, con desconexiones y desvinculamiento, además de estar desactualizados.

Un modelo de gestión como el mencionado cumple con los plazos, tiempos, incluso resultados; sin embargo, difícilmente los consigue de manera estandarizada y eficiente, por no estar inmersos en una cultura organizacional por procesos.

En ese sentido, es factible documentar que en el municipio de Monterrey, en el ejercicio fiscal 2021, las obras se realizaron, lo que no significa que las funciones se encuentren articuladas y documentadas a manera de proceso "*de punta a punta*".

Asimismo, por los argumentos mencionados relativos a las "entradas/insumos" (que no atañen al municipio de Monterrey, él es "usuario/cliente"), tampoco significa que las obras realizadas estén cumpliendo por completo con las zonas determinadas en el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social y/o con el impacto que se busca.

Las funciones y decisiones centralizadas tienen efectos y sí alcanzan de alguna manera, resultados. Su eficacia puede medirse y denotar un indicador positivo, sin embargo, habría que valorar el costo de oportunidad, el desgaste, las cargas de trabajo, los retrabajos, las inconsistencias en los registros, los errores y “*los malabares*” que en muchos momentos debe realizar toda la estructura administrativa para alcanzar ese resultado. Eficacia, no necesariamente implica eficiencia ni mejores prácticas.

Desde la óptica de un modelo de gestión por procesos, a la par de la identificación de la secuencia de actividades que agregan valor, culturalmente la organización se identifica como un todo, la totalidad de su personal conscientemente se sabe participante del proceso y se responsabilizan de su función considerándose pieza fundamental del “*engranaje*”, considerando a los destinatarios del producto intermedio que entrega como “*clientes intermedios*” que merecen toda su atención conforme las reglas definidas, en los plazos y calidad establecidos. El fin es el “cliente final” eje del proceso, y toda la organización focaliza su esfuerzo para que reciba el producto o servicio con el valor agregado que corresponde.

Identificar con el fin de documentar un proceso “*de punta a punta*” (end to end), significa entre otros, un primer análisis de la totalidad de las funciones sin marcar silos, para depurar todas aquellas actividades que agregan valor, incluyendo controles que minimicen la materialización de riesgos; que brinden certeza de las funciones que se realizan y su estandarización; con la finalidad de obtener un resultado que atienda la demanda del beneficiario de manera eficiente y la calidad esperada. Una vez identificado y definido un lenguaje común, puede comenzar el levantamiento de la información con el objetivo de documentar el proceso.

En el municipio de Monterrey se ha realizado un esfuerzo por contar con manuales de procedimientos y no obstante que son genéricos, que se encuentran con desconexiones, desvinculados, desarticulados y desactualizados, “*retratan*” de alguna manera la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas administrativas que los desarrollaron.

Con ellos, con la normativa aplicable y la observación en la visita de campo, fue posible realizar los diagramas SIPOC que se presentan para describir la gestión operativa con la que se ejecutan las funciones para conseguir las obras de infraestructura social básica con el financiamiento de los recursos del FISM y, con los que es posible tener una visión compartida y un lenguaje común, de la forma en que todo ello se realiza. Para fácil identificación a esa secuencia de funciones se le denominó “Proceso FISM” (aunque sea otro el modelo de gestión en el municipio de Monterrey).

Gestión operativa que:

- Presenta algunos cuellos de botella² e inexistencia de riesgos identificados y controles para minimizar su ocurrencia o evitar que se materialicen, en Programas de Trabajo de Administración de Riesgos y en Programas de Trabajo de Control Interno.
- Identifica un riesgo, cuando se materializa y su documentación se refiere a dejar constancia de lo ocurrido, no a la realización de un ejercicio sustentado metodológicamente para evitar la materialización de los riesgos identificados o la minimización de su impacto en caso de que no se logre evitar la materialización.

Debe destacarse el esfuerzo que se realiza para convocar la participación ciudadana, que podría contar con mejores efectos si se fortaleciera la capacitación y seguimiento a los ciudadanos; y las funciones que en esta materia se llevan a cabo se estandarizaran y documentaran para que no quedaran a criterio de las buenas intenciones y el compromiso de los funcionarios en turno, lo que garantizaría la permanencia de la buena práctica.

² Cuellos de botella entendidos como contratiempos u obstáculos que retrasan o impiden un flujo armónico y ágil de las acciones, ocasionados entre otros, por demasiado trabajo acumulado en diferentes puntos de los flujos de trabajo, niveles elevados de estrés en el personal, costos adicionales, demoras y presencia de situaciones impredecibles.

Cuadro 16. Grado de Consolidación Operativa del Proceso FISM

Criterio de valoración	Puntaje			Comentarios
	Sí	Parcial	No	
1) Existen documentos que norman todas las etapas del proceso			✓	Únicamente algunas de las tareas y actividades se encuentran documentadas y, en esos casos, los documentos están desactualizados y desvinculados.
2) Los documentos que norman todas las etapas del proceso son del conocimiento de todos los operadores (todos quienes participan en el proceso)			✓	El conocimiento de los documentos que existen para normar algunas de las tareas y actividades de ciertas etapas, se limita a quienes son responsables de la realización de dichas tareas y actividades.
3) Las funciones y actividades de las etapas del proceso están estandarizadas (todas las instancias ejecutoras las realizan de acuerdo con los manuales)			✓	Al existir únicamente ciertas tareas y actividades de algunas etapas documentadas, no es posible que las funciones de todas las instancias ejecutoras se realicen de manera estandarizada, sin omitir que los documentos están desactualizados.
4) Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			✓	<p>Como aplicación informática, el área de planeación en la Secretaría Ejecutiva se encuentra promoviendo un desarrollo, de manera coordinada con la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto.</p> <p>No obstante como "engranaje" administrativo y el apoyo de formatos y lineamientos establecidos, si se cuenta con el monitoreo e indicadores de gestión. Cabe señalar que son genéricos en el nivel de gobierno que se valora; esto es, en la administración del Municipio de Monterrey no se cuenta con un POA específico para el FISM, ni un Pp que permita su monitoreo y seguimiento específico mediante indicadores de gestión; sus metas se encuentran comprendidas dentro de la planeación general de obras.</p> <p>No se omite mencionar que aunque no fue posible constatarlo en el trabajo de campo (toda vez que no se programó la entrevista, ni entregaron el cuestionario de levantamiento de información), con las áreas de presupuesto y de contabilidad de la Secretaría de Finanzas y Administración, por lo conversado con el área de Egresos de la Secretaría mencionada, los recursos del FISM si se mantienen identificados en cuentas específicas.</p>
5) Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		✓		Se califica así toda vez que, entre las atribuciones de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto están las de "Diseñar e implementar las políticas y acciones de gobernanza digital y gestión de datos"; y, "Establecer las políticas y lineamientos de mejora regulatoria y la simplificación administrativa"; por lo que, en caso de que el Municipio opte por realizar un profundo cambio cultural y gestionar sus acciones por procesos, contaría con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
Grado de consolidación	<p>Para estar en posibilidades de valorar el grado de consolidación de los procesos de una organización, primero ésta, debe gestionar por procesos; de tal manera podría valorarse el nivel de madurez, considerando si sus procesos están identificados "de punta a punta", es decir, si son completos en cuanto a su utilidad, automatización, confiabilidad, en su información y en sus acciones de mejora continua.</p> <p>En el municipio de Monterrey se conoce y se cumple con la normativa aplicable al FISM relativa al destino de los recursos públicos federales, en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada, en el que se desarrollan las funciones que exige la regulación para la realización de obra pública y que incluye manuales de procedimientos que "retratan" la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas administrativas que los desarrollaron con una visión genérica, con desconexiones, desvinculamiento, además de estar desactualizados.</p> <p>Un modelo de gestión como el mencionado cumple con los plazos, tiempos, incluso resultados; sin embargo, difícilmente los consigue de manera estandarizada y eficiente, por no estar inmersos en una cultura organizacional por procesos.</p>			

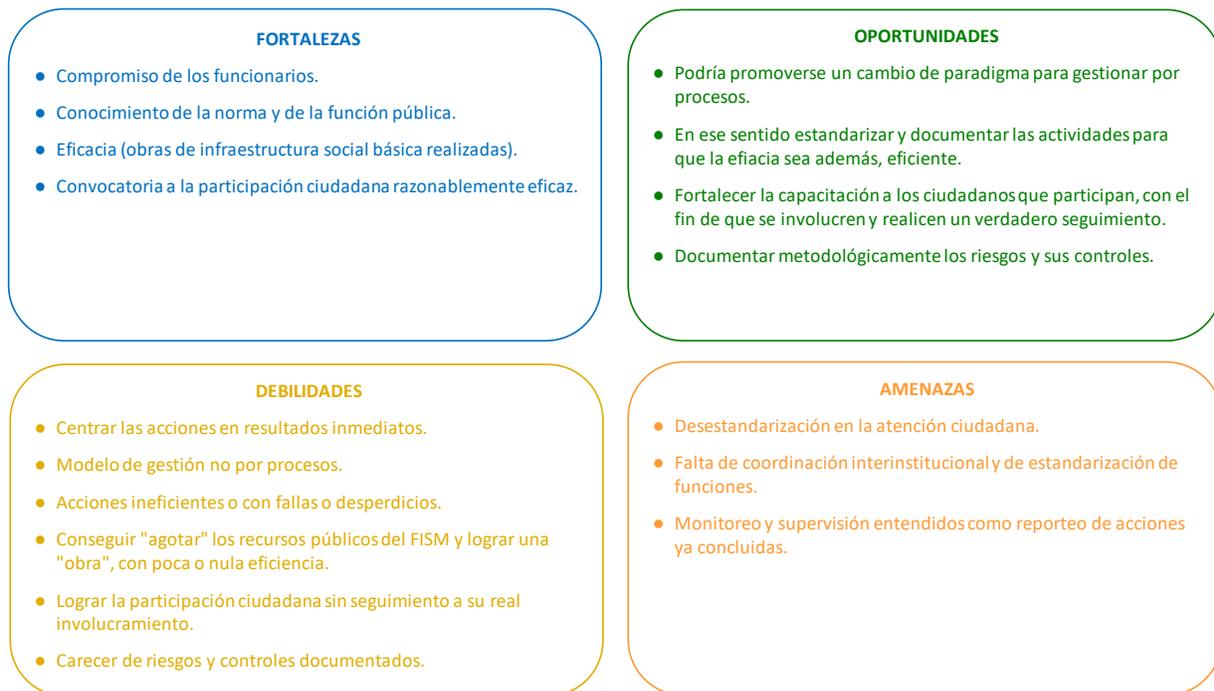
FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022 y el el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Con todo ello, como puede observarse, las gestión administrativa aunque no se conduzca por procesos, fluye con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el marco de la norma, observando las acciones que para este ejercicio se calificaron como etapas en analogía a las determinadas en el Modelo general de procesos establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

En ese sentido, la estructura administrativa opera para lograr los resultados de sus compromisos, entre los que se encuentran las obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM, acciones relativas a la solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, difusión, planeación y programación de obras y recursos, ejecución de obras y ejercicio de recursos, entrega de apoyos (obras), seguimiento

a beneficiarios y monitoreo de apoyos, evaluación y monitoreo, rendición de cuentas y fiscalización, así como de contraloría social (Comités de Participación Social); con otras denominaciones y las limitaciones señaladas, con el motivo que las regula, fundamenta y provoca; y, en el marco del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024 y del Manual de Organización de la Administración Pública Municipal.

Cuadro 17. Análisis FODA
Proceso FISM en el municipio de Monterrey, Nuevo León



FUENTE: Elaboración propia resultado del trabajo de gabinete y del de campo.

6. Recomendaciones

Se hace importante reiterar que el cambio de administración es reciente (está por cumplirse 1 año con la actual administración), toda vez que existen cambios que se estiman como reformas estructurales, por lo que se deduce que el municipio de Monterrey se encuentra en etapa de consolidación funcional y de su organización, incluyendo la modificación de algunas de las atribuciones de las diferentes áreas.

Con la información a la que se tuvo acceso tanto documental como a través de la observación, se estima que razonablemente la gestión de la administración

municipal cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del FISM, con la participación de múltiples áreas de la estructura organizacional; no obstante, que el modelo de gestión no corresponde con el de uno por procesos.

En lenguaje de procesos existe un "dueño del proceso", sin embargo, su gestión operativa es por silos, lo mismo que la de los demás participantes en el municipio de Monterrey, sin documentación que estandarice las funciones y en los casos en que ésta sí existe, es general, se limita a las tareas de las áreas administrativas que la desarrollaron y se encuentra desactualizada.

Por lo anterior, se recomienda valorar la pertinencia de:

- Reflexionar sobre el modelo de gestión en el municipio de Monterrey, toda vez que éste, impacta de manera directa la forma en que, la totalidad de la estructura organizacional responde a la demanda de resultados, en general y por el documento que ocupa, en particular las obras de infraestructura social básica financiadas con recursos del FISM. En su caso, de así decidirlo:
 - a. Una modificación de la cultura organizacional para cambiar el paradigma de gestión, de administración tradicional centralizada a gestión por procesos, podría impulsarse con la estrategia de "cero papel" que se promueve desde la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto.

Toda vez que responden a una misma naturaleza, procedería identificar y documentar "*de punta a punta*" la secuencia de funciones y actividades (procesos).
 - b. Implicaría la documentación del proceso con una visión integral "*de punta a punta*" incluyendo la totalidad de los participantes, articulando las funciones que agregan valor, evitando los cuellos de botella y detallando los procedimientos.
 - c. Requeriría identificar y documentar los riesgos y controles en sus programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
 - d. Sería necesario atender particularmente la función de seguimiento, monitoreo y evaluación de acciones. Por la relevancia que adquiere la medición mediante indicadores establecidos, de manera simplificada, de los resultados alcanzados con las asignaciones de recursos autorizadas para el cumplimiento de las metas comprometidas.

La recomendación para el establecimiento documentado de esta función implica armonizar integralmente, tanto la información de metas como la información presupuestaria, desde la planeación y programación, en los POA y los Pp, hasta la evaluación del desempeño que se realiza mediante el Programa Anual de Evaluación con evaluadores externos.

- O mantener su modelo de gestión, en este sentido la sugerencia sería:
 - a. Revisar la totalidad de manuales de procedimientos que tienen documentados, con el fin de simplificar y agilizar la gestión administrativa, articular las acciones de todas las áreas y, privilegiar las que agregan valor para la entrega eficiente y oportuna del resultado. Revisión desde una óptica integral que identifique las interconexiones y vínculos, para evitar contratiempos u obstáculos en la gestión.
 - b. Identificar y documentar los riesgos y controles en sus programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
 - c. Fortalecer el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, propiciando la simplificación y armonización de los procedimientos. Es relevante, en cualquier caso, contar con una medición mediante indicadores establecidos, que permita entre otros, demostrar con datos duros los resultados alcanzados con las asignaciones de recursos autorizadas para el cumplimiento de las metas comprometidas; en una misma línea, desde la planeación y programación, en los POA y los Pp, hasta la evaluación del desempeño que se realiza mediante el Programa Anual de Evaluación con evaluadores externos.
- La sugerencia respecto al seguimiento, monitoreo y evaluación, en ambos casos, independientemente de que en algún momento para ello se cuente con apoyo tecnológico (que es deseable), es que primeramente se cuide el involucramiento y participación armónica de todas las instancias a fin de alcanzar una definición integral, y a partir de ella establecer los niveles de evaluación, seguimiento y monitoreo, conforme las prioridades, estrategias o actividades operativas a seguir.

Contar primero con las definiciones comentadas y en secuencia establecer el procedimiento “*de punta a punta*”, permitiría evitar esfuerzos innecesarios tanto

humanos, como financieros y materiales. De lo contrario, la definición de acciones en esta materia o peor aún el desarrollo de algún sistema, serían el reflejo de funciones por silos, con los riesgos, entre otros, de información confusa e imprecisa para la toma de decisiones.

- Promover acciones que coordinadamente con las instancias competentes, permitan resolver “*de alguna manera*” o al menos aliviar, la situación de la población en situación de alto o muy alto grado de rezago social a quien hasta ahora ha sido imposible atender de conformidad con el Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social, toda vez que los sitios en los que se encuentra asentada presentan conflictos como los relativos a la tenencia de la tierra.

7. Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del FISM

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM

Anexo III. Mapas de las etapas del Proceso FISM

Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del FISM

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del FISM

Anexo VII. Análisis FODA del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Anexo VIII. Trabajo de campo realizado

- Anexo VIII.1 Agenda de Trabajo original
- Anexo VIII.2 Modelo de Cuestionario
- Anexo VIII.3 Modelo de Carta de Consentimiento
- Anexo VIII.4 Bitácora de trabajo de campo y Agenda de trabajo real
- Anexo VIII.5 Cuestionario respondido por la Secretaría de Infraestructura Sostenible
- Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por la Contraloría Municipal

Anexo IX. Comparativo de la Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo (datos públicos), a la Secretaría de Bienestar

Anexo X. Formato para la difusión de resultados de la evaluación del Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León, Código CMU-CII-61

Fuentes de Información

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (30 de enero de 2018). Ley de Coordinación Fiscal. *Diario Oficial de la Federación*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (12 de julio de 2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Diario Oficial de la Federación*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (26 de enero de 2021). Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social. *Diario Oficial de la Federación*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (29 de diciembre de 1997). DECRETO por el que se adiciona y reforma la Ley de Coordinación Fiscal. *Diario Oficial de la Federación*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (11 de mayo de 2022). Ley General de Desarrollo Social. *Diario Oficial de la Federación*.

Municipio de Monterrey (2021). *Informes trimestrales del avance de la gestión financiera*. Monterrey, Nuevo León.

Contraloría Municipal (2021). *Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021*. Monterrey, Nuevo León.

Municipio de Monterrey (2021). *Reportes trimestrales de los indicadores y del destino del gasto al Sistema de Recursos Transferidos*.

Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2003). Federalismo Hacendario. Edición especial conmemorativa 30 años al servicio de las haciendas públicas. *Revista INDETEC*, 26-41.

Secretaría de Bienestar (2021). *Informes trimestrales del FISM 2021 (2do, 3er y 4to trimestre)*.

Estado Libre y Soberano de Nuevo León (29 de enero de 2021). Acuerdo por el que se da a conocer la distribución y calendarización del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal 2021. *Gaceta Constitucional*.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2021). *Presupuesto de Egresos de la Federación Ejercicio Fiscal 2021*. Portal SHCP: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2021>.

Secretaría de Obras Públicas (2021). *Matriz de Indicadores para Resultados del Pp "Promoción, planeación y supervisión de obras públicas"*. Monterrey, Nuevo León.

- Secretaría de Bienestar (30 de enero de 2020). Decreto por el que se formula la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2021. *Diario Oficial de la Federación*.
- Secretaría de Bienestar (29 de enero de 2021). Informe Anual sobre la situación de pobreza y rezago social de las entidades, municipios y demarcaciones territoriales para el ejercicio fiscal 2021. *Diario Oficial de la Federación*.
- Secretaría de Bienestar (2021). Ficha Resumen del Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2021 – Monterrey, Nuevo León.
- Secretaría de Bienestar (2021). *Manual de usuario y operación de la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social*. Portal SB
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/619414/MIDS_2021.pdf.
- Secretaría de Bienestar (2021). *Catálogo de obras y acciones del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social*. Portal SB.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/619414/MIDS_2021.pdf.
- Secretaría de Bienestar (2021). Nota Metodológica sobre la Determinación de las Zonas de Atención Prioritaria 2021.
- Secretaría de Bienestar (2021). *Informe de resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las demarcaciones territoriales de Monterrey 2021*. Monterrey, Nuevo León.
- Secretaría de Bienestar (2019) *Guía Operativa para la Constitución, Operación, Registro, Atención y Seguimiento de la Participación Social del FISDMF, 2019*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/481728/Guia_de_Participacion_Social_2019.pdf
- Secretaría de la Función Pública (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*, febrero de 2016.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n__Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf
- Gobierno de Monterrey (2021). *Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024*. Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2019). *Manual de Organización de la Administración Pública Municipal, Código MO-CMU-02, 18 de octubre de 2019*. Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, 17 de julio de 2020*. Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Lineamiento Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales, Código L-SOP-01, 14 de septiembre de 2020*. Monterrey, Nuevo León.

- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Peticiones por obras de infraestructura básica, Código P-SOP-PFO-01, 19 de mayo de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Ejercicio de recurso federal del Ramo 33 aportaciones, Código P-TMU-02, 17 de julio de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales, Código P-TMV-01, no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron).* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Autorización presupuestal, Código P-TMV-PLP-03, no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron).* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Planeación y licitación de obra pública, Código P-SOP-POC-01, 21 de agosto de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Ejecución, verificación y seguimiento de obra, Código P-SOP-CCO-02, 14 de mayo de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Proyectos de obras públicas, Código P-SOP-POP-01, 7 de julio de 2021.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de procedimientos Evaluación del Desempeño, Código P-CMU-PLC-10, 22 de junio de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Contraloria/P-CMU-PLC-10_Evaluacion_del_Desempe%C3%B1o_.pdf
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de procedimientos Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño de la Administración Pública Municipal, Código P-CMU-PLC-11, 19 de abril de 2021.* Monterrey, Nuevo León.
<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Contraloria/P-CMU-PLC-11MecanismosparaelSeguimientodelosASM.pdf>
- Gobierno de Monterrey (2020). *Instructivo del Sistema de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, Código I-CMU-PLC-16, 01 de diciembre de 2020.* Monterrey, Nuevo León.
https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/Sistema_de_Seguimiento_a_los_Aspectos_Susceptibles_de_Mejora.pdf
- Gobierno de Monterrey (2020). *Programa estratégico vialidades regias, Código P-SOP-CCO-01, 7 de julio de 2021.* Monterrey, Nuevo León.
- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Procedimientos Registro municipal de contratistas de obra pública, Código P-SOP-POC-02, 16 de noviembre de 2018.* Monterrey, Nuevo León.

- Gobierno de Monterrey (2020). *Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas, Código MO-SOP-01, 20 de octubre de 2020*. Monterrey, Nuevo León.
- Secretaría de Infraestructura Sostenible, Gobierno de Monterrey (2022). *Cuestionario FISM - Etapa-Selección de Beneficiarios, respondido de manera general para todas las etapas, (levantamiento de información previo a entrevistas de trabajo de campo), 5 de agosto de 2022*. Monterrey, Nuevo León.
- Contraloría Municipal, Gobierno de Monterrey (2022). *Cuestionario FISM - Etapa-Monitoreo y evaluación (levantamiento de información), 16 de agosto de 2022*. Monterrey, Nuevo León.
- Tecnología Social para el Desarrollo “TECSO” (2019). *Evaluación de Procesos de la operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal FISM para el ejercicio fiscal 2018, 14 de agosto de 2019*. Monterrey, Nuevo León.
- Association of Business Process Management Professionals International, (2019). *BPM CBOK Guide to the BPM common body of knowledge, version 4.0*, Pensacola, Florida.



EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo I.

Ficha Técnica de Identificación FISM 2021

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del FISM 2021

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
	Instituciones Federales	Secretaría de Hacienda y Crédito Público / Secretaría de Bienestar
	Unidades Responsables	Dirección General de Programación y Presupuesto A / Dirección General de Desarrollo Regional
	Entidad Federativa	Nuevo León
	Municipio	Monterrey
	Clave Presupuestal del Fondo	2-2-07-005-1004-19
	Nombre del Fondo	FAIS Entidades - FISM Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Entidades - Fondo de Infraestructura Social Municipal
	Año de inicio	1998
	Titular de la UR a cargo del Fondo	Guillermo Hernández Ramírez, <i>Secretario de Infraestructura Sostenible</i>
	Teléfono de contacto	818 130 6565 ext. 6344
	Correo electrónico de contacto	guillermo.hernandez@monterrey.gob.mx
	Responsable del Fondo FISM 2021	Ezequiel Omar Villagómez Rodríguez, <i>Director de Proyectos</i>
	Teléfono de contacto	818 130 6565 ext. 6047
	Correo electrónico de contacto	omar.villagomez@monterrey.gob.mx
	Objetivos	Objetivo general del Fondo
Principal normatividad		Ley de Coordinación Fiscal
Eje del PND 2019-2024 con el que está alineado		2. Construir un país con bienestar
Objetivo del PED 2016-2021 con el que está alineado		3. Construir un entorno digno con acceso a mejores condiciones en las viviendas e infraestructura social que promuevan la participación social y la cohesión comunitaria.
Líneas de acción del PED 2016-2021 con las que está alineado		3.1.1 Ampliar la cobertura de servicios básicos a través de la gestión de proyectos de introducción de agua potable, drenaje sanitario, electrificación y pavimentación en colonias caracterizadas por la marginación y rezago. 3.1.2 Gestionar acciones de mejoramiento de las condiciones físicas de las viviendas ubicadas en colonias populares o en polígonos de pobreza.
Objetivo del PMD 2019-2021 con el que está alineado		III.2 Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida con una planeación urbana ordenada y sustentable para la población del municipio de Monterrey.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del FISM 2021

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Líneas de acción del PMD 2019-2021 con las que está alineado	2.1.1 Adecuar el Plan de Desarrollo Urbano Municipal a las nuevas disposiciones de la Ley de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León. 2.1.2 Desarrollar los programas parciales de desarrollo urbano en zonas estratégicas de desarrollo. 2.1.3 Integrar e implementar estrategias de desarrollo urbano sustentable. 2.1.4 Implementar los programas parciales de desarrollo urbano como detonadores del desarrollo futuro del municipio y del centro metropolitano de Monterrey.
	Indicadores	162108. Porcentaje de proyectos de contribución directa registrados en la MIDS. 159776. Porcentaje de proyectos Complementarios registrados en la MIDS. 161524. Porcentaje de otros proyectos registrados en la MIDS.
	Propósito del Fondo	La población que habita en las zonas de atención prioritaria urbanas, en las localidades con los dos mayores grados de rezago social de cada municipio o que se encuentra en situación de pobreza extrema reducen los rezagos en infraestructura social básica relacionada con las carencias de servicios básicos en la vivienda, calidad y espacios de la vivienda e infraestructura social.
Población potencial	Definición	Beneficiarios
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación ^{1/}	59,589
Población objetivo	Definición	Beneficiarios
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	59,589
Población atendida	Definición	Beneficiarios
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	49,509 (25,248 mujeres y 24,261 hombres)
Presupuesto 2021, año evaluado	Presupuesto original-MTY (PESOS)	\$118,998,898.50
	Presupuesto modificado-MTY (PESOS)	\$118,998,898.50
	Presupuesto ejercido-MTY (PESOS) ^{2/}	Al 31 de diciembre: (i) Ejercido: \$87,722,301.28; (ii) Devengado: \$31,276,598.72; y, (iii) Rendimientos enterados: \$428,592.00
Cobertura geográfica	Localidades en las que operó el Fondo en 2021: Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEBS)	2398, 2519, 3381, 3803, 3911, 3979, 4430, 4549, 4835, 4943, 4958, 4981, 5049, 5068,
Focalización	Unidad territorial del Fondo	Zonas de Atención Prioritaria: AGEBS

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, enero 2017, así como Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

1/ El personal de la Secretaría de Infraestructura Sostenible informó que la población potencial es igual a la población objetivo.

2/ Las cifras que se indican corresponden a las proporcionadas por el personal de la Secretaría de Infraestructura Sostenible el 12 de agosto de 2022 (trabajo de campo). No se omite mencionar que, en todos los reportes a SHCP y a Bienestar dice que al cierre de diciembre de 2021 son recursos disponibles "inversión por ejercer".

Anexo II.

Ficha de Identificación y equivalencia de las etapas del Proceso FISM

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>1. Solicitud de apoyos. Conjunto de acciones instrumentos y mecanismos que se ejecutan por las diferentes áreas del Municipio con el objetivo de captar, registrar y/o sistematizar la información de las peticiones de la ciudadanía.</p> <p><i>Las actividades de esta etapa se ejecutan como parte de las acciones de atención a la ciudadanía.</i></p>	1.1	Petición de obra de infraestructura básica en actos públicos o audiencias	Peticiones formales en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio.
	1.2	Valoración de campo	Visita al lugar a fin de evaluar las condiciones y la procedencia de la petición de obra de infraestructura social básica. Se priorizan las situaciones de contingencia.
	1.3	Levantamiento fotográfico	Captación de imágenes del sitio que brinden elementos para la toma de decisiones respecto a la procedencia de la petición de obra de infraestructura social básica.
	1.4	Aplicación de criterios de priorización	Análisis de las peticiones ya que para ser consideradas como propuesta de proyecto de obra o acción de infraestructura social básica, además de encontrarse en una Zona de Atención Prioritaria y resolver situaciones de rezago social, deberán representar una mejora en la infraestructura del municipio y su impacto, conforme los criterios y prioridades de selección mínimos generales.
	1.5	Realización de pre-proyecto	Integración de propuesta de proyecto de infraestructura social básica.
	1.6	Factibilidad ambiental	Gestión de la manifestación de impacto ambiental.
	1.7	Factibilidad social y elaboración de proyecto incluido presupuesto base	Gestión de Visto Bueno o aprobación de la población beneficiaria e integración de especificaciones y costeo.
	1.8	Determinación de procedencia (factibles)	Propuesta de obras de infraestructura social básica calificadas como factibles a presentarse para priorización al Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	1.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Aun cuando en esta etapa, todavía no se constituyen los Comités, se mantiene contacto con los ciudadanos peticionarios con el fin de tomar en cuenta su opinión y contar con su Visto Bueno o Aprobación de la obra a realizar.

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>2. Selección de beneficiarios. Secuencia de actividades realizada por las áreas que participan en la operación de acciones y recursos del FISM para definir las obras en las Zonas de Atención Prioritaria, a fin de obtener la aprobación del Cabildo.</p>	2.1	Presentación de propuesta de obras y acciones	Elaboración y presentación de la propuesta de obras de infraestructura básica verificadas, calificadas como factibles, registradas en la MIDS y sujetas a priorización del Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	2.2	Atención de observaciones a propuesta de obras y acciones	Trabajos a fin de realizar ajustes o complementar la propuesta de obras y acciones, por recomendación del Consejo Municipal de Desarrollo Social.
	2.3	Obras y acciones priorizadas	Con el Acta de Priorización del Consejo Municipal de Desarrollo Social, se presenta, para estudio y aprobación, la propuesta de obra a la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y a su vez al Cabildo.
	2.4	Obras a realizarse con recursos del FISM aprobadas	El Cabildo aprueba la propuesta de obras a realizar con recursos del FISM, se emite Acta de aprobación.
	2.5	Preparación de información a difundir	Se llevan a cabo acciones con el fin de realizar la difusión del Programa de Inversión de Obras del Ramo 33.
	2.6	Planeación y programación de obras y recursos	Actualización en su caso, del Programa Operativo Anual y la programación de recursos en el programa presupuestario, correspondientes, toda vez que no hay un POA ni un Pp específicos para el FISM.
	Asimismo, actividades relativas a la solicitud de la suficiencia y autorización presupuestarias.	2.7	Comités de Participación Social (Contraloría Social)

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>3. Difusión. Etapa en la que a petición de parte, se emiten directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pauta o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos; asimismo, se da seguimiento y se evalúan los impactos de la difusión realizada.</p>	3.1	Elaboración de material para difusión	Acciones que se realizan, en su caso, para distintas etapas del proceso, desde la planeación de obras y recursos, hasta la entrega de resultados.
<p>Lo anterior, de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal.</p>	3.2	Atención de observaciones (en su caso)	Relativas al cumplimiento de las directrices gráficas o de línea de redacción a fin de obtener aprobación para la divulgación de los materiales.
<p>Para el caso que ocupa, acciones con recursos del FISM, de manera sistemática y focalizada hacia la población potencial, institucionalmente, se difunde información sobre las obras aprobadas y realizadas en favor de la población beneficiaria con recursos del FISM; así como, la que en sitio se coloca.</p>	3.3	Publicación	<p>Pauta o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos.</p> <p>Para el caso particular, difusión del "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33", cumpliendo directrices gráficas y de línea de redacción en el portal de la Internet, en su caso, pauta en medios y redes y/o boletín de prensa.</p> <p>Y en su caso, de información relativa a otras etapas del proceso, como afectación de vialidades en la etapa de ejecución o la entrega de obras concluidas.</p>
	3.4	Seguimiento en medios	Monitoreo de medios y atención a prensa y redes sociales, quienes desde la perspectiva de los responsables de esta función, los medios son una muy buena herramienta de apoyo para mantener bien informada a la ciudadanía.
	3.5	Evaluación de impactos	Se analiza y valoran los resultados de la difusión realizada.
	3.6	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Convocatoria a ciudadanos, generación de Acta constitutiva y de capacitación de los Comités de Participación Social de cada una de las obras de infraestructura social básica aprobadas.

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
4. Planeación y programación de obras y recursos.	4.1	Plan de contrataciones	Una vez que se cuenta con el "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33" aprobado, se elabora y da seguimiento a la planeación de las contrataciones, observando entre otros, el tipo procedimiento conforme a los montos y tiempos de ejecución.
Etapa en la que se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en periodos definidos, indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios.	4.2	Programación de licitaciones	De acuerdo con el plan de contrataciones se programan, organizan y gestionan los procedimientos licitatorios.
Por la naturaleza del FISM y la evaluación que se realiza en el nivel de gobierno municipal, se distinguen en este formato las funciones relativas a la operación que corresponden a esta etapa del proceso; en el mapa se encuentran indicadas las correspondientes a la elaboración y actualización de POA, Pp (programación de recursos), metas e indicadores; así como a la calendarización de recursos.	4.3	Acto presentación propuestas y apertura técnica	De conformidad con los tiempos, fechas y horarios establecidos en las convocatorias, se realizan los actos de presentación de propuestas y de apertura técnica con la presencia de todos los involucrados: licitantes, miembros del Comité de Participación Social e instancias competentes.
Lo anterior, toda vez que en el Municipio las funciones de planeación y de elaboración de POA, Pp, metas e indicadores atienden a las acciones de obra pública y, no a la fuente de financiamiento que es el caso que ocupa.	4.4	Fallo técnico y apertura económica	La instancia responsable del procedimiento de licitación realiza la evaluación técnica en los tiempos establecidos y se convoca al Acto de fallo técnico y apertura de propuestas económicas de las propuestas técnicas calificadas para ello. De igual manera, el Acto se lleva a cabo con la presencia de todos los involucrados.
	4.5	Acto de fallo y Acta con ganador de la licitación	Se realiza el Acto de Comité de Apoyo para la adjudicación y Fallo de los concursos de Obra Pública. Posterior al Acto de fallo, se elabora el Acta correspondiente en la que se da a conocer el ganador de la licitación.
	4.6	Adjudicación del contrato de obra de infraestructura social básica	Acciones mediante las cuales, con el aval del Comité de Apoyo para la adjudicación y Fallo de los concursos de Obra Pública, se adjudica el contrato al ganador de la licitación.
	4.7	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Actividades con las que se mantiene comunicación continua con los miembros de los Comités de Participación Social para su participación en los actos de presentación de propuestas, aperturas técnica y económica; y de fallo en la que se comunica el licitante ganador.

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>5. Ejecución de obras y ejercicio de recursos.</p> <p>Actividades y acciones a través de las cuales se realizan y pagan, con recursos del FISM, las acciones y obras (bienes) de infraestructura social básica en Zonas de Atención Prioritaria.</p>	5.1	Apertura de bitácora de obra	Una vez cumplidas las gestiones relativas a la suscripción del contrato y, en su caso, de pago de anticipo, se inicia la obra y con ella la apertura y registro de las actividades realizadas, en la bitácora de la obra.
	5.2	Avance de obra y supervisión	<p>Las instancias competentes vigilan y verifican que la obra en proceso corresponda con los tiempos, materiales, calidad, cantidades, volúmenes y avance, contratados.</p> <p>Con base en la bitácora de obra y la supervisión, se realizan los reportes a las diferentes instancias en los tres órdenes de gobierno.</p>
	5.3	Gestión de estimaciones con comprobantes	De acuerdo con la calendarización comprometida se van documentando los avances e integrando las comprobaciones con el fin de su gestión para trámite de pago.
	5.4	Trámites y autorizaciones de pago de anticipo y de estimaciones	Se gestionan los pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización del área competente para la realización del mismo por tratarse de avances efectivamente devengados de conformidad con lo contratado.
	5.5	Realización de pagos	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, procede a la realización del pago.
	5.6	Verificación de obra concluida, en su caso, de variaciones	Con el aviso de terminación de la obra, se procede a efectuar el asiento final o cierre de la bitácora, se elabora un reporte fotográfico y se revisa que efectivamente se encuentre concluida. En caso de existir variaciones respecto al contrato original se elabora un convenio.
	5.7	Elaboración del Acta de entrega-recepción física de la obra	Verificada la efectiva terminación de la obra y en caso de variaciones, firmado el convenio correspondiente, se elabora el acta de entrega-recepción física de la obra.
	5.8	Recepción física de la obra de infraestructura social básica	Se lleva a cabo la entrega-recepción física y se procede a convocar al Acto de entrega-recepción.
	5.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Durante toda la etapa, se mantiene comunicación continua con los miembros de los Comités de Participación Social a fin de que cuenten con información clara y completa de las obras que se están realizando; asimismo, se atienden sus inquietudes, quejas y en su caso, denuncias.

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>6. Distribución de apoyos. En el Modelo general de procesos, esta etapa corresponde a las acciones mediante las cuales el apoyo se envía 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).</p>	No aplica	No aplica.	
<p>7. Entrega de apoyos. Conjunto de mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios, ciudadanía en Zonas de Atención Prioritaria reciben los bienes (apoyos), esto es, las obras de infraestructura social básica realizadas con recursos del FISM.</p>	7.1	Invitación a evento de entrega de obra	Se convoca a todos los involucrados al Acto de entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica, a saber: contratista, miembros del Comité de Participación Social (representantes de los beneficiarios) y autoridades competentes.
	7.2	Organización y logística del evento	Se realizan todos los preparativos para el Acto, según corresponda; así como la elaboración del Acta de entrega-recepción.
	7.3	Firma de Actas de entrega-recepción	Se lleva a cabo el Acto de entrega-recepción, en el que todos los involucrados firman el Acta correspondiente.
	7.4	Gestión de comprobantes de finiquito	Se realizan las últimas gestiones de integración de la documental de terminación de la obra y finiquito, con el fin de tramitar el pago.
	7.5	Trámite y autorización de pago de finiquito	Se gestionan los últimos pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización del área competente para la realización del mismo por tratarse de la conclusión de la obra de acuerdo con lo contratado.
	7.6	Realización de pago de finiquito	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, se procede a la realización del pago.
	7.7	Cierre de expediente unitario integrado	Con la evidencia documental de la últimas acciones integrada al expediente unitario, se cierra la obra.
	7.8	Entrega de expediente y de obra	Se realiza entrega recepción del proyecto, obra y/o servicio, con el expediente unitario debidamente integrado y cerrado (incluida el Acta de entrega-recepción de la obra).
	7.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Los Comités de Participación Social reciben la obra de infraestructura social básica en representación de toda la población beneficiaria y concluyen actividades.



Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Acciones mediante las cuales se comprueba que los apoyos entregados (obras de infraestructura social básica realizadas con recursos del FISM) a los beneficiarios en Zonas de Atención Prioritaria, funcionan y, en su caso, son utilizados de acuerdo con el objetivo planteado.</p>	8.1	Incorporación de la obra entregada a controles municipales	Recepción de la obra de infraestructura social básica correspondiente a servicios públicos municipales para mantenimiento; así como la documental para registro del activo conciliado.
	8.2	Elaboración de planes de mantenimiento	Una vez recibidas las obras e incorporadas al inventario del Municipio, se elabora y da seguimiento a la planeación de mantenimientos.
	8.3	Ejecución de planes de mantenimiento	De acuerdo con el plan de mantenimiento se programan, organizan, gestionan y ejecutan los procedimientos de mantenimiento.
			De identificarse defectos constructivos o vicios ocultos en la obra de infraestructura social básica se realizan las gestiones correspondientes a fin de hacer efectivas las garantías.
	8.4	Atención de eventualidades	En caso de que se presente por los conductos establecidos para la atención ciudadana, alguna queja o problemática respecto de la obra, se procede a la atención.
8.5	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en caso de requerir alguna atención acuden al Municipio de la manera decrita en las actividades señaladas en la Etapa "Solicitud de apoyos".	

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
9. Evaluación y monitoreo. En esta etapa se implementan ejercicios sistemáticos de valoración de la gestión, así como el monitoreo constante del avance de metas mediante los indicadores comprometidos.	9.1	Seguimiento a la obra y ejercicio de recursos	De conformidad con la normativa aplicable se supervisa y gestiona la obra y consecuentemente se ejercen los recursos.
	9.2	Registro de avances en la MIDS	Información periódica sobre el avance físico de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en la MIDS.
	9.3	Registro de avance financiero en el SRFT	Información periódica sobre el avance financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el SRFT.
	9.4	Integración del expediente unitario	Toda la documental sobre la gestión de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el expediente unitario.
	9.5	Reporte de POA, Pp, indicadores y metas	Información periódica sobre el avance físico y financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en los reportes de POA, Pp, indicadores y metas.
	9.6	Pago con documentación comprobatoria	Documentos comprobatorios del gasto por concepto de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en el archivo contable.
	9.7	Registro presupuestario y Contable	Información actualizada de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre), relativa a cada momento presupuestario y su cuenta contable correspondiente.
	9.8	Emisión de resultados de evaluación	Informes de resultados de la valoración realizada respecto de los diferentes reportes entregados, revisados en reuniones de Gabinete. En su caso, compromisos respecto de aspectos susceptibles de mejora.
	9.9.	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión".

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
<p>10. Rendición de cuentas y fiscalización Etapa conformada por las funciones que cumplen con el conjunto de normas, procedimientos, metodologías mediante los cuales se informa y se da a conocer a la ciudadanía el resultado de la gestión de gobierno con el uso y aplicación de los recursos públicos.</p>	10.1	Registros específicos de la aplicación de los recursos	Registros sobre el ejercicio de recursos del FISM, debidamente identificados.
	10.2	Informes POA, Pp, indicadores y metas	Integración y entrega de informes del cierre anual.
	10.3	Informes a instancias competentes	Reportes del cierre anual a los tres órdenes de gobierno.
	10.4	Integración programática de la Cuenta Pública	Elaboración de informe para ser integrado a la Cuenta Pública, de conformidad con el formato establecido.
	10.5	Integración financiera de la Cuenta Pública	En su caso, conciliación de cifras e integración de información en los formatos establecidos, a fin de su incorporación a la Cuenta Pública.
	10.6	Entrega de la Cuenta Pública	De conformidad con la normativa aplicable, se hace entrega de la Cuenta Pública al Congreso del Estado de Nuevo León.
	10.7	Fiscalización	El Congreso del Estado de Nuevo León remite a la Auditoría Superior del Estado de Nuevo León la Cuenta Pública del Municipio de Monterrey.
	10.8	Atención de los resultados de la fiscalización	En su caso, solventación de observaciones y/o acciones de mejora.
	10.9	Comités de Participación Social (Contraloría Social)	Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión".
<p>11. Contraloría social. Etapa del proceso a través de la cual los beneficiarios en Zonas de Atención Prioritaria intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del FISM se realice bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.</p>		<p>Constitución, capacitación, seguimiento de los Comité de Participación Social de las obras de infraestructura social básica</p>	<p>Por el espíritu de la norma relativo al involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas, las actividades de los Comités se encuentran descritas en cada una de las etapas del proceso.</p>

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de las etapas del Proceso FISM 2021

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el FISM en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del FISM	Descripción breve de la actividad
---	---------------------	---	-----------------------------------

Etapas identificadas por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos

Otras etapas y actividades del FISM	Número de secuencia	Actividad	Breve descripción de la actividad
-------------------------------------	---------------------	-----------	-----------------------------------

NO APLICA

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, con apoyo del Manual Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, Código P-SOP-01, emitido el 17 de julio de 2020.

2/ Con el objeto de mayor claridad se desagregó en dos etapas, la etapa del Modelo de procesos general "Monitoreo y evaluación". Esto es, a fin de explicar con más detalle y evitar alguna confusión, se presentan como dos etapas: las acciones de "Monitoreo y evaluación" y las funciones de "Rendición de cuentas y fiscalización", reconociendo que en el proceso "vivo" los resultados de la rendición de cuentas y de la fiscalización, son también insumos de la evaluación, que a su vez rinde información que realimenta las diferentes etapas, comenzando por la de planeación.

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Anexo III.

Mapas de las etapas del Proceso FISM



Macroproceso FISM Modelo SIPOC

Municipio de Monterrey, Nuevo León

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
SHCP	Estimación de la recaudación federal participable con base en la Ley de Ingresos de la Federación correspondiente		El Presupuesto de Egresos de la Federación establece el importe de recursos federales por un monto equivalente al porcentaje que corresponda de la recaudación federal participable. De ese total de la recaudación federal participable determinado, el 2.2228% corresponderá al Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal	Entidades federativas
Secretaría de Bienestar	Convenio con anexo metodológico; asesoría, comentarios y observaciones		Convenio suscrito entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León	Gobierno de Nuevo León
Gobierno de Nuevo León	Distribución de los recursos del FISM entre los 51 municipios del Estado, con base en el Convenio, la fórmula, la metodología pactados con la Secretaría de Bienestar		Distribuciones FISM, Fórmula, metodología y calendarización de las ministraciones publicadas en la Gaceta Oficial de Nuevo León: Convenio entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León; y, la distribución a los 51 municipios del Estado	51 municipios de Nuevo León
Municipio de Monterrey	Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Difusión, Planeación y programación de obras y recursos, Ejecución de las obras y ejercicio de recursos, Entrega de apoyos (obras), Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, Evaluación y Monitoreo, Rendición de Cuentas y Fiscalización, Comités de Participación Social (Contraloría Social).		Obras realizadas, compatibles con la preservación y protección del medio ambiente y que impulsen el desarrollo sostenible, que atienden las carencias y el rezago social identificadas en las Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEBS) con alto o muy alto nivel de rezago social, que corresponden a las Zonas de Atención Prioritaria en el Municipio conforme el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social	Ciudadanos (habitantes de las AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social -Zonas de Atención Prioritaria dónde se realizaron las obras- "Beneficiarios").
Gobierno de Nuevo León	Información sobre correcta aplicación de los recursos del FISM (Lineamientos e instrumentos jurídicos suscritos)		Información disponible en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS) y en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT) para identificar la incidencia de los proyectos realizados en los indicadores de situación de pobreza y rezago social; y para evitar incidir en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social y en Zonas de Atención Prioritaria, que ya se hayan atendido	- Secretaría de Bienestar - Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Bienestar	Información trimestral sobre el uso de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM, y su incidencia en los indicadores de situación de pobreza y rezago social señalado en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social, a través de la MIDS		- Informa trimestralmente los avances de los proyectos en ejecución - Informa a los gobiernos locales los resultados de los informes trimestrales con el fin de que se coordinen e implementen acciones de mejora que permitan el uso eficiente y eficaz de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM.	- Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión - Gobierno de Nuevo León
Gobierno de Nuevo León	Mecanismos de coordinación, control y seguimiento de las acciones		Informes a las instancias competentes con base en los registros específicos del FISM, debidamente actualizados, así como la documentación original que justifica y comprueba los pagos realizados	Ciudadanía - Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas
Secretaría de Bienestar	Convenios de colaboración para intercambio de información sobre el seguimiento de las obras financiadas con recursos del FAIS		Mecanismos de intercambio de información relacionada con el seguimiento y supervisión de las obras y acciones realizadas con recursos del FAIS establecidos	-Secretaría de la Función Pública - Auditoría Superior de la Federación - Entidades de Fiscalización Superior Locales - Organos internos de control de los gobiernos municipales



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Lineamiento Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales "L-SOP-01", 14 de septiembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; siete Manuales de Procedimientos: (iii) Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Peticiones por obras de infraestructura básica "P-SOP-PFO-01", 19 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vii) Planeación y licitación de obra pública "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (viii) Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (ix) Proyectos de obras públicas "P-SOP-POP-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (x) Programa estratégico vialidades regias "P-SOP-CCO-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (xi) Registro municipal de contratistas de obra pública "P-SOP-POC-02", 16 de noviembre de 2018, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (xii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

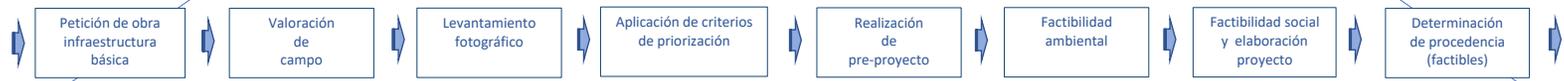


Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Solicitud de Apoyos

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Ciudadanos (habitantes de AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social).	Petición de manera formal en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio		Solicitud de necesidad de obra (proyecto por beneficio social) ingresada al Centro Integral de Atención Ciudadana	Secretaría del Ayuntamiento
Secretaría del Ayuntamiento	Solicitud de necesidad de obra en el Centro Integral de Atención Ciudadana (CIAC) para atención de las áreas competentes		Solicitudes a evaluar con el fin de corroborar que se trate de necesidad real de infraestructura social básica	Secretaría de Infraestructura Sostenible
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Solicitud de obra de infraestructura social básica a evaluar (se priorizan las situaciones de contingencia)		Solicitudes de obra de infraestructura social básica evaluadas por el Consejo Municipal de Desarrollo Social y verificadas y determinadas como factibles con base en: (i) los Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales; (ii) la valoración de campo y el levantamiento fotográfico realizado; así como (iv) el análisis legal (tenencia de la tierra, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Infraestructura Sostenible - Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible - Secretaría de Finanzas y Administración
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Solicitud de obra de infraestructura social básica verificada, calificada como factible y sujeta a determinación de procedencia (Selección de beneficiarios)		Propuesta de obras y acciones para su priorización al Consejo Municipal de Desarrollo Social; así como a la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y a su vez al H. Cabildo para su estudio y aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Municipal de Desarrollo Social - Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey - Cabildo
Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible	Petición de factibilidad ambiental para proyecto de infraestructura social básica factible (Planeación de obras)		Manifestación de impacto ambiental	Secretaría de Infraestructura Sostenible
Secretaría de Finanzas y Administración	Solicitud de programación y presupuestación de recursos (Planeación y programación de recursos)		Programación y presupuestación de recursos con base en la distribución de recursos del FISM realizada por el Gobierno del Estado, así como en la fórmula, metodología y calendarización de las ministraciones publicadas en la Gaceta Oficial de Nuevo León: Convenio entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León; y, la distribución a los 51 municipios del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Ciudadanía - Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas



En esta etapa aún no se constituyen los Comités de Participación Social, no obstante, se mantiene contacto con los ciudadanos peticionarios con el fin de tomar en cuenta su opinión y contar con su VoBo o aprobación de la obra a realizar

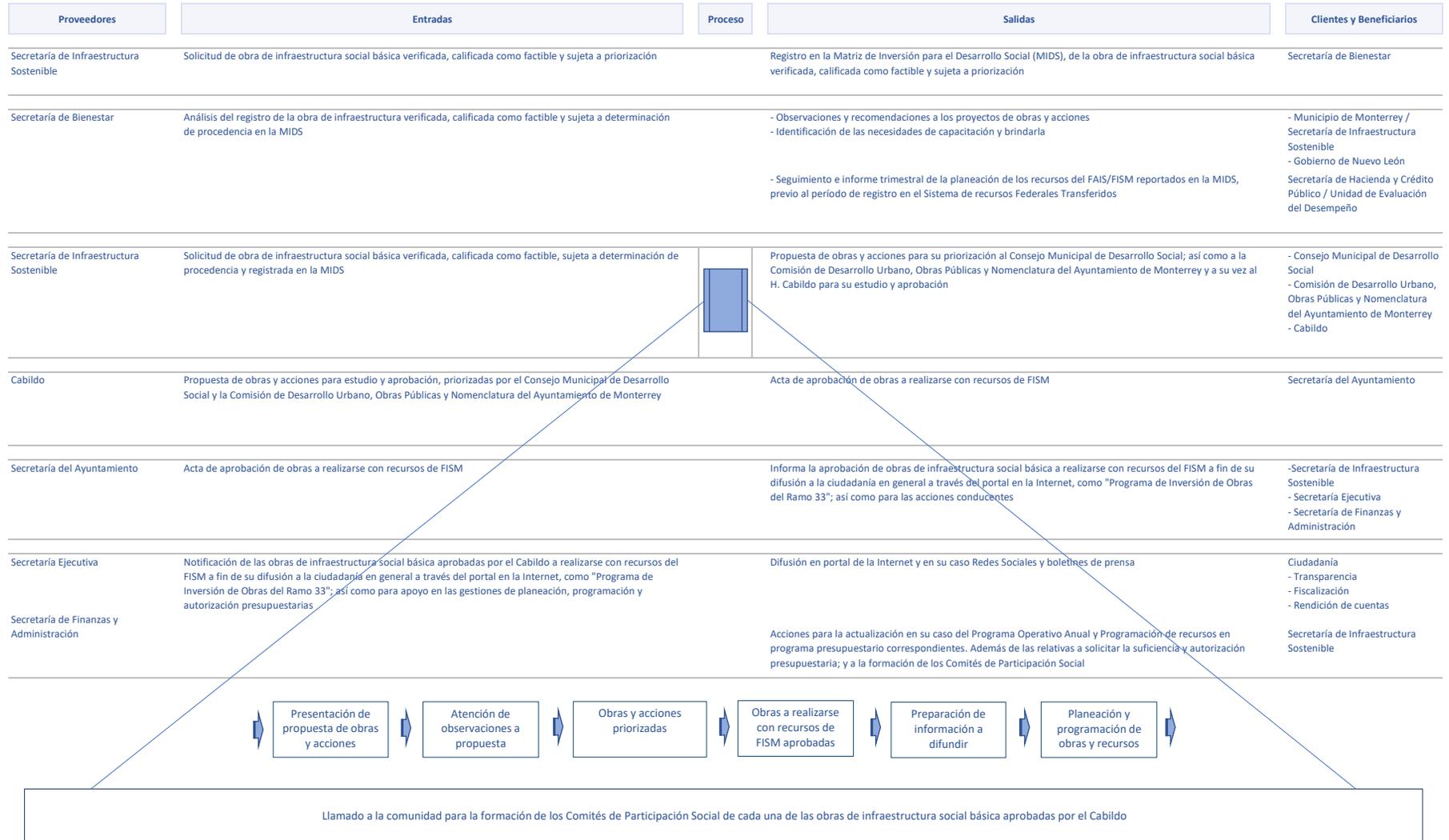
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Lineamiento Criterios de priorización generales para la construcción y rehabilitación de espacios públicos y pluviales "L-SOP-01", 14 de septiembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; Manuales de Procedimientos: (iii) Proyecto: Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Peticiones por obras de infraestructura básica "P-SOP-PFO-01", 19 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Selección de Beneficiarios



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (ii) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (iv) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); así como, (v) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Difusión (a partir de la aprobación del Cabildo conforme necesidades)

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Secretaría del Ayuntamiento	Acta de aprobación de obras a realizarse con recursos de FISM		Informa la aprobación de obras de infraestructura social básica a realizarse con recursos del FISM a fin de su difusión a la ciudadanía en general a través de, al menos, portal en la Internet, como "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33"	-Secretaría de Infraestructura Sostenible - Secretaría Ejecutiva - Secretaría de Finanzas y Administración
Secretaría Ejecutiva	Notificación de las obras de infraestructura social básica aprobadas por el Cabildo a realizarse con recursos del FISM a fin de su difusión a la ciudadanía en general a través del portal en la Internet, como "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33"		Emite a petición de parte, directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos; asimismo, da seguimiento y evalúa los impactos de la difusión realizada Lo anterior, de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal	Secretaría de Infraestructura Sostenible Secretaría de Finanzas y Administración
Secretaría de Finanzas y Administración	Notificación de las obras de infraestructura social básica aprobadas por el Cabildo a realizarse con recursos del FISM a fin de su difusión a la ciudadanía en general a través del portal en la Internet, como "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33"		Análisis y difusión del "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33", cumpliendo directrices gráficas y de línea de redacción, en el portal de la Internet, en su caso, pautado en medios y redes y/o boletín de prensa Y en su caso, de información relativa a otras etapas del proceso, como afectación de vialidades en la etapa de ejecución de la obra o su entrega, una vez concluida.	Secretaría de Infraestructura Sostenible Ciudadanía - Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Programa de Inversión de Obras del Ramo 33 difundido		Planeación y programación de obras y recursos	Secretaría Ejecutiva Secretaría de Finanzas y Administración



Convocatoria a ciudadanos, generación de Acta constitutiva y de capacitación de los Comités de Participación Social de cada una de las obras de infraestructura social básica aprobadas

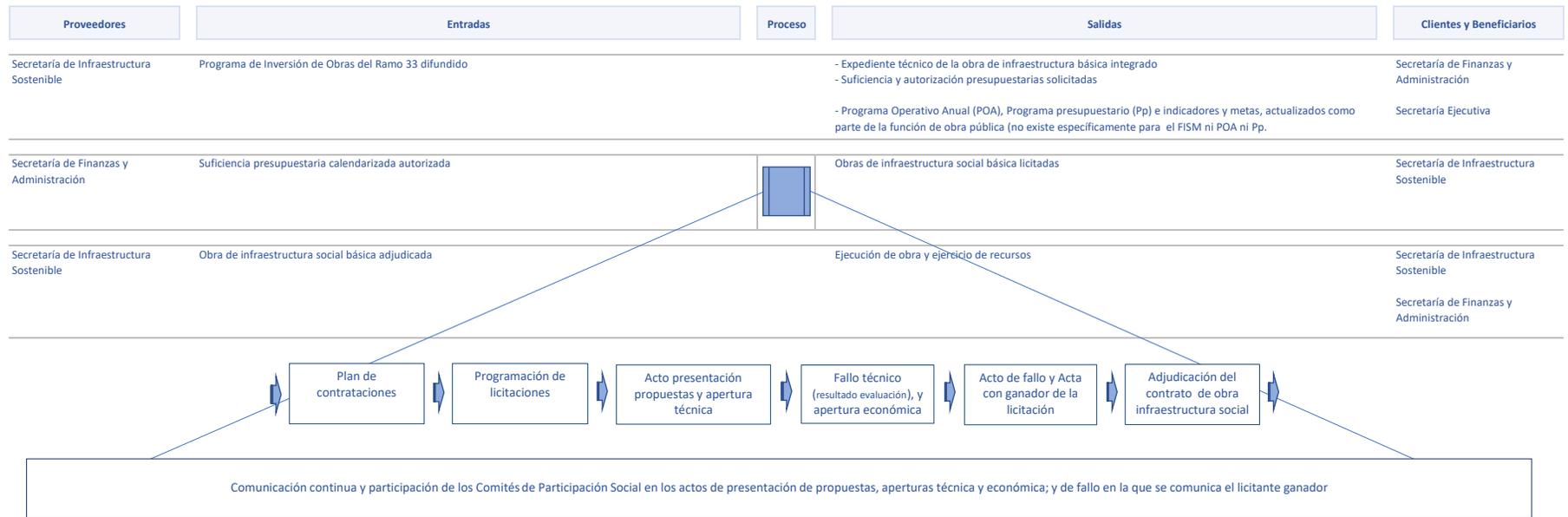
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (ii) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (iii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Planeación y programación de obras y recursos



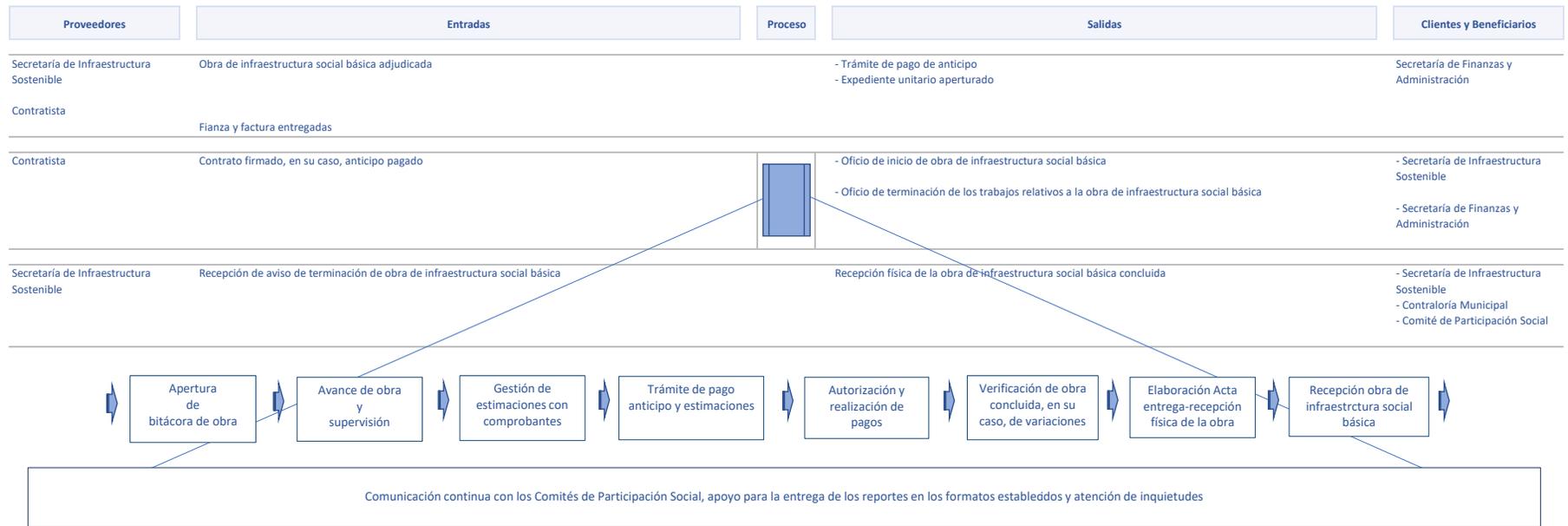
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (ii) Proyecto: Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); así como, (vi) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Ejecución de obras y ejercicio de recursos



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (ii) Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Entrega de apoyos (obras)

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Acta de entrega-recepción física de la obra de infraestructura social básica		Convocatoria a evento de formalización (firma) de la entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica	- Comité de Participación Social - Contraloría Municipal - Secretaría de Infraestructura Sostenible - En su caso, otras autoridades
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Invitaciones a la formalización de la entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica, giradas		Obra de infraestructura social básica entregada	Beneficiarios (habitantes de las AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social -Zonas de Atención Prioritaria dónde se realizaron las obras-)
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Acta(s) de formalización de la entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica suscrita(s).		Entrega de la obra de infraestructura social básica para registro en inventario de activos del Municipio y para mantenimiento (seguimiento)	- Secretaría de Finanzas y Administración - Secretaría de Servicios Públicos



Comités de Participación Social reciben la obra de infraestructura social básica y concluyen actividades

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: Manuales de procedimientos (i) Proyecto; Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Planeación y licitación de obra "P-SOP-POC-01", 21 de agosto de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Autorización presupuestal "P-TMV-PLP-03", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León
Modelo SIPOC

Etapa: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Expediente unitario debidamente integrado y cerrado		Entrega de la obra de infraestructura social básica que forma parte del inventario del Municipio para: - Seguimiento, monitoreo y mantenimiento - Registro del activo conciliado	Secretaría de Servicios Públicos Secretaría de Finanzas y Administración
Secretaría de Servicios Públicos	Recepción de la obra de infraestructura social básica correspondientes a servicios públicos municipales		Atención, seguimiento, monitoreo, mantenimiento y conservación de la obra de infraestructura social básica de los servicios públicos municipales como drenaje pluvial, parques, plazas, jardines y vía pública	Beneficiarios (habitantes de las AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social -Zonas de Atención Prioritaria dónde se realizaron las obras-)
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Recepción de la documental que corresponde a la obra de infraestructura social básica		Atención, seguimiento, monitoreo y mantenimiento de la obra de infraestructura social básica de la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales	
Secretaría de Servicios Públicos Secretaría de Infraestructura Sostenible	Identificación de defectos constructivos o vicios ocultos en la obra de infraestructura social básica		Informe y gestiones con el fin de hacer efectiva la garantía	Secretaría de Infraestructura Sostenible
Beneficiarios (habitantes de las AGEBS -Zonas de Atención Prioritaria dónde se realizaron las obras-)	Petición de manera formal en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio, respecto de la obra de infraestructura social básica realizada (sigue procedimiento de la "Etapa: Soledad de apoyos")		Solicitud de atención respecto de la obra de infraestructura social básica realizada: queja o ampliación o, en su caso, siguientes etapas o complementos, ingresada al Centro Integral de Atención Ciudadana	Secretaría del Ayuntamiento



Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en caso de requerir alguna atención acuden al Municipio de la manera descrita en las actividades señaladas en la Etapa "Solicitud de apoyos"

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; así como, (ii) Manual de procedimientos Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iii) Programa estratégico vialidades regias "P-SOP-CCO-01", 7 de julio de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (iv) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y (v) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León
Modelo SIPOC

Etapa: Evaluación y monitoreo

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Cientes y Beneficiarios
Secretaría de Infraestructura Sostenible	<p>Peticiones ciudadanas capatadas por los conductos institucionales</p> <p>Solicitud de obra de infraestructura básica verificada, calificada como factible y sujeta a determinación de procedencia</p> <p>Programa de Inversión de Obras del Ramo 33 difundido</p>		<p>Peticiones ciudadanas validadas como relativas a infraestructura social básica</p> <p>- Registro de la obra de infraestructura verificada, calificada como factible y sujeta a determinación de procedencia en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social (MIDS)</p> <p>- Expediente unitario de la obra de infraestructura básica integrado</p> <p>- En su caso, reportes de Programa Operativo Anual, Programa presupuestario e indicadores y metas, actualizados. Resultados de evaluaciones y seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora</p>	<p>Secretaría de Bienestar</p> <p>Secretaría de Infraestructura Sostenible</p> <p>Secretaría Ejecutiva</p> <p>Contraloría Municipal</p>
Secretaría de Infraestructura Sostenible	Obligaciones señaladas en disposiciones legales y administrativas aplicables en materia de responsabilidad hacendaria y financiera, de contabilidad gubernamental, de transparencia, de fiscalización y rendición de cuentas, así como de seguimiento sobre el uso de los recursos del FAIS, particularmente, por ser el caso de mérito, del FISM		<p>Información periódica sobre el avance físico y financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La MIDS - El expediente unitario - Los reportes de POA, Pp, indicadores y metas - Los comprobantes de los pagos realizados <p>Resultados de evaluaciones y seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora</p>	<p>- Secretaría de Bienestar</p> <p>- Secretaría de Hacienda y Crédito Público</p> <p>- Gobierno de Nuevo León</p> <p>- Secretaría Ejecutiva</p> <p>- Secretaría de Infraestructura Sostenible</p> <p>- Secretaría de Finanzas y Administración</p> <p>- Contraloría Municipal</p> <p>- Entes fiscalizadores y de transparencia</p>
Gobierno de Nuevo León	Distribuciones FISM, Fórmula, metodología y calendarización de las ministraciones publicadas en la Gaceta Oficial de Nuevo León; Convenio entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León; y, la distribución a los 51 municipios del Estado		Establecimiento de mecanismos de coordinación	51 municipios del Estado de Nuevo León
Gobierno de Nuevo León Municipio de Monterrey	Mecanismos de coordinación, control y seguimiento de las obras y acciones realizadas con recursos del FISM		Informes a las instancias competentes con base en los registros específicos del FISM, debidamente actualizados, así como la documentación original que justifica y comprueba los pagos realizados	<p>- Secretaría de Bienestar</p> <p>- Secretaría de Hacienda y Crédito Público</p> <p>- Entes fiscalizadores y de transparencia</p> <p>- Ciudadanía</p>
Secretaría de Bienestar	Información trimestral sobre el uso de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM, y su incidencia en los indicadores de situación de pobreza y rezago social señalados en el Informe Anual de Pobreza y Rezago Social, a través de la MIDS, con fundamento en el Convenio suscrito entre la Secretaría de Bienestar y el Gobierno de Nuevo León		<p>- Informa trimestralmente los avances de los proyectos en ejecución</p> <p>- Informa a los gobiernos locales los resultados de los informes trimestrales con el fin de que se coordinen e implementen acciones de mejora que permitan el uso eficiente y eficaz de los recursos FAIS, para el caso que ocupa FISM.</p>	<p>- Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión</p> <p>- Gobierno de Nuevo León</p> <p>- Entes fiscalizadores y de transparencia</p> <p>- Ciudadanía</p>
Secretaría Ejecutiva	Reportes de seguimiento de metas e indicadores, así como avance en el ejercicio de recursos, de conformidad con el POA y PP		Informe trimestral con todos los momentos presupuestarios integrando metas y recursos	<p>- Congreso</p> <p>- Reuniones de Gabinete (todas las Secretarías e Institutos)</p> <p>- Contraloría Municipal</p>
Secretaría de Finanzas y Administración	Documentación comprobatoria del gasto e instrucciones para realizar los pagos correspondientes		Registros presupuestarios y contables sobre el uso de los recursos	Entes fiscalizadores y de transparencia
Contraloría Municipal	Información resultado de monitoreo y Publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) e solicitud de actualización de variables de Pp y POA		<p>- Resultados de monitoreo y evaluación, incluyendo evaluaciones externas</p> <p>- Aspectos susceptibles de mejora</p>	<p>- Secretarías del Municipio (unidades responsables)</p> <p>- Pp evaluado</p> <p>- Secretaría Ejecutiva</p> <p>- Contraloría Municipal</p>



Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión"

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; (ii) Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, Secretaría de Bienestar, 26 de enero de 2021, Diario Oficial de la Federación; (iii) Respuestas de la Contraloría Municipal en el Cuestionario de levantamiento de información, así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (iv) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (v) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TM-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (vi) Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vii) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (viii) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León. Asimismo, los documentos obtenidos en el portal del Municipio en la Internet: (i) Manual de procedimientos Evaluación del Desempeño, "P-CMU-PLC-10", 22 de junio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (ii) Manual de procedimientos Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño de la Administración Pública Municipal, "P-CMU-PLC-11", 19 de abril de 2021, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y (iii) Instructivo del Sistema de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, "I-CMU-PLC-16", 01 de diciembre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León.



Proceso FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Modelo SIPOC

Etapa: Rendición de cuentas y fiscalización

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Instancias municipales, del gobierno local y del gobierno federal, competentes	Acciones relativas a la estimación de la recaudación federal participable, al porcentaje que corresponde al FISM, a la distribución por entidad federativa, a la distribución a cada uno de los 51 municipios del Estado de Nuevo León; así como, en el Municipio de Monterrey, a la solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, difusión, planeación y programación de obras y recursos, ejecución de obras y ejercicio de recursos, entrega de apoyos (obras), seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; y en los tres niveles de gobierno a la evaluación y monitoreo, rendición de cuentas y fiscalización		- Cuenta de la Hacienda Pública Federal - Cuenta Pública del Gobierno de Nuevo León - Cuenta Pública del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León	- Congreso de la Unión - Congreso del Estado de Nuevo León - Cabildo del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León
Municipio de Monterrey	Planeación y programación de obras y recursos, ejecución de las obras y ejercicio de recursos, registros contables e integración de documentación comprobatoria		- Cuenta Pública del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León	- Congreso del Estado de Nuevo León - Cabildo del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León
Gobierno de Nuevo León	Reportes del Municipio de Monterrey, sobre la aplicación de los recursos y acciones y obras realizadas		Información sobre la aplicación de los recursos, de acuerdo con lo previsto en los Lineamientos y los instrumentos jurídicos suscritos	- Secretaría de Bienestar - Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Bienestar	Convenios de colaboración para intercambio de información sobre el seguimiento de las obras financiadas con recursos del FAIS		Mecanismos de intercambio de información relacionada con el seguimiento y supervisión de las obras y acciones realizadas con recursos del FAIS establecidos	- Secretaría de la Función Pública - Auditoría Superior de la Federación - Entidades de Fiscalización Superior Locales - Órganos internos de control de los gobiernos municipales



Una vez terminada la obra, los Comités de Participación Social concluyen su función. Los ciudadanos mantienen contacto y en su caso son informados, junto con toda la ciudadanía, a través de las actividades realizadas y que se encuentran descritas en la etapa: "Difusión"

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: (i) Visita de campo; (ii) Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, Secretaría de Bienestar, 26 de enero de 2021, Diario Oficial de la Federación; así como, aunque desactualizados, los siguientes documentos: (iii) Manual de Procedimientos Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Infraestructura Social Municipal "P-SOP-01", 17 de julio de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; (iv) Planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de recursos federales "P-TMV-01", no disponible (únicamente referenciado en otros manuales, no lo entregaron ni mostraron); (v) Ejecución, verificación y seguimiento de obra "P-SOP-CCO-02", 14 de mayo de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; así como, (vi) el Manual de Organización de la Secretaría de Obras Públicas "MO-SOP-01" (extinta), 20 de octubre de 2020, Municipio de Monterrey, Nuevo León; y, (vii) el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024, disponible en el portal de la Internet del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Anexo IV.

Grado de consolidación operativa del Proceso FISM

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021

Monterrey, Nuevo León



Anexo IV: Grado de Consolidación operativa del Proceso FISM

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial	No	NA	
1) Existen documentos que norman todas las etapas del proceso			✓		Únicamente algunas de las tareas y actividades se encuentran documentadas y, en esos casos, los documentos están desactualizados y desvinculados.
2) Los documentos que norman todas las etapas del proceso son del conocimiento de todos los operadores (todos quienes participan en el proceso)			✓		El conocimiento de los documentos que existen para normar algunas de las tareas y actividades de ciertas etapas, se limita a quienes son responsables de la realización de dichas tareas y actividades.
3) Las funciones y actividades de las etapas del proceso están estandarizadas (todas las instancias ejecutoras las realizan de acuerdo con los manuales)			✓		Al existir únicamente ciertas tareas y actividades de algunas etapas documentadas, no es posible que las funciones de todas las instancias ejecutoras se realicen de manera estandarizada, sin omitir que los documentos están desactualizados.
4) Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			✓		<p>Como aplicación informática, el área de planeación en la Secretaría Ejecutiva se encuentra promoviendo un desarrollo, de manera coordinada con la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto.</p> <p>No obstante como "engranaje" administrativo y el apoyo de formatos y lineamientos establecidos, si se cuenta con el monitoreo e indicadores de gestión. Cabe señalar que son genéricos en el nivel de gobierno que se valora; esto es, en la administración del Municipio de Monterrey no se cuenta con un POA específico para el FISM, ni un Pp que permita su monitoreo y seguimiento específico mediante indicadores de gestión; sus metas se encuentran comprendidas dentro de la planeación general de obras.</p> <p>No se omite mencionar que aunque no fue posible constatarlo en el trabajo de campo (toda vez que no se programó la entrevista, ni entregaron el cuestionario de levantamiento de información), con las áreas de presupuesto y de contabilidad de la Secretaría de Finanzas y Administración, por lo conversado con el área de Egresos de la Secretaría mencionada, los recursos del FISM si se mantienen identificados en cuentas específicas.</p>
5) Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		✓			Se califica así toda vez que, entre las atribuciones de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto están las de " <i>Diseñar e implementar las políticas y acciones de gobernanza digital y gestión de datos</i> "; y, " <i>Establecer las políticas y lineamientos de mejora regulatoria y la simplificación administrativa</i> "; por lo que, en caso de que el Municipio opte por realizar un profundo cambio cultural y gestionar sus acciones por procesos, contaría con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Grado de consolidación

Para estar en posibilidades de valorar el grado de consolidación de los procesos de una organización, primero ésta, debe gestionar por procesos; de tal manera podría valorarse el nivel de madurez, considerando si sus procesos están identificados "*de punta a punta*", es decir, si son completos en cuanto a su utilidad, automatización, confiabilidad, en su información y en sus acciones de mejora continua.

En el municipio de Monterrey se conoce y se cumple con la normativa aplicable al FISM relativa al destino de los recursos públicos federales, en un marco de actuación parecido a un modelo de gestión que corresponde al de una administración tradicional centralizada, en el que se desarrollan las funciones que exige la regulación para la realización de obra pública y que incluye manuales de procedimientos que "retratan" la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas administrativas que los desarrollaron con una visión genérica, con desconexiones, desvinculamiento, además de estar desactualizados.

Un modelo de gestión como el mencionado cumple con los plazos, tiempos, incluso resultados; sin embargo, difícilmente los consigue de manera estandarizada y eficiente, por no estar inmersos en una cultura organizacional por procesos.

Anexo IX. Comparativo Información proporcionada por el Municipio vs. Reportada por el mismo a Secretaría de Bienestar

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo IX. Comparativo Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo a la Secretaría de Bienestar conforme datos públicos



PROYECTO	IMPORTE (pesos)					PROCEDI- MIENTO DE CONTRATA- CIÓN	METAS		FECHAS REALES			OBSERVACIONES	
	APROBADO	CONTRATADO	APROBADO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Registrado en Acta Entrega-Recepción		CONTRATADAS	EJECUTADAS	INICIO	TERMINA- CIÓN	ENTREGA A BENEFICIARIOS		
											Fecha de acta		Beneficiarios firmantes
1 Tramo I. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa (construcción).	15,000,000.00	14,976,371.66	15,000,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	16,451,427.06	Convocatoria Pública	Concreto hidráulico para ducto: - 200.25 m3 piso - 179.93 m3 muro - 155.75 m3 losa Acero de refuerzo 4,200 kg/cm2 = 77,632.81 kg.	Concreto hidráulico para ducto: - 175.64 m3 piso - 147.97 m3 muro - 125.34 m3 losa Acero de refuerzo 4,200 kg/cm2 = 64,648.38 kg.	02-nov-21	13-dic-21	18-may-22	Olga Lydia González	Nota: Para estas dos obras se constituyó solamente un Comité de Participación Social
2 Tramo II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa (construcción).	12,500,000.00	12,448,793.86	12,500,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	13,058,664.77	Convocatoria Pública	Concreto hidráulico para ducto: - 167.18 m3 piso - 150.22 m3 muro - 130.02 m3 losa Acero de refuerzo 4,200 kg/cm2 = 64,812.72 kg.	Concreto hidráulico para ducto: - 143.80 m3 piso - 142.71 m3 muro - 109.43 m3 losa Acero de refuerzo 4,200 kg/cm2 = 66,467.38 kg.	27-may-21	07-sep-21	15-sep-21	Olga Lydia González y Otra firma sin nombre	
3 Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza (construcción).	8,500,000.00	8,424,993.68	8,500,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	8,424,992.35	Convocatoria Pública	No se identifican especificaciones técnicas. Construcción Drenaje Pluvial Colonia Alfonso Reyes, La Alianza. Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres.	No se identifican especificaciones técnicas. Construcción Drenaje Pluvial Colonia Alfonso Reyes, La Alianza. Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres.	27-may-21	26-jul-21	09-ago-21	Elizabeth Resendiz y Otra firma sin nombre	
4 Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc (construcción).	3,000,000.00	2,842,990.99	3,000,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	2,777,062.85	Invitación restringida	Construcción: - 297 m2 Banquetas - 190 m2 Escalinatas Instalación 290 ml Barandal.	Construcción: - 239 m2 Banquetas - 203.15 m2 Escalinatas Instalación 353.57 ml Barandal.	01-jul-21	29-sep-21	19-may-22	Nadie firmó	Nota: Para estas dos obras se constituyó solamente un Comité de Participación Social
5 Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc (construcción).	1,300,000.00	1,289,000.89	1,300,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	1,288,963.00	Invitación restringida	Construcción: - 300 m2 Losa de concreto armado - 15 m2 Escalinatas de concreto Suministro y construcción: - 24 ml Barandal metálico - 5 postes para luminarias.	Construcción: - 311.40 m2 Losa de concreto armado - 4.5 m2 Escalinatas de concreto Suministro y construcción: - 24 ml Barandal metálico - 5 postes para luminarias.	10-jul-21	07-sep-21	19-may-22	Nadie firmó	
6 Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza (rehabilitación).	4,950,000.00	4,099,825.15	4,950,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	4,483,122.87	Convocatoria Pública	No se identifican especificaciones técnicas. Rehabilitación de calle Cantantes y calle Estibadores con Base de Asfalto.	No se identifican especificaciones técnicas. Rehabilitación de calle Cantantes, calle Estibadores y Trompetistas, con Base de Asfalto.	01-jun-21	22-ago-21	14-sep-21	Nadie firmó	

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo IX. Comparativo Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo a la Secretaría de Bienestar conforme datos públicos



PROYECTO	IMPORTE (pesos)					PROCEDI- MIENTO DE CONTRATA- CIÓN	METAS		FECHAS REALES				OBSERVACIONES
	APROBADO	CONTRATADO	APROBADO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Registrado en Acta Entrega-Recepción		CONTRATADAS	EJECUTADAS	INICIO	TERMINA- CIÓN	ENTREGA A BENEFICIARIOS		
											Fecha de acta	Beneficiarios firmantes	
7 Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir (rehabilitación).	2,100,000.00	2,988,899.45	2,100,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	2,988,652.47	Invitación restringida	Construcción: - 983.38 m2 concreto hidráulico - 15 m2 Banqueta con concreto - 30 ml Dentellón de concreto	Construcción: - 1,025.71 m2 concreto hidráulico - 54.5 m2 Banqueta con concreto - 39.43 ml Dentellón de concreto	21-jun-21	20-ago-21	09-sep-21	Dos firmas sin nombre.	Este contrato incluye la pavimentación con concreto (no asfalto) de la calle Tebas entre Demeter y Zeus que está autorizado como proyecto separado (núm. 8).
8 Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir (rehabilitación).	900,000.00		900,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer									El Municipio no entregó la información de este proyecto. A la vista, la base utilizada para pavimentar la calle Tebas entre Demeter y Zeus es concreto, no asfalto (Foto 13 en Bitácora del 07-ago-22). Tampoco informó o explicó que esta obra aprobada individualmente fue adjudicada en el contrato de la obra de la calle "Demeter" (núm. 7).
9 Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir (rehabilitación).	7,300,000.00	6,985,017.51	7,300,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	7,178,738.46	Convocatoria Pública	- 1,816.45 m2 con concreto hidráulico a la flexión nr 48 kg/cm2.	- 2,232.35 m2 con concreto hidráulico a la flexión nr 48 kg/cm2.	12-jul-21	30-oct-21	19-may-22	Nadie firmó	Nota: Para las dos obras anteriores y esta (3) se constituyó únicamente un Comité de Participación Social. En el acta se indica de manera genérica que la rehabilitación de calle es a base de concreto y a base de asfalto.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo IX. Comparativo Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo a la Secretaría de Bienestar conforme datos públicos



PROYECTO	IMPORTE (pesos)					PROCEDI- MIENTO DE CONTRATA- CIÓN	METAS		FECHAS REALES			OBSERVACIONES	
	APROBADO	CONTRATADO	APROBADO	EJERCIDO	EJERCIDO		CONTRATADAS	EJECUTADAS	INICIO	TERMINA- CIÓN	ENTREGA A BENEFICIARIOS		
			Datos públicos en Secretaría de Bienestar	Datos públicos en Secretaría de Bienestar	Registrado en Acta Entrega-Recepción						Fecha de acta		Beneficiarios firmantes
10 Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza (rehabilitación).	2,500,000.00	2,448,855.31	2,500,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	2,486,802.38	Invitación restringida	1,557 m2 de concreto asfáltico	1,618 m2 de concreto asfáltico	12-jul-21	09-sep-21	14-sep-21	Rosa Ma. Arévalo M.	
11 Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc (rehabilitación).	2,100,000.00	2,055,721.12	2,100,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	1,811,935.47	Invitación restringida	- Demolición 740 m2 estructura de pavimento de concreto - 740 m2 escarificación y afinado de terracerías - 740 m2 losa de concreto hidráulico	- Demolición 687.55 m2 estructura de pavimento de concreto - 687.55 m2 escarificación y afinado de terracerías - 687.55 m2 losa de concreto hidráulico	10-jul-21	29-sep-21	19-may-22	Mayra Magda Elizabeth Osuna Hernández	Al Acta firmada por los beneficiarios le faltan páginas Elizabeth Osuna Hernández no está registrada en el Acta constitutiva del Comité de Participación Social
12 Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita (rehabilitación).	6,250,000.00	6,199,900.71	6,250,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	6,396,419.80	Convocatoria Pública	- 2,713.40 m2 de asfalto granulometría densa gruesa de 4 cm de espesor. - 2,713.40 de asfalto denso para capa de rodadura de 3 cm de espesor compacto - 332 ml de guarnición estándar de concreto FC 200 kg/cm2	- 2,804.58 m2 de asfalto granulometría densa gruesa de 4 cm de espesor. - 2,804.58 de asfalto denso para capa de rodadura de 3 cm de espesor compacto - 409.90 ml de guarnición estándar de concreto FC 200 kg/cm2	27-may-21	15-jul-21	24-ago-21	María San Juana Solís T. y Otra firma sin nombre	
13 Base de concreto Calle Paseo Agave entre Paseo del Rincón y Paseo N. Col. Fomerrey 45 (rehabilitación).	11,400,000.00	9,482,568.94	11,400,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	11,216,201.48	Convocatoria Pública	No se identifican especificaciones técnicas. Rehabilitación de calle Paseo Agave a base de pavimento de concreto	No se identifican especificaciones técnicas. Rehabilitación de calle Paseo Agave a base de pavimento de concreto	11-jun-21	30-sep-21	22-jun-22	Juan Martínez Ríos	En la visita de campo, la persona entrevistada se quejó por problemas con la alcantarilla del drenaje sanitario (está a media calle y más abajo del nivel del pavimento). Personal del municipio dijo que era asunto de Agua y Drenaje.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo IX. Comparativo Información proporcionada por el Municipio y la reportada por el mismo a la Secretaría de Bienestar conforme datos públicos



PROYECTO	IMPORTE (pesos)					PROCEDI- MIENTO DE CONTRATA- CIÓN	METAS		FECHAS REALES				OBSERVACIONES	
	APROBADO	CONTRATADO	APROBADO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Datos públicos en Secretaría de Bienestar	EJERCIDO Registrado en Acta Entrega-Recepción		CONTRATADAS	EJECUTADAS	INICIO	TERMINA- CIÓN	ENTREGA A BENEFICIARIOS			
											Fecha de acta	Beneficiarios firmantes		
14 Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza (rehabilitación).	4,500,000.00	3,629,217.30	4,500,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	4,485,423.14	Convocatoria Pública	- 1,468.24 m2 formación de sub-base H de 20 cm de espesor - 1,468.24 m2 formación de base H de 20 cm de espesor compacto - 2 piezas, renovación de pozo de visita. - 1,468.24 m2 carpeta asfáltica granulometría 3/4" a finos.	- 1,826.80 m2 formación de sub-base H de 20 cm de espesor - 1,826.80 m2 formación de base H de 20 cm de espesor compacto - 2 piezas, renovación de pozo de visita. - 1,826.80 m2 carpeta asfáltica granulometría 3/4" a finos.	27-may-21	23-jul-21	24-ago-21	Lizbeth Rodríguez Herrera y Otra firma sin nombre		
15 Parque público o plaza Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé (rehabilitación).	6,500,000.00	6,473,815.05	6,500,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	6,469,198.93	Convocatoria Pública	- 382 m2 construcción de vitapista - 147 m2 construcción de banqueta	- 382 m2 construcción de vitapista - 147 m2 construcción de banqueta	27-may-21	23-ago-21	30-ago-21	Judith García Ávila y Otra firma sin nombre		
16 Parque público o plaza Calles Hiladores, No Reelección, Rotereros y Torneros. Col. San Isidro (rehabilitación).	7,200,000.00	7,174,655.10	7,200,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	6,647,331.62	Convocatoria Pública	Rehabilitación de parque público, construcción de cancha polivalente, área de juegos y ejercicios	Rehabilitación de parque público, construcción de cancha polivalente, área de juegos y ejercicios	12-jun-21	30-oct-21	20-may-22	Nadie firmó		
17 Etapa 1 Parque público o plaza Calles Cuevas de Almanzora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos (rehabilitación).	10,148,900.00	9,989,288.58	10,148,900.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	9,988,823.90	Convocatoria Pública	- 579.84 m2 carpeta asfáltica (suministro y colocación) - 136.32 ml reja tubular (suministro e instalación) - 375 m2 pasto sintético deportivo de fibra importada	- 583.20 m2 carpeta asfáltica (suministro y colocación) - 136.32 ml reja tubular (suministro e instalación) - 375 m2 pasto sintético deportivo de fibra importada	27-may-21	20-dic-21	20-may-22	Silvia Patricia Guerrero F.		
18 Parque público o plaza Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro (rehabilitación).	12,850,000.00	12,845,152.75	12,850,000.00	Recursos disponibles, inversión por ejercer	12,845,139.46	Convocatoria Pública	- 435 m2 Adocreto de forma cuadrada - 91 ml reja tubular (suministro e instalación) - 750 m2 pasto sintético (suministro e instalación)	- 411.77 m2 Adocreto de forma cuadrada - 90.61 ml reja tubular (suministro e instalación) - 750 m2 pasto sintético (suministro e instalación)	12-jul-21	15-dic-21	20-may-22	Nadie firmó	En la MIDS, este proyecto se encuentra duplicado, con los números de registro: - Folio de proyecto: NLE210201910602 y NLE210301973988. - Número de proyecto: 13016 y 123453.	
TOTAL	118,998,900.00	114,355,068.05	118,998,900.00		118,998,900.01									

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio de Monterrey, Nuevo León y la pública disponible en la Internet, en el portal de la Secretaría de Bienestar.

Anexo V.

Límites, articulación insumos, recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.1 Límites, Articulación, Insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Solicitud de apoyos

Etapas: Solicitud de apoyos

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Captación de peticiones ciudadanas de obras de infraestructura social básica.
	Fin	Determinación de procedencia de la obra (factible)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Propuesta al Consejo Municipal de Desarrollo Social de obras y acciones para priorización.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, la única de las actividades en las que se constató una aplicación informática: "sistema" es en la que se apoya la atención ciudadana para captación y seguimiento de peticiones.
	Tipo de información recolectada	Peticiones ciudadanas entre otras, las de obras de infraestructura social básica.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.2 Límites, Articulación, Insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Selección de Beneficiarios

Etapas: Selección de beneficiarios

Dimensión de la etapa

Actividad o actividades de la etapa

Límites	Inicio	Registro en la MIDS de las solicitudes de obra de infraestructura social básica verificadas, calificadas como factibles y, sujetas a priorización.
	Fin	Elaboración de la propuesta de obras y acciones para su priorización al Consejo Municipal de Desarrollo Social; así como a la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y a su vez al H. Cabildo para su estudio y aprobación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	- Obras y acciones priorizadas por el Consejo Municipal de Desarrollo Social; y, - Obras y acciones aprobadas por la Comisión de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Nomenclatura del Ayuntamiento de Monterrey y el Cabildo.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
	Tipo de información recolectada	Información sobre obras autorizadas y suficiencia de recursos
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



ANEXO V.3 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas de PROCESO FISM.
Difusión

Etapas: Difusión

Dimensión de la etapa

Actividad o actividades de la etapa

Dimensión de la etapa	Actividad o actividades de la etapa
Límites	
Inicio	Aviso de la aprobación de obras de infraestructura social básica a realizarse con recursos del FISM.
Fin	Difusión del "Programa de Inversión de Obras del Ramo 33" y cuando corresponda de información relativa a otras etapas, como afectación de vialidades en la etapa de ejecución de la obra o su entrega, una vez concluida.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	
Tiempo	No aplica.
Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
Recursos Financieros	
Infraestructura	
Otros	
Productos	
Productos de la etapa	Programa de Inversión de Obras del Ramo 33 difundido, así como diversa información de otras etapas.
¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	
Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia; redes sociales. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
Tipo de información recolectada	Información sobre impactos en medios de comunicación
¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?	Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.4 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Planeación y programación de obras y recursos

Etapas: Planeación y programación de obras y recursos

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Programa de Inversión de Obras del Ramo 33 difundido y suficiencia presupuestaria calendarizada autorizada.
	Fin	Obras de infraestructura social básica licitadas
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Adjudicación del contrato de obra infraestructura social
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Se cuenta con un ERP para la información presupuestaria. Adicionalmente, respecto de la información relativa al Programa Operativo Anual, de Programas Presupuestarios, metas e indicadores, actualmente se encuentra en desarrollo un sistema, para la integración y seguimiento. Para lo demás, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
	Tipo de información recolectada	La relativa a la planeación y programación de obras y recursos, como metas, indicadores, información presupuestaria y planes de contrataciones, entre otra.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí Su utilización es limitada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.5 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Ejecución de obras y ejercicio de recursos

Etapas: Ejecución de obras y ejercicio de recursos

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Contrato de la obra adjudicada, firmado, en su caso, anticipo pagado
	Fin	Recepción del aviso de terminación de la obra
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Obra de infraestructura social básica concluida
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia, entre ellos, la bitácora de obra. Software para elaboración de documentos. Se cuenta con un ERP para la información presupuestaria, gestión de recursos. Para lo demás, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
	Tipo de información recolectada	Avance de la obra y sobre el ejercicio de recursos.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí. Su utilización es limitada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.6 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Entrega de apoyos (obras)

Etapas: Entrega de apoyos (obras)

Dimensión de la etapa

Actividad o actividades de la etapa

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Convocatoria a evento de formalización (firma) de la entrega-recepción de la obra de infraestructura social básica.
	Fin	Entrega de la obra de infraestructura social básica para registro en inventario de activos del Municipio y para mantenimiento (seguimiento).
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Obra de infraestructura social básica entregada.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
	Tipo de información recolectada	Únicamente de la recepción, no se levanta información relativa a la satisfacción.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo V.7 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos



Etapas: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Dimensión de la etapa

Actividad o actividades de la etapa

Límites		
	Inicio	Entrega de la obra de infraestructura social básica que forma parte del inventario del Municipio para: - Seguimiento, monitoreo y mantenimiento - Registro del activo conciliado
	Fin	Atención, seguimiento, monitoreo, mantenimiento y conservación de la obra de infraestructura social básica, registradas de los servicios públicos municipales como drenaje pluvial, parques, plazas, jardines y vía pública; así como de la superficie de rodamiento de las vialidades públicas municipales.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Obras de infraestructura social básica de servicio a la ciudadanía en buen estado y registradas en el activo del Municipio.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	El producto de esta etapa, así como los de las demás, son todos, insumos de la siguiente etapa, desagregada en dos, para mayor claridad.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa, en cuanto al mantenimiento y conservación de las obras; recordar que se cuenta con un sistema ERP que apoya lo relativo a la información financiera y contable. No se omite la mención relativa a que la única de las actividades en las que se constató una aplicación informática: "sistema", es en la que se apoya la atención ciudadana para captación y seguimiento de peticiones.
	Tipo de información recolectada	En caso de presentarse, únicamente la relativa a peticiones ciudadanas que se presentaran como inquietud o queja relativa a la obra entregada.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	En caso de presentarse la petición ciudadana, sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.8 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Evaluación y monitoreo

Etapas: Evaluación y Monitoreo

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Peticiones ciudadanas captadas por los conductos institucionales
	Fin	Resultados de la evaluación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	Información periódica sobre el avance físico y financiero de la obra de infraestructura social básica (hasta la conclusión y cierre) en: <ul style="list-style-type: none"> - La MIDS - El expediente unitario - Los reportes de POA, Pp, indicadores y metas - Los comprobantes de los pagos realizados - Los resultados del PAE - Los aspectos susceptibles de mejora
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí No se omite mencionar que esta etapa se desagregó en dos para mayor claridad en el nivel de gobierno que se realiza la evaluación del FISM.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Cabe señalar que respecto de la información relativa al Programa Operativo Anual, de Programas Presupuestarios, metas e indicadores, actualmente se encuentra en desarrollo un sistema, para la integración y seguimiento. Para lo demás, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de esta etapa.
	Tipo de información recolectada	Información de avance, cumplimiento de metas y resultados.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.9 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Rendición de cuentas y fiscalización

Etapas: Rendición de cuentas y fiscalización

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Distribución de los recursos de la recaudación federal participable a los 51 municipios de Nuevo León, para el caso de mérito, del FISM
	Fin	Elaboración, integración, entrega; así como fiscalización y seguimiento o solventación de sus resultados de: <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta de la Hacienda Pública Federal - Cuenta Pública del Gobierno de Nuevo León - Cuenta Pública del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta de la Hacienda Pública Federal - Cuenta Pública del Gobierno de Nuevo León - Cuenta Pública del Ayuntamiento del Municipio de Monterrey, Nuevo León - Así como resultados de la fiscalización y, en su caso, la atención.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Sí Corresponden a los insumos para reiniciar "el proceso". Para el caso que nos ocupa, acciones de mejora en las diferentes etapas, iniciando con las acciones relativas a la planeación.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración. Adicionalmente, las funciones relativas a la administración de recursos cuentan con el apoyo de un ERP.
	Tipo de información recolectada	Contable
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí Su utilización es limitada.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo V.10 Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de las etapas del Proceso FISM.
Contraloría Social

Etapas: Comités de Participación Social

Dimensión de la etapa		Actividad o actividades de la etapa
Límites	Inicio	Aprobación y difusión del "Programa Inversión de Obras del Ramo 33", para el caso de mérito, específicamente las obras de infraestructura social básica aprobadas con financiamiento del FISM.
	Fin	Entrega de las obras de infraestructura social básica realizadas en las Zonas de Atención Prioritaria, específicamente para el caso del Municipio de Monterrey, las AGEBS con alto o muy alto nivel de rezago social.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No aplica.
	Personal	La gestión de los recursos del FISM forma parte de las funciones de todos los participantes en la estructura administrativa del Municipio. Se cumple la norma y sí existe una unidad responsable, que en lenguaje de procesos equivale a "dueño de proceso", sin embargo, toda vez que no se gestiona por procesos, sino con un modelo de administración tradicional, calificar como adecuados y suficientes los tiempos, el personal, los recursos financieros y la infraestructura para la gestión; podría ser inexacto. No obstante, visto de manera general, como modelo de administración tradicional, parecerían insuficientes.
	Recursos Financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos de la etapa	- Formatos de avance y seguimiento de las obras realizadas con el FISM, conforme la Guía Operativa para la Constitución, Operación, Registro, Atención y Seguimiento de la participación social del FISMDF. - Participación social colectiva en la formulación, ejecución y evaluación de las acciones de infraestructura social básica.
	¿Sirven de insumo para la siguiente etapa?	Las acciones de Contraloría Social, específicamente, las relativas a los Comités de Participación Social por su naturaleza, se llevan a cabo a lo largo de todas las etapas, de esa manera, la información producto de su acción, puede ser útil como insumo en las propias etapas que se generen o para las subsecuentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado(s)	Todas las actividades cuentan con el apoyo de aplicaciones informáticas como correo electrónico institucional, acceso a la Internet para reportar avances en las plataformas de los diferentes órdenes de gobierno y transparencia. Software para elaboración de documentos. Sin embargo, no existe un "sistema" expreso, que apoye la realización y seguimiento de las actividades de los Comités de Participación Social, en las diferentes etapas en las que participan. Salvo el sistema de captación de peticiones ciudadanas.
	Tipo de información recolectada	Avance de actividades de los Comités de Participación Social.
	¿Sirve de insumo para el monitoreo?	Sí Su utilización es limitada
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución de la etapa?		Como estructura administrativa tradicional razonablemente funciona de manera adecuada.
¿La etapa es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.

Anexo VI.

Propuesta de modificación a la normatividad del Proceso FISM

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Proceso FISM

Tipo de normatividad	Se identificó "Dice:"	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda "Debe decir:"	Efecto esperado (de aplicar la)	Restricciones implementar
No aplica					



EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León

Anexo VII. Análisis FODA del Proceso FISM

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo VII. Análisis FODA del Proceso FISM

FORTALEZAS

- Compromiso de los funcionarios.
- Conocimiento de la norma y de la función pública.
- Eficacia (obras de infraestructura social básica realizadas).
- Convocatoria a la participación ciudadana razonablemente eficaz.

OPORTUNIDADES

- Podría promoverse un cambio de paradigma para gestionar por procesos.
- En ese sentido estandarizar y documentar las actividades para que la eficacia sea además, eficiente.
- Fortalecer la capacitación a los ciudadanos que participan, con el fin de que se involucren y realicen un verdadero seguimiento.
- Documentar metodológicamente los riesgos y sus controles.

DEBILIDADES

- Centrar las acciones en resultados inmediatos.
- Modelo de gestión no por procesos.
- Acciones ineficientes o con fallas o desperdicios.
- Conseguir "agotar" los recursos públicos del FISM y lograr una "obra", con poca o nula eficiencia.
- Lograr la participación ciudadana sin seguimiento a su real involucramiento.
- Carecer de riesgos y controles documentados.

AMENAZAS

- Desestandarización en la atención ciudadana.
- Falta de coordinación interinstitucional y de estandarización de funciones.
- Monitoreo y supervisión entendidos como reporte de acciones ya concluidas.

Anexo VIII.

Trabajo de campo realizado

- Agenda de Trabajo original
 - Modelo de cuestionario
 - Modelo de carta concentimiento
- Agenda de trabajo real y bitácora de trabajo de campo
- Cuestionario respondido por Secretaría de Infraestructura Sostenible
 - Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

ANEXO VIII.1 AGENDA DE TRABAJO DE CAMPO ORIGINAL

Julio-Agosto 2022

Semana 25-29 julio - El Municipio entregará la información solicitada con fecha 19 de julio de 2022.
- ESPP comenzará su organización para análisis.

Semana 01-05 agosto ESPP continuará organización y análisis de la información recibida el 27 de julio de 2022 y ultimaré detalles para la siguiente semana en campo.

Horario / Día	Entrevistas				
	08-ago-2022	09-ago-2022	10-ago-2022	11-ago-2022	12-ago-2022
	Entrevista breve con al menos 18 personas beneficiarias (1 por cada obra)				
09:00-09:45	- Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza - Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza.	- Parque público o plaza Calles Hiladores, No Reelección, Rotereros y Torneros. Col. San Isidro. - Parque público o plaza Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro.	Etapas: Planeación Obras Secretaría del Ayuntamiento	Etapas: Ejecución de Obras Secretaría de Servicios Públicos	Etapas: Evaluación y Monitoreo Contraloría Municipal
10:00-10:45	- Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza. - Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza.	- Etapa 1 Parque público o plaza Calles Cuevas de Almanzora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos.	Etapas: Planeación Obras Secretaría de Infraestructura Sostenible	Etapas: Entrega de Apoyos Secretaría de Servicios Públicos	
11:00-11:45	- Parque público o plaza Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé.	- Tramos I y II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa.	Etapas: Planeación Obras Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible	Etapas: Ejecución de Obras Secretaría de Infraestructura Sostenible	
12:00-12:45	- Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc. - Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc. - Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir.		Etapas: Planeación y Ejecución de Recursos Secretaría de Finanzas y Administración	Etapas: Entrega de Apoyos Secretaría de Infraestructura Sostenible	
13:00-13:45	- Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir. - Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir. - Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc. - Base de concreto Calle Paseo Agave entre Paseo del Rincón y Paseo N. Col. Fomerrey 45.	- Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita.	Etapas: Difusión Secretaría Ejecutiva	Etapas: Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos Secretaría de Servicios Públicos	
15:00-15:45			Etapas: Solicitud de Apoyos Secretaría de Servicios Públicos	Etapas: Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos Secretaría de Infraestructura Sostenible	
16:00-16:45			Etapas: Selección de Beneficiarios Secretaría de Infraestructura Sostenible	Etapas: Contraloría Social Secretaría del Ayuntamiento	
17:00-17:45				Etapas: Contraloría Social Secretaría de Servicios Públicos	

ANEXO VIII.2 Modelo de Cuestionario
27-julio-2022

Nombre:	
Área de adscripción:	
Puesto:	
Datos de contacto:	
Teléfono	
Correo electrónico	
Domicilio físico	

Favor de responder de manera breve, clara y precisa lo que se requiere en cada una de las siguientes filas. Todas las respuestas son correctas y con ellas será posible contar con una "fotografía fiel" de las actividades del proceso. Se agradecerá incorporar su aportación en la fila correspondiente, respetando el formato (fila indicada en el espacio en color blanco, columnas de la "B" a la "H"). ¡Gracias!

ETAPA DEL PROCESO SEGÚN CORRESPONDA

Breve explicación de la etapa según corresponda

Del 1.1 al 1. "X" de conformidad con el número de actividades genéricas identificadas que conformen la etapa del proceso que corresponda.

1	Fecha en que se realiza	
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	
4	Breve descripción de la actividad	
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	
7	Participantes	
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	
14	Si existen formatos ¿cuáles?	
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	
23	Existen controles (Sí o No)	

24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?
31	Señale por favor, las buenas prácticas
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...



Monterrey, Nuevo León [] de julio de 2022.

Asunto: **Evaluación de Procesos del Fondo de
Infraestructura Social Municipal 2021**

Estimado (a) señor/señora:

La firma Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C. se encuentra contratada por el Gobierno de Monterrey, específicamente, por la Contraloría Municipal a través de la Dirección de Control Interno e Investigación; para realizar la *Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021*, con el objetivo de analizar la gestión operativa a fin de valorar si cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando fundamentalmente el número de funcionarios que intervienen en el proceso, así como al menos un representante del Comité de Participación Social de las 18 obras realizadas en 2021 con recursos del FISM. Solicitamos su amable participación, con base en la relevancia que tiene la etapa de “*Planeación de Obras*” en dicho proceso.

En el caso de contar con su aceptación para participar y colaborar con la evaluación, procederemos de la siguiente manera:

1. A petición de las autoridades municipales, con la finalidad de aprovechar de mejor manera los tiempos, realizaremos primero un levantamiento de información en un formato en archivo electrónico (Excel) para posteriormente tener una entrevista presencial de máximo 45 minutos, en horario laboral durante la segunda semana de agosto, cuyo objeto será aclarar la información proporcionada en el formato de levantamiento de información (archivo Excel). El tipo de cuestionamientos serán relativos a las actividades que realiza en la materia.
2. Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar la entrevista, solo si Usted lo permite, de no estar de acuerdo, no se realizará grabación alguna. En su caso, el audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para ningún otro propósito.
3. La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.
4. Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detendremos el ejercicio.

Es importante destacar que toda la información que Usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del Gobierno de



Monterrey (<https://www.monterrey.gob.mx/transparencia>), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (ni por nombre, ni puesto de trabajo, ni ubicación geográfica).

En caso de tener alguna duda, pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación, Mtro. Eduardo Sánchez Rosete, al teléfono (55) 2561 6461 o a través de cualquiera de las dos siguientes direcciones electrónicas (correo), erosete@hotmail.com o erosete@espp.com.mx

Si usted acepta participar en este ejercicio, el día de la entrevista una vez que nos haya apoyado con las respuestas en el formato de levantamiento de información, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consiento participar en la Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021, mi firma en este documento indica mi aceptación para participar voluntariamente en este estudio.	
Etapa del proceso: _____	Fecha: _____ de julio de 2022
Nombre del (la) Participante: _____	
Firma: _____	

Testigo	Fecha: _____ de julio de 2022
Nombre: _____	
Firma: _____	

Evaluador	Fecha: _____ de julio de 2022
Nombre: _____	
Firma: _____	

ANEXO VIII.4.1 AGENDA DE TRABAJO DE CAMPO REAL

Agosto 2022

Horario / Día	Entrevistas					
	07-ago-2022	08-ago-2022	09-ago-2022	10-ago-2022	11-ago-2022	12-ago-2022
	Entrevista breve con al menos 18 personas beneficiarias (1 por cada obra)					
08:30-09:15		- Reunión inicial con el equipo de la Secretaría de Infraestructura Sostenible. - Visitas a sitio de las obras para entrevistas, acompañada por el personal responsable de los Comités de Participación Social: 1. Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita 2 y 3. Tramos I y II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa 4. Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir				- Reunión con la Secretaría Ejecutiva Etapa: Planeación
09:30-10:15		5. Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir				
10:30-11:15	Visita a obras (de manera independiente): 1. Etapa 1 Parque público Calles Cuevas de Almanzora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos 2. Parque público Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro 3. Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza 4. Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza	6. Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir 7. Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc	- Reunión con el personal del Municipio responsable de los Comités de Participación Social quien mostró sus expedientes relativos a la conformación de los Comités y la memoria gráfica de las obras	Observación de los "Miércoles de atención ciudadana" (9:00 a 14:00 horas). Presididos por el Presidente Municipal y representantes de las 13 Secretarías del Municipio.	- Reunión con la Contraloría Municipal Etapa: Evaluación y monitoreo	
11:30-12:15	5. Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza 6. Parque público Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé 7. Parque público Calles Hiladores, No Reelección, Rotereros y Torneros. Col. San Isidro	8. Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc 9. Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc	- Visita a la obra 18. Base de concreto Calle Paseo de Agave entre las calles Paseo del Rincón y Paseo N, colonia Fomerrey 45	- Reunión con la Secretaría de Infraestructura Sostenible (7 personas de dicha Secretaría).		- Reunión con la Secretaría de Finanzas y Administración Etapa: Ejecución de recursos (pagos)
12:30-13:15	8. Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza 9. Andadores urbanos y escalinatas Calle Artículo 123 entre Rafael Quintero y Enrique Baca Cedillo. Col. Croc	10. Base de asfalto Calles Cantantes y Estibadores de la calle 12 de agosto hasta finalización de la calle. Col. Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza			- Reunión con la Secretaría Ejecutiva Etapa: Difusión	
13:30-14:15	10. Andadores urbanos y escalinatas Calles Rafael Quintero entre Derecho de huelga y Artículo 123; y, Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre. Col. Croc 11. Base de concreto Calle Gustavo Díaz Ordaz entre Julio A. Roca y Mártires de Chicago. Col. Croc 12. Base de concreto Calle Demeter entre Tebas y La Esperanza. Col. El Porvenir	11. Parque público Calles Hiladores, No Reelección, Rotereros y Torneros. Col. San Isidro 12. Parque público Calles Pirámide, Equilátero y El Canal Aztlán. Col. San Bernabé 13. Drenaje pluvial Calles 8 de julio, 5 de julio y Av. de las Torres. Col. Alfonso Reyes, La Alianza				
14:30-15:15	13. Base de asfalto Calle Tebas entre Demeter y calle Zeus. Col. El Porvenir 14. Base de concreto Calle Zeus entre Tebas y Av. Camino Real. Col. El Porvenir 15 y 16. Tramos I y II. Drenaje pluvial Av. de la República y Manuel Belgrano entre Calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear. Col. Francisco Villa	14. Base de asfalto Calle 29 de noviembre entre Calle Bacteriólogos y Equilibristas. Col. Lorenzo Garza, Sector La Alianza 15. Base de asfalto Calle San Agustín entre Santa Clara y San Francisco. Col. La Alianza				
15:30-16:15	17. Base de asfalto Calle Zócalo entre Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero. Col. Loma Bonita	16. Parque público Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular. Col. Barrio San Pedro 17. Etapa 1 Parque público Calles Cuevas de Almanzora e Ibiza. Col. Barrio San Carlos				

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León
ANEXO VIII.4.2 BITÁCORA TRABAJO DE CAMPO
Semana del 7 al 12 de agosto de 2022

Fecha y horario: 07-ago-22 de 10:43 a 16:00 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: Visita de Obras, no prevista en Agenda con funcionarios del Municipio por ser domingo.

Instrumento empleado para recolectar la información: Observación personal en sitio y apoyo de la cámara del teléfono celular personal.

Síntesis de la Actividad

Con base en la información proporcionada por el Municipio de Monterrey relativa a la ubicación física de las Obras realizadas en 2021 con recursos del FISM, al llegar a Monterrey el domingo 7 de agosto en la mañana, se procedió a realizar una visita a 17 de las 18 Obras, ubicadas de acuerdo con la información mencionada, en la zona cercana al Cerro de Topo Chico.

Una, la que conforme los datos documentales está en la colonia Fomerrey, no fue posible ubicarla en el mapa georeferenciado, ni en la zona del Cerro de Topo Chico (*en la Bitácora del martes 9 de agosto, se refiere la explicación del personal del Municipio*).

Adjunto a esta Bitácora se incluyen las fotografías levantadas en sitio el 7 de agosto de 2022, de cada una de las obras, en el siguiente orden (numeradas):

1. **Parque público** en las calles Hiladores, No Reección, Rotereros y Torneros, colonia San Isidro en San Bernabé.
2. **Parque público** en calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular, colonia Barrio San Pedro.
3. **Parque público** (etapa 1) en calles Cuevas de Almanzora e Ibiza, colonia Barrio San Carlos.
4. **Drenaje pluvial** en las calles 8 de julio, 5 de julio y avenida de las Torres, colonia Alfonso Reyes, La Alianza.
5. **Pavimentación** con base de **asfalto** de las calles Cantantes y Estibadores, de la calle 12 de agosto hasta final de la calle, colonia Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza.
6. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle 29 de noviembre entre las calles Bacteriólogos y Equilibristas, colonia San Lorenzo Garza, Sector La Alianza.
7. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle San Agustín entre las calles Santa Clara y San Francisco, colonia La Alianza.
8. **Parque público** en las calles Pirámides, Equilatero y El Canal de Aztlán, colonia San Bernabé.
9. **Andadores urbanos y escalinatas** en la calle Artículo 123 entre las calles Enrique Baca Cedillo y Rafael Quintero, colonia Croc.
10. **Andadores urbanos y escalinatas** en las calles Artículo 123 entre las calles Rafael Quintero y 20 de noviembre; y, Rafael Quintero entre Derecho de Huelga y Artículo 123, colonia Croc.
11. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Gustavo Díaz Ordaz entre las calles Julio A. Roca y Mártires de Chicago, Croc.
12. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Deméter entre las calles Tebas y La Esperanza, colonia el Porvenir.
13. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle Tebas entre las calles Deméter y Zeus, colonia El Porvenir.
14. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Zeus entre las calles Tebas y avenida Camino Real, colonia El Porvenir.
- 15 y 16. **Drenaje pluvial (Trazos I y II)** en las calles Avenida de la República y Manuel Belgrano entre las calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear, colonia Francisco Villa (fotos identificadas con número 15).
17. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle Zócalo entre las calles avenida Raúl Rangel Frías y San J. Romero, colonia Loma Bonita (foto identificada con número 16).
18. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Paseo Agave entre las calles Paseo del Rincón y Paseo N, colonia Fomerrey 45 (no se encontró en la zona ni en el mapa georeferenciado. En la Bitácora del 9 de agosto se refiere la explicación del personal del Municipio

Información Relevante

- Las 17 obras encontradas en la georeferencia y visitadas se encuentran en una zona cercana al Cerro de Topo Chico.
- Salvo un caso, se encontraron los domicilios de las obras y en ellos, a la vista, las obras en razonablemente buen estado considerando que son de 2021. No se omite señalar que el proyecto aprobado de pavimento de asfalto de la calle Tebas entre las calles Deméter y Zeus, colonia El Porvenir; a la vista la pavimentación se realizó con concreto.
- Únicamente dos parques públicos y uno de los andadores urbanos cuentan con la placa que indica el origen de los recursos, sin embargo, ésta hace alusión al FAIS y no especifica el componente "FISM". En uno de los parques se encontró la placa vandalizada.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

Falta de claridad en los domicilios y georeferenciación de las obras, una no se encontró. El personal del Municipio dio una explicación, en el recorrido para entrevista de beneficiarios realizado el martes 9 de agosto de 2022.



1
Parque público (Calles Hiladores, No Reelección, Tejedores y Torneros, colonia San Isidro en San Bernabé).



2
Parque público (Calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular, colonia Barrio San Pedro).



3
Parque público (Etapa 1, calles Cuevas de Almanzora e Ibiza, colonia Barrio San Carlos).



4
Drenaje pluvial (Calles 8 de julio, 5 de julio y avenida de las Torres, colonia Alfonso Reyes, La Alianza).



5
Pavimentación asfalto (Calles Cantantes y Estibadores, de la calle 12 de agosto hasta final, col. Paseo de San Bernabé, La Alianza).



6
Pavimentación asfalto (Calle 29 de noviembre entre Bacteriólogos y Equilibristas, colonia San Lorenzo Garza, La Alianza).



7

Pavimentación asfalto (Calle San Agustín entre las calles Santa Clara y San Francisco, colonia La Alianza).



8

Parque público (Calles Pirámides, Equilatero y El Canal de Aztlán, colonia San Bernabé).



9

Andadores urbanos y escalinatas (Calle Artículo 123 entre las calles Enrique Baca Cedillo y Rafael Quintero, colonia Croc).



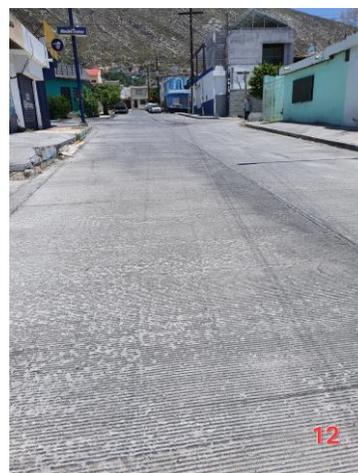
10

Andadores urbanos y escalinatas (Calles Artículo 123 entre Rafael Quintero y 20 de noviembre; y, Rafael Quintero entre Derecho de Huelga y Artículo 123, colonia Croc).



11

Pavimentación concreto (Calle Gustavo Díaz Ordaz entre las calles Julio A. Roca y Mártires de Chicago, colonia Croc).



12

Pavimentación concreto (Calle Deméter entre las calles Tebas y La Esperanza, colonia El Porvenir).



13

La documentación dice **Pavimentación asfalto** (Calle Tebas entre las calles Deméter y Zeus, colonia El Porvenir). A la vista (observar foto) **es concreto**.



14

Pavimentación concreto (Calle Zeus entre las calles Tebas y avenida Camino Real, colonia El Porvenir).



16



16

15 y 16

Drenaje pluvial (Tramos I y II) (Calles Avenida de la República y Manuel Belgrano entre las calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear, colonia Francisco Villa (fotos identificadas con número 16).



17

17

Pavimentación asfalto (Calle Zócalo entre las calles avenida Raúl Rangel Frías y San J. Romero, colonia Loma Bonita).

Fecha y horario: 08-ago-22 de 08:30 a 16:00 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: 12 entrevistas previstas en la Agenda de igual número de obras, de 9:00 a 13:45 hrs.

Instrumento empleado para recolectar la información: Una reunión inicial; observación personal en sitio, breve plática con algunos beneficiarios y firma de formato de carta de consentimiento.

Síntesis de la Actividad

- Se sostuvo reunión de apertura del trabajo de campo únicamente con la participación del personal de la Secretaría de Infraestructura Sostenible, de la Contraloría Municipal y del Coordinador de la Evaluación.

- Se realizó el **recorrido** con personal del Municipio a **17 de las 18 obras** en el orden que se describe a continuación.

- Únicamente **se conversó con 7 beneficiarios de 10 obras** (dos personas participaron en varios Comités de Participación Social: una de dos obras y otra de tres obras); y se les requirió firmar nuevamente la carta de consentimiento con fecha actualizada.

- Con base en lo que se observó se tienen muy bien identificados a los beneficiarios de las obras, un día antes se había contactado a 14 personas para concertar la entrevista y al momento de llegar, no se encontraron en los domicilios. Dichas personas son miembros del Comité de Participación Social, conforme la documentación proporcionada y las cartas de consentimiento firmadas.

- Adjunto a esta Bitácora se incluye un croquis de la zona visitada, realizado en el sitio por el personal del Municipio para explicar la ubicación y razón de la mayoría de las obras realizadas. En el orden de la visita a las obras, se indica explícitamente en las que se conversó con un beneficiario de la misma.

1. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle Zócalo entre las calles Av. Raúl Rangel Frías y San J. Romero, colonia Loma Bonita.

2. **Drenaje pluvial** (Tramos I y II -**dos obras**-) en las calles Avenida de la República y Manuel Belgrano entre las calles Juan B. Vargas y M.T. de Alvear, colonia Francisco Villa.

3. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Deméter entre las calles Tebas y La Esperanza, colonia el Porvenir. Entrevista a beneficiario (B1).

4. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle Tebas entre las calles Deméter y Zeus, col. El Porvenir. Entrevista beneficiario (B1).

5. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Zeus entre las calles Tebas y avenida Camino Real, colonia El Porvenir. Entrevista a beneficiario (B1).

6. **Andadores urbanos y escalinatas** en la calle Artículo 123 entre las calles Enrique Baca Cedillo y Rafael Quintero, colonia Croc. Entrevista a beneficiario (B2).

7. **Andadores urbanos y escalinatas** en las calles Artículo 123 entre las calles Rafael Quintero y 20 de noviembre; y, Rafael Quintero entre Derecho de Huelga y Artículo 123, colonia Croc. Entrevista a beneficiario (B2).

8. **Pavimentación** con base de **concreto** de la calle Gustavo Díaz Ordaz entre las calles Julio A. Roca y Mártires de Chicago, colonia Croc. Entrevista a beneficiario (B3).

9. **Parque público** en las calles Pirámides, Equilátero y El Canal de Aztlán, colonia San Bernabé.

10. **Drenaje pluvial** en las calles 8 de julio, 5 de julio y avenida de las Torres, colonia Alfonso Reyes, La Alianza. Entrevista a beneficiario (B4).

11. **Pavimentación** con base de **asfalto** de la calle San Agustín entre las calles Santa Clara y San Francisco, colonia La Alianza.

12. Pavimentación con base de **asfalto** de la calle 29 de noviembre entre las calles Bacteriólogos y Equilibristas, colonia San Lorenzo Garza, Sector La Alianza.

13. **Parque público** en las calles Hiladores, No Reelección, Roterros y Torneros, colonia San Isidro en San Bernabé. Entrevista a beneficiario (B5).

14. **Pavimentación** con base de **asfalto** de las calles Cantantes y Estibadores, de la calle 12 de agosto hasta final de la calle, colonia Paseo de San Bernabé, Sector La Alianza. Entrevista a beneficiario (B6).

15. **Parque público** en calles Eneas, Jerusalén y Canal Medular, colonia Barrio San Pedro. Entrevista a beneficiario (B7).

16. **Parque público** (etapa 1) en calles Cuevas de Almanzora e Ibiza, colonia Barrio San Carlos.

Información Relevante

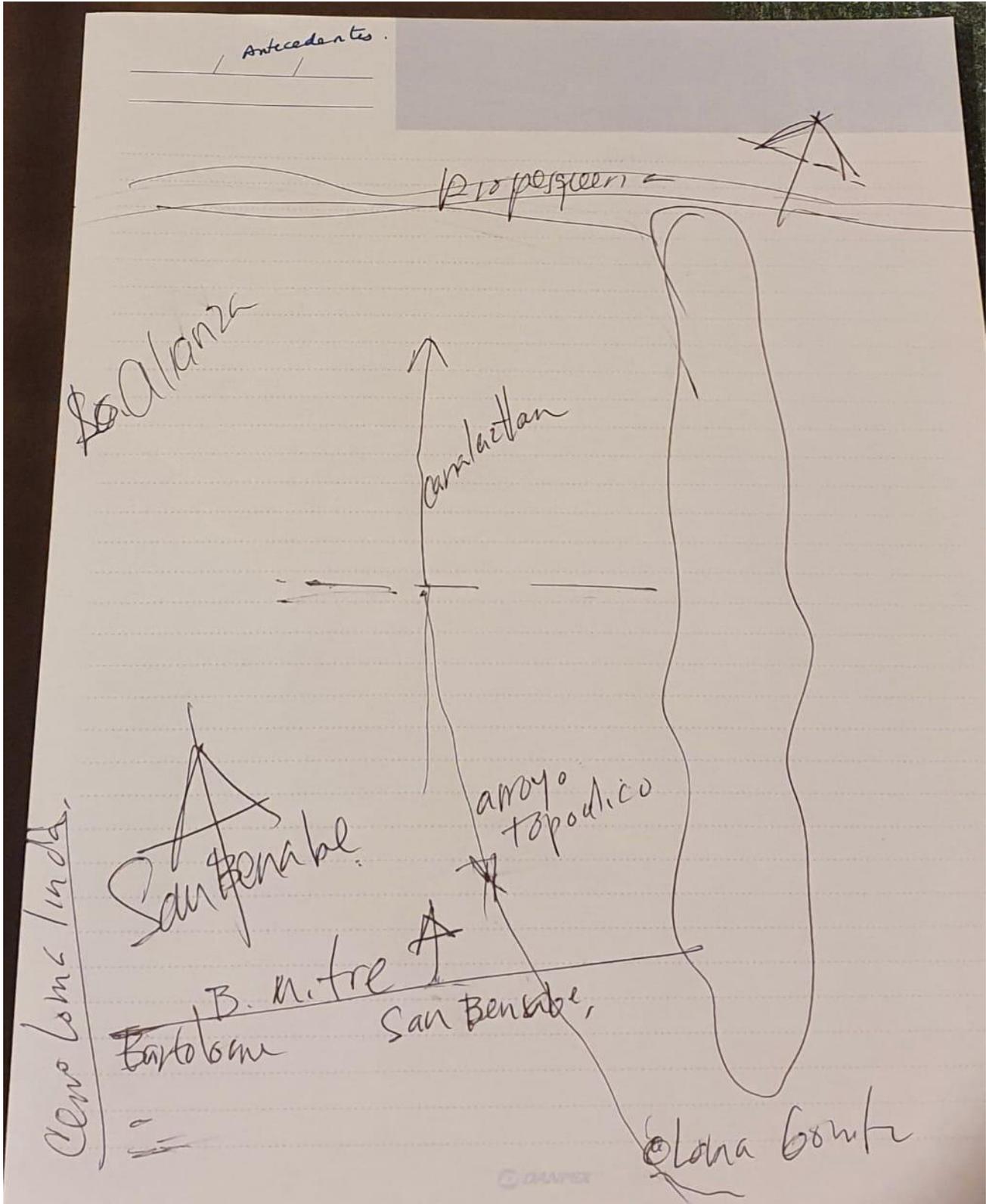
En general manifiestan satisfacción por el servicio. Tienen poca información. Es precaria la capacitación que se imparte sobre su participación en el Comité de Participación Social. Nadie de los entrevistados respondió la pregunta sobre el costo de la obra ni sobre el origen de los recursos. Se escucharon quejas sobre el mantenimiento de las obras, una vez entregadas.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

- La reunión de apertura de los trabajos, no incluyó a la totalidad de los participantes en el proceso.

- No se pudo entrevistar "al menos" una persona beneficiaria de cada obra (como planeado), miembro del Comité Participación Social de cada obra, integrado por 6 personas.

CROQUIS DEL ÁREA VISITADA



EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León
ANEXO VIII.4.4 BITÁCORA TRABAJO DE CAMPO
Semana del 7 al 12 de agosto de 2022

Fecha y horario: 09-ago-22 de 12:00 a 16:15 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: 6 entrevistas previstas en la Agenda de igual número de obras, de 9:00 a 13:45 hrs.

Instrumento empleado para recolectar la información: Observación personal en sitio, breve plática con un beneficiario de una obra, firma de formato de carta de consentimiento; y reunión con responsable de los CPS.

Síntesis de la Actividad

- Se tuvo reunión con el personal del Municipio responsable de los Comités de Participación Social quien mostró sus expedientes relativos a la conformación de los Comités y la memoria gráfica de las obras.
- Se realizó el recorrido con personal del Municipio a 1 de las 18 obras. La ubicada en la colonia Fomerrey 45. Comentó que es la única obra realizada con recursos del FISM 2021 que se llevó a cabo en una zona distinta a la cercana al Cerro de Topo Chico. Ésta se realizó en la zona de "La Estanzuela" en el Cerro de la Silla. No explicó lo relativo a la georeferenciación para ubicarla en el mapa.
- Se conversó con 1 beneficiario de 1 obra y se le requirió firmar nuevamente la carta de consentimiento con fecha actualizada.

La beneficiaria entrevistada corresponde a la obra:

18. Pavimentación con base de concreto de la calle Paseo de Agave entre las calles Paseo del Rincón y Paseo N, colonia Fomerrey 45.

Información Relevante

La beneficiaria manifiesta, en general, satisfacción por el servicio. Tiene poca información. Es precaria la capacitación que se imparte sobre su participación en el Comité de Participación Social. No respondió la pregunta sobre el costo de la obra ni sobre el origen de los recursos. Se escuchó queja sobre la obra, el personal del Municipio le respondió que se estaba atendiendo toda vez que era un tema competencia de "Agua y Drenaje" y que debían ponerse de acuerdo.

Respecto de la reunión con el personal responsable de los Comités de Participación Social, se contó con el apoyo y verbalmente toda la información respecto de las funciones que se realizan y cómo se documentan. Mostró expedientes que incluyen además de las Actas de constitución de los Comités, memoria gráfica de las obras.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

En los dos días previstos en la Agenda de Trabajo original para entrevistar al participante más importante de cualquier proceso: "el cliente"; en este caso, el beneficiario, no se pudo entrevistar "al menos" una persona beneficiaria de cada obra (como planeado), miembro del Comité Participación Social de cada obra, integrado por 6 personas.

Verónica M. Galindo Galindo
Evaluador

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León
ANEXO VIII.4.5 BITÁCORA TRABAJO DE CAMPO
Semana del 7 al 12 de agosto de 2022

Fecha y horario: 10-ago-22 de 11:00 a 15:00 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: 7 reuniones con 7 diferentes áreas, participantes en 6 etapas del proceso. En la Agenda programadas de 9:00 a 16:45 hrs.

Instrumento empleado para recolectar la información: Cuestionario previo a las reuniones. Reuniones ágiles para aclarar aspectos relativos a las respuestas en los cuestionarios. Observación en sitio.

Síntesis de la Actividad

- La Agenda original preveía la reunión con las siguientes áreas en el orden de la etapas del proceso general:

1. Etapa: Planeación Obras: (i) Secretaría del Ayuntamiento, (ii) Secretaría de Infraestructura Sostenible y (iii) Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible.
2. Etapa: Planeación y Ejecución de Recursos: (iv) Secretaría de Finanzas y Administración.
3. Etapa: Difusión: (v) Secretaría Ejecutiva.
4. Etapa: Solicitud de Apoyos: (vi) Secretaría de Servicios Públicos.
5. Etapa: Selección de Beneficiarios: (vii) Secretaría de Infraestructura Sostenible.

El día estuvo dedicado a:

- La observación de cómo se desarrolla el "Miércoles de atención ciudadana", con el slogan "Ahora resolvemos juntos", en un horario de 9:00 a 14:00 horas, en el que se busca conocer de primera mano las solicitudes y trámites de la población del Municipio y resolverlas, en lo posible con plazos perentorios. Son sesiones presididas por el Presidente Municipal y representantes de las 13 Secretarías y áreas del Municipio. Con ello se conocieron algunas de las actividades bajo la responsabilidad de la Secretaría del Ayuntamiento en coordinación con todas la Secretarías, para atender a la ciudadanía.
- Una reunión con la Secretaría de Infraestructura Sostenible en la que participaron 7 personas de dicha Secretaría, el Coordinador de la Evaluación y el Evaluador. El personal de la Secretaría de Infraestructura: (i) ofreció disculpas por no haber respondido los cuestionarios que se enviaron con la debida anticipación a efecto de que las reuniones (entrevistas) fueran más ágiles; (ii) explicó que entre todos habían respondido de manera general un cuestionario, el de la etapa "Selección de beneficiarios" y que en él habían respondido lo relativo a todas las funciones que realizan en las diversas etapas y no solamente en la etapa de "Selección de beneficiarios"; (iii) reseñaron de manera genérica las funciones; (iv) el evaluador explicó el proceso general identificado y realizó en forma de plática las 32 preguntas del cuestionario relativas a las siete etapas en las que participan directamente y tres etapas en las que interactúan con otras áreas (la mayoría de respuesta binaria) con el fin de contar con información concreta respecto a las actividades que realizan, el fundamento y lo que existe o no respecto a las mejores prácticas en gestión por procesos.

Información Relevante

- La Administración 2021-2024 entró en funciones el 30 de septiembre de 2021.
- Prácticamente todas las obras realizadas con recursos de FISM 2021 se encontraban en etapa de construcción al momento del inicio de la nueva Administración.
- La mayoría de las obras fueron entregadas a los beneficiarios en el mismo ejercicio fiscal (2021) y a la Secretaría de Servicios Públicos para seguimiento y mantenimiento en los primeros meses de 2022.
- El personal conoce la norma y sus funciones.
- No tienen documentadas sus funciones en un manual de procesos y procedimientos, en que se incluyan específicamente las actividades que realizan la totalidad de los participantes "de punta a punta".
- Los manuales que existen, son genéricos y se encuentran desactualizados.
- Aún cuando tienen identificados algunos riesgos, no se encuentran documentados en un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos y los controles que han establecido, han sido implementados con base en la ocurrencia de eventualidades (lo que ocasionó la identificación de los riesgos); tampoco los controles están documentados en un Programa de Trabajo de Control Interno.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

La reunión únicamente incluyó al personal de un área con participación en 7 etapas del proceso. No se programaron las otras 6 reuniones solicitadas, con igual número de áreas. El Municipio entregó únicamente 1 cuestionario de 7 requeridos para este día.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León
ANEXO VIII.4.6. BITÁCORA TRABAJO DE CAMPO
Semana del 7 al 12 de agosto de 2022

Fecha y horario: 11-ago-22 de 11:00 a 15:00 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: 8 reuniones con 3 diferentes áreas, participantes en 4 etapas del proceso. En la Agenda programadas de 9:00 a 17:45 hrs.

Instrumento empleado para recolectar la información: Cuestionario previo a las reuniones. Reuniones ágiles para aclarar aspectos relativos a las respuestas en los cuestionarios. Observación en sitio.

Síntesis de la Actividad

- La Agenda original preveía la reunión con las siguientes áreas en el orden de la etapas del proceso general:

1. Etapa: Ejecución de Obras: Secretaría de Servicios Públicos y Secretaría de Infraestructura Sostenible
2. Etapa: Entrega de Apoyos: Secretaría de Servicios Públicos y Secretaría de Infraestructura Sostenible
3. Etapa: Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos: Secretaría de Servicios Públicos y Secretaría de Infraestructura Sostenible
4. Etapa: Contraloría Social: Secretaría del Ayuntamiento y Secretaría de Servicios Públicos

El día estuvo dedicado a dos reuniones en las que el evaluador explicó el proceso general identificado, realizó en forma de plática las 32 preguntas del cuestionario relativas a las etapas en las que participan (la mayoría de respuesta binaria) con el fin de contar con información concreta respecto a las actividades que realizan, el fundamento y lo que existe o no respecto a las mejores prácticas en gestión por procesos.

Las dos reuniones que se sostuvieron son:

a) Contraloría Municipal, participante a quien por las atribuciones en el Reglamento interior se identificó con funciones en todas las etapas, aunque para efectos del proceso se consideró particularmente la etapa de evaluación y monitoreo. El personal que atendió la reunión manifestó que la atribución de evaluación en el Reglamento Interior, se acota exclusivamente al Programa Anual de Evaluación y al seguimiento de sus resultados, en su caso, pactados con las áreas como aspectos susceptibles de mejora.

b) Secretaría Ejecutiva, etapa: Difusión. El personal entrevistado comentó que el área es responsable de los boletines de prensa, de postear en redes los avisos, de invitar a los actos en los que participa el Presidente Municipal, mediante volantes, del informe anual a medios que rinde el Presidente Municipal sobre proyectos concluidos; así como de la imagen gráfica o línea de redacción de los materiales que se publiquen, en su caso, a petición de parte.

Información Relevante

- El personal conoce la norma y sus funciones.
- No tienen documentadas sus funciones en un manual de procesos y procedimientos, en que se incluyan específicamente las actividades que realizan la totalidad de los participantes "de punta a punta".
- En el caso de la Contraloría Municipal se explicó que existe un manual de procedimientos que no está formalizado.
- Por lo que hace a la Secretaría Ejecutiva, en los aspectos de difusión (comunicación social) se refirió que sí se encuentran documentadas las funciones en un manual de procesos formalizado, al que no se pudo tener acceso toda vez que no es público y se encuentra bajo custodia del titular del área.
- Tienen identificados algunos riesgos, no se encuentran documentados en un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos; y los controles que han establecido, han sido implementados con base en la ocurrencia de eventualidades (lo que ocasionó la identificación de los riesgos); tampoco los controles están documentados en un Programa de Trabajo de Control Interno.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

No se programaron las 8 reuniones con las 3 diferentes áreas, participantes en 4 etapas. No se omite mencionar que una de las tres áreas programadas para este día, fue la que de manera general en la reunión referida el 10-ago-22, atendió los cuestionamientos de las funciones y actividades que realiza en las siete etapas en las que participa. El Municipio entregó 1 cuestionario (requerido para la reunión programada para el 12-ago-22, no entregó ninguno relativo a las reuniones programadas para este día.

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León
ANEXO VIII.4.7. BITÁCORA TRABAJO DE CAMPO
Semana del 7 al 12 de agosto de 2022

Fecha y horario: 12-ago-22 de 09:00 a 14:15 hrs.

Actividad conforme Agenda de Trabajo: 1 reunión con un áreas, identificada como participante en todas las etapas del proceso. En la Agenda programada de 9:00 a 09:45 hrs.

Instrumento empleado para recolectar la información: Cuestionario previo a las reuniones. Reuniones ágiles para aclarar aspectos relativos a las respuestas en los cuestionarios. Observación en sitio.

Síntesis de la Actividad

- La Agenda original preveía únicamente la reunión con la Contraloría Municipal, como ya se comentó en la bitácora del día 11-ago-22, esta área se programó por las atribuciones en el Reglamento Interior en las que se identificó con funciones en todas las etapas, aunque para efectos del proceso se consideró particularmente la etapa de evaluación y monitoreo. El personal que atendió la reunión manifestó que la atribución de evaluación en el Reglamento Interior, se acota exclusivamente al Programa Anual de Evaluación y al seguimiento de sus resultados, en su caso, pactados con las áreas como aspectos susceptibles de mejora.

El día se dedicó a dos reuniones, en las que de igual manera como en las reuniones anteriores, el evaluador explicó el proceso general identificado, realizó en forma de plática las 32 preguntas del cuestionario relativas a las etapas en las que participan (la mayoría de respuesta binaria) con el fin de contar con información concreta respecto a las actividades que realizan, el fundamento y lo que existe o no respecto a las mejores prácticas en gestión por procesos.

Las dos reuniones que se sostuvieron son:

- a) Secretaría Ejecutiva, etapa de planeación. El personal entrevistado comentó a detalle la totalidad de las actividades que se realizan y que constituyen las etapas de planeación y seguimiento. Asimismo, refirió la reestructura que se llevó a cabo con la nueva administración, en la que las actividades de evaluación son actualmente competencia de la Contraloría Municipal.
- b) Secretaría de Finanzas y Administración, etapa: Ejecución de recursos (pagos). El personal entrevistado explicó a detalle sus funciones y actividades, así como la importancia de la coordinación que se debe mantener en todo momento con todas las áreas con el fin de que gestionen sus pagos con la documentación soporte, justificativa y comprobatoria del gasto de compromisos efectivamente devengados.

Información Relevante

- El personal conoce la norma y sus funciones.
- No tienen documentadas sus funciones en un manual de procesos y procedimientos, en que se incluyan específicamente las actividades que realizan la totalidad de los participantes "de punta a punta".
- Respecto a la Secretaría Ejecutiva, en el tema de Planeación y Seguimiento, con el detalle de la explicación se mencionó que si existen formatos, lineamientos y que actualmente se encuentra en desarrollo una aplicación informática para apoyar las tareas de integración de los POA y PP, así como del seguimiento de fichas técnicas e indicadores.
- Por lo que hace a la Secretaría de Finanzas y Administración, en los aspectos de ejecución de recursos (pagos) se refirió que sí se encuentran documentadas las funciones en un manual de procesos formalizado que se encuentra en proceso de actualización.
- Tienen identificados algunos riesgos, no se encuentran documentados en un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos; y los controles que han establecido, han sido implementados con base en la ocurrencia de eventualidades (lo que ocasionó la identificación de los riesgos); tampoco los controles están documentados en un Programa de Trabajo de Control Interno.

En su caso, obstáculos o situaciones enfrentadas que pudieran afectar el resultado de la evaluación

La reunión prevista en esta fecha se realizó el 11-ago-22. No se omite mencionar que no se realizaron, toda vez que no fueron programadas, las reuniones con la Secretaría del Ayuntamiento, Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible, Secretaría de Finanzas y Administración (áreas de planeación presupuestal y contabilidad) y Secretaría de Servicios Públicos.

El Municipio no entregó ningún cuestionario de las etapas en las que participan dichas Secretarías.

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

Etapas en la que se definen las acciones a realizar en las Zonas de Atención Prioritaria, a fin de obtener la validación del padrón de obras a realizar en el ejercicio fiscal que corresponda.

1.1 Factibilidad técnica de las peticiones

1	Fecha en que se realiza	Al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios, transparencia etc
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 meses
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	la solicitud o peticion de la obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de la tierra, permisos y posteriormente se realiza inspeccion fisica y se elabora proyecto para posteriormente licitar y ejecutar la obra
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de obras publicas para el estado y municipios de nuevo leon, ley de disciplina financiera, ley de egresos, ley de coordinacion fiscal, lineamientos del FAIS, ley de contabilidad gubernamental
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Lineamientos del FAIS
7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenible, Secretaria de Finanzas, Delegacion SEDESOL
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	las 6 Direccion de la Secretaria de Infraestructura Sostenible (Proyectos, gestion de recursos,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	La realizacion de la obra desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, recepcion y evaluacion
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Vecinos de las colonias beneficiadas y participantes del comité de obra
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	SI, para todos los procesos existen formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, estimacion y recepcion
14	Si existen formatos ¿cuáles?	
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, expediente tecnico, comité de obra, convocatoria, actas del proceso de contratacion, bases, especificaciones, contrato, oficios, estimaciones, acta de entrega-recepcion, por mencionar algunos.
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	por medio del sistema SIAC, al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios, transparencia etc
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	SI, al momento de llevar el comité de obra no van todos los vecinos y en la ejecucion cambian otros vecinos el proyecto autorizado
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y perder el recurso por no ejecutarlo en tiempo y forma
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	3%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	retraso, suspension o rescision o terminacion anticipada
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Bitacora de la obra, reportes de actividades
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Comites de obra, y aperturas de los procesos de contratacion en campo con vecinos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO
1.2 Factibilidad ambiental de las peticiones		
1	Fecha en que se realiza	Antes de iniciar la obra en la factibilidad
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 semanas
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	peticion de obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de la tierra, permisos y posteriormente se realiza inspeccion fisica y se elabora proyecto para posteriormente licitar y ejecutar la obra
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley del Equilibrio Ecologico estatal, Ley de Obras publicas para el estado y municipios de Nuevo leon
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Normas Ambientales
7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenable, SEDUSO
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	la Direccion de planeacion y Contratacion,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Oficio de Aprobacion para realizar la obra SEDUSO
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	SEDUSO
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	SI, para todos los procesos existen formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion,
14	Si existen formatos ¿cuáles?	Oficio de Aprobacion para realizar la obra SEDUSO
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	si
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	Oficio de Aprobacion para realizar la obra SEDUSO
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	SI, si la obra esta en area protegida o no se cumpla una condicionante de SEDUSO
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y perder el recurso por no ejecutarlo en tiempo y forma
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	3%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	No ejecucion, perder el recurso, retraso, suspension o recision o terminacion anticipada
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Bitacora de la obra, reportes de actividades
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Comites de obra, y aperturas de los procesos de contratacion en campo con vecinos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO
1.3 Factibilidad legal de las peticiones		
1	Fecha en que se realiza	Al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios,

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 meses
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	la solicitud o peticion de la obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de la tierra, permisos y posteriormente se realiza inspeccion fisica y se elabora proyecto para posteriormente licitar y ejecutar la obra
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de obras publicas para el estado y municipios de nuevo leon, ley de diciplina financiera, ley de
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Lineamientos del FAIS
7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenible, Secretaria de Finanzas, Direccion de patrimonio
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	la Direccion de planeacion y Contratacion,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Oficio de Patrimonio señalando que es terreno municipal y/o calle de utilidad publica
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Secretaria de Finanzas
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	Si, para todos los procesos existen formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, estimacion y recepcion
14	Si existen formatos ¿cuáles?	Oficio de Aprobacion para realizar la obra PATRIMONIO
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	si
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	Oficio de Aprobacion para realizar la obra PATRIMONIO
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	Si, si la obra no es un area municipal o tenga algun tema de tenencia irregular Patrimonio
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y buscar otra ubicación a una solicitud para hacer la obra
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	30%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	No ejecucion y no dar solucion al ciudadano
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Oficio de contestacion de patrimonio o que existan posesonarios en areas municipales o vialidades invadidas
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	La Direccion de concertacion social de la secretaria de ayuntamiento habla con posesionarios para
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO

1.4 Factibilidad económica de las peticiones

1	Fecha en que se realiza	Al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios,
---	-------------------------	---

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 meses
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	la solicitud o peticion de la obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de obras publicas para el estado y municipios de nuevo leon, ley de diciplina financiera, ley de
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Lineamientos del FAIS
7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenable, Secretaria de Finanzas, Delegacion SEDESOL
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	las 6 Direccion de la Secretaria de Infraestructura Sostenible (Proyectos, gestion de recursos,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	La realizacion de la obra desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, recepcion y evaluacion
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Vecinos de las colonias beneficiadas y participantes del comité de obra
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	Si, para todos los procesos existen formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion,
14	Si existen formatos ¿cuáles?	
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, expediente tecnico, comité de obra, convocatoria,
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	por medio del sistema SIAC, al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios, transparencia etc
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	SI, al momento de llevar el comité de obra no van todos los vecinos y en la ejecucion cambian otros vecinos el proyecto autorizado
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y perder el recurso por no ejecutarlo en tiempo y forma
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	3%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	retraso, suspension o recision o terminacion anticipada
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Bitacora de la obra, reportes de actividades
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Comites de obra, y aperturas de los procesos de contratacion en campo con vecinos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO

1.5 Definición de beneficiarios (incorporación de peticiones factibles a la planeación de obras).

1	Fecha en que se realiza	Al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios,
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 meses
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	la solicitud o peticion de la obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de obras publicas para el estado y municipios de nuevo leon, ley de diciplina financiera, ley de
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Lineamientos del FAIS

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenible, Secretaria de Finanzas, Delegacion SEDESOL
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	las 6 Direccion de la Secretaria de Infraestructura Sostenible (Proyectos, gestion de recursos,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	La realizacion de la obra desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, recepcion y evaluacion
12	Ciente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Vecinos de las colonias beneficiadas y participantes del comité de obra
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	SI, para todos los procesos existen formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion,
14	Si existen formatos ¿cuáles?	
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	formatos desde la peticion, dictamen de factibilidad, expediente tecnico, comité de obra, convocatoria,
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	por medio del sistema SIAC, al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios, transparencia etc
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	SI, al momento de llevar el comité de obra no van todos los vecinos y en la ejecucion cambian otros vecinos el proyecto autorizado
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y perder el recurso por no ejecutarlo en tiempo y forma
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	3%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	retraso, suspension o recision o terminacion anticipada
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Bitacora de la obra, reportes de actividades
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Comites de obra, y aperturas de los procesos de contratacion en campo con vecinos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO
1.6 Seguimiento a peticiones factibles incorporadas a la planeación de obras; y, a las no factibles		
1	Fecha en que se realiza	Al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios,
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	2 meses
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	la solicitud o peticion de la obra
4	Breve descripción de la actividad	Al recibir la solicitud, se evalua si es es factible la realizacion de la obra ya que se analiza la tenencia de
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de obras publicas para el estado y municipios de nuevo leon, ley de diciplina financiera, ley de
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	Lineamientos del FAIS
7	Participantes	Secretaria de Infraestructura Sotenible, Secretaria de Finanzas, Delegacion SEDESOL
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	las 6 Direccion de la Secretaria de Infraestructura Sostenible (Proyectos, gestion de recursos,
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	personal de la Secretaria, equipos de computo, vehiculos y papeleria y articulos de oficina
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Direccion de Adquisiciones de la Secretaria de Finanzas
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	La realizacion de la obra desde la peticion, dictamen de factibilidad, programacion, ejecucion, recepcion y evaluacion

VIII.5 Cuestionario Respondido Secretaría de Infraestructura Sostenible

12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Vecinos de las colonias beneficiadas y participantes del comité de obra
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	SI, para todos los procesos existen formatos desde la petición, dictamen de factibilidad, programación,
14	Si existen formatos ¿cuáles?	
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	formatos desde la petición, dictamen de factibilidad, expediente técnico, comité de obra, convocatoria,
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	por medio del sistema SIAC, al momento de recibir una solicitud de Obra, (miercoles ciudadano, juntas vecinales, recorridos, oficios, transparencia etc
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	SI
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	SI, al momento de llevar el comité de obra no van todos los vecinos y en la ejecución cambian otros vecinos el proyecto autorizado
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No ejecutar la obra y perder el recurso por no ejecutarlo en tiempo y forma
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	3%
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	retraso, suspensión o rescisión o terminación anticipada
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	en caso que exista o se de el evento, SI
23	Existen controles (Sí o No)	SI
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Bitacora de la obra, reportes de actividades
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	SI
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	SI
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	SI
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	SI
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	NO
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Comites de obra, y aperturas de los procesos de contratación en campo con vecinos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	NO

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

EVALUACIÓN Y MONITOREO

Etapas a través de la cual el equipo responsable del ejercicio de recursos del FISM implementa acciones sistemáticas de valoración de sus actividades y resultados, así como el monitoreo del avance de sus objetivos y metas de conformidad con los indicadores definidos.

1.1 Recopilación e integración de la información de todas las etapas del proceso

1	Fecha en que se realiza	Abril
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	El periodo de evaluación inicia en abril, el de monitoreo es una actividad que se realiza de manera permanente
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) y solicitud de actualización de variables de Programas presupuestarios (Pp) y Programas Operativos Anuales (POA).
4	Breve descripción de la actividad	Se realiza la publicación del PAE donde se establecen los Fondos y Programas que estarán sujetos a un proceso de evaluación externa; así como los tipos de evaluación y las fechas para su realización. En el tema de monitoreo, al no contar con un Pp o POA del Fondo no es posible realizar el seguimiento y revisión trimestral de los indicadores.
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Ley General de Contabilidad Gubernamental; Ley de Coordinación Fiscal; Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León y Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No aplica
7	Participantes	Contraloría Municipal y Unidad Responsable del Fondo
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contralora Municipal, Director de Control Interno e Investigación y Coordinador de Evaluación del Desempeño
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	PAE ejercicios fiscales anteriores, Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), POAs
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Contraloría Municipal
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	PAE
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado y Dirección de Planeación
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	No
14	Si existen formatos ¿cuáles?	No aplica
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	No
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	No
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	No se identifican riesgos para la materialización de las actividades de evaluación ya que la publicación depende únicamente de la Contraloría Municipal
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	No aplica
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No aplica
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	No aplica
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	No aplica
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No aplica
23	Existen controles (Sí o No)	No
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	No aplica
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No aplica
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	No aplica
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	No aplica
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	No aplica

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	No aplica
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No aplica
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Se realiza un diagnóstico previo a la definición del PAE que permiten hacer una selección basada
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	
1.2 Procesamiento y análisis de la información de todas las etapas del proceso, recopilada e integrada.		
1	Fecha en que se realiza	Abril - Octubre
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	30 semanas
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Asignación de evaluaciones y entrega de Términos de Referencia (TdR)
4	Breve descripción de la actividad	Se realiza el proceso de selección de evaluadores externos con base en la Ley de Adquisiciones, los cuales serán los encargados de realizar los informes preliminares y finales conforme a los establecido en los TdR
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León, Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León, Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León y Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No
7	Participantes	Contraloría Municipal, Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado, Evaluadores Externos
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contraloría Municipal y Evaluadores Externos
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	Información entregada por las UR, así como la información pública disponible
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Informes preliminares y finales de las evaluaciones externas
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	No
14	Si existen formatos ¿cuáles?	No aplica
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	Sí
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones; informe en el cual se muestra información resumida de la evaluación (descripción, hallazgos, conclusiones, datos de los evaluadores, entre otros)
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	Sí
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	El evaluador incumpla con los TdR, las UR no entregan información para la realización de la evaluación.
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	Los objetivo de la evaluación no se cumplan
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	única ocasión
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	menor
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	Sí
23	Existen controles (Sí o No)	Sí
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Revisión de los informes entregados por los evaluadores externos
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	Sí
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	Sí
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	Sí

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	Sí
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Se lleva una comunicación y acompañamiento constante con las UR para que estas cumplan con los requerimientos de los evaluadores externos
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	
1.3 Diagnóstico con base en los objetivos, metas e indicadores establecidos.		
1	Fecha en que se realiza	Trimestral en los meses de Abril, Julio, Octubre, Enero
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	15 días
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Publicación de los Informes de Avance de Gestión Física y Financiera de Pp y POA
4	Breve descripción de la actividad	Posterior a la publicación del informe de avances se realiza una revisión del comportamiento de los indicadores PP y POA, principalmente aquellos que presentan una semaforización en rojo
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No
7	Participantes	Contraloría Municipal
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contraloría Municipal
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	Informes de Avance de Gestión Física y Financiera de Pp y POA
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Dirección de Planeación
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Oficios, base de datos e informe de seguimiento
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Contraloría Municipal y Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	No
14	Si existen formatos ¿cuáles?	No aplica
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	Sí
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	Informe de Seguimiento PP y POA, documento en el cual se muestra información sobre los indicadores con comportamiento en riesgo; así como las acciones que deberán implementar y la justificación del comportamiento observado
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	Sí
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	Que los informes de avance no sean entregados en tiempo y/o que la información no se encuentre actualizada
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	Dificultad para establecer medidas correctivas para los indicadores y el cumplimiento de objetivos
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	Trimestral
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	menor
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No
23	Existen controles (Sí o No)	Sí
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Revisión de los informes de avances de Pp y POA
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	Sí
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	Sí
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	Sí

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	Sí
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Se realiza un análisis comparativo con el trimestre inmediato anterior, para determinar si hubo cambio en la tendencia de avance
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	
1.4 Integración del informe de evaluación.		
1	Fecha en que se realiza	Octubre
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	4 semanas
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Entrega de los informes finales de las evaluaciones
4	Breve descripción de la actividad	Se integra un informe para difundir los principales resultados de las evaluaciones
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	No
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No
7	Participantes	Contraloría Municipal
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contraloría Municipal
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	Informe final de evaluaciones
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Evaluadores externos
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Contraloría Municipal y Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	Sí
14	Si existen formatos ¿cuáles?	Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	No
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	No
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	No
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	No aplica
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No aplica
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	No aplica
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	No aplica
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No
23	Existen controles (Sí o No)	No
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	No aplica
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	No
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	No aplica
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	No aplica
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	No aplica

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No aplica
31	Señale por favor, las buenas prácticas	La ficha resumen se publica en el portal del municipio como información complementaria a los informes finales.
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	
1.5 Publicación del informe de evaluación		
1	Fecha en que se realiza	Octubre
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	4 semanas
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Entrega de los informes finales de las evaluaciones
4	Breve descripción de la actividad	Se publica en el portal del municipio los informes finales de las evaluaciones
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No
7	Participantes	Contraloría Municipal y Evaluadores Externos
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contraloría Municipal
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	Informe final de evaluaciones
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Evaluadores externos
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Informe final de evaluaciones
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado y Ciudadanía en general
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	Sí
14	Si existen formatos ¿cuáles?	Los definidos en los TdR
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	No
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	No
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	Sí
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	No se realice la entrega de los informes finales de las evaluaciones
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	No se publica información en el portal de transparencia
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	Anual
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	menor
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No
23	Existen controles (Sí o No)	Sí
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Revisión y seguimiento a los entregables de los evaluadores externos
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	Sí
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	Sí
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	Sí
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	Sí
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Aplicación de un checklist a las evaluaciones para conocer si cumplen con lo establecido en los TdR
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	

Anexo VIII.6 Cuestionario respondido por Contraloría Municipal

1.6 Seguimiento a la evaluación (en sus dos vertientes, como insumo de las acciones de planeación y como elementos de mejora continua en las diferentes etapas del proceso).

1	Fecha en que se realiza	Octubre-Noviembre
2	Periodo (tiempo que requiere la realización). Medido en horas o días hábiles, según corresponda.	8 semanas
3	Evento detonador ¿Qué hace que de inicio?	Informe final de evaluaciones
4	Breve descripción de la actividad	Se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones externas
5	Norma de aplica (Ley, Reglamento, Circular)	No
6	Aplica alguna Regla de Operación (p.e. plazos perentorios).	No
7	Participantes	Contraloría Municipal y Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
8	Responsables (quienes realizan la actividad)	Contraloría Municipal y Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
9	Insumos (lo que se requiere para realizar la actividad)	Informe final de evaluaciones
10	Proveedor del Insumo (área-rol)	Evaluadores externos
11	Entregable (producto-resultado de la actividad.Nombre de documentos)	Documento de trabajo de los ASM
12	Cliente del entregable (área-rol que es usuario del producto-resultado)	Unidad Responsable del Fondo o Pp evaluado
13	¿Existen formatos? (Sí o no)	Sí
14	Si existen formatos ¿cuáles?	Documento de trabajo de los ASM
15	¿Se genera algún reporte? (Sí o No)	Sí
16	Si se genera algún reporte, Nombre y descripción breve del reporte.	Avance al Documento de trabajo de los ASM
17	Existe algún riesgo que de materializarse impida la realización de la actividad (Sí o No)	Sí
18	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) riesgo (s)	Que la UR no esté de acuerdo con las recomendaciones entregadas por el evaluador y no defina ASM
19	De existir algún riesgo, favor de hacer breve descripción del posible impacto	Que no se comprometan acciones de mejora para los Fondos o Pp's evaluados
20	De existir algún riesgo, ¿cuál es la periodicidad de ocurrencia del posible impacto?	Anual
21	De existir algún riesgo, ¿cuál es el grado del posible impacto? (menor, intermedio, mayor).	menor
22	¿El (los) riesgo(s) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	No
23	Existen controles (Sí o No)	Sí
24	De existir, favor de hacer breve descripción del (los) control (es)	Se revisa el informe final de la evaluación para identificar las recomendaciones y hallazgos y determinar en conjunto con la UR cuales son válidas y que podrían derivar en una acción de mejora
25	¿El (los) control(es) está(n) documentado(s)? (Sí o No)	Sí
26	¿El (los) control(es) se aplica(n)? (Sí o No)	Sí
27	¿El (los) control(es) es (son) efectivo(s)? (Sí o No)	Sí
28	Califique el (los) control (es): Eficiente o Deficiente	Eficiente
29	¿Estima entonces que, el(los) riesgo(s) está(n) controlado(s)? Sí o No	Sí
30	Se requiere alguna adecuación normativa (Sí o No), en su caso, ¿cuál?	No
31	Señale por favor, las buenas prácticas	Se da acompañamiento a las UR para la definición de ASM
32	¿Algo que agregar? Sugerencia...	

**Anexo X.
Formato Difusión Evaluación de procesos
FISM
(CMU-CII-61)**

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo X. Formato para difusión (CMU-CII-61)

1. Descripción de la Evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal 2021 en Monterrey, NL.

1.2 Fecha de inicio: 01/06/2022

1.3 Fecha de término: 30/09/2022

1.4 Nombre de la persona responsable del seguimiento a la evaluación y unidad administrativa de adscripción:

Nombre: Ernesto Manuel Del Bosque Berlanga

Unidad administrativa: Contraloría Municipal

1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del FISM 2021 señalado en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2022 en el Municipio de Monterrey, Nuevo León; que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Fondo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

1.6 Objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del FISM 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 FISM, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran su capacidad de gestión.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FISM.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FISM pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1.7 Metodología utilizada: Análisis documental y observación semisistemática y sistemática.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios, entrevistas semiestructuradas, observación sistemática, información disponible en los portales WEB de dependencias federales y municipales; e información documental proporcionada por el Municipio de Monterrey.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

- Cuestionarios.- Respuestas directas y cortas, la mayoría binarias (afirmativo/negativo), a preguntas concretas con el fin de corroborar la información documental proporcionada o la disponible en los portales WEB de dependencias federales y municipales.
 - Entrevistas semiestructuradas.- Plática ágil sobre las funciones que realizan los involucrados con el fin de solventar alguna duda a partir de las respuestas al cuestionario o de la información documental.
 - Observación sistemática.- Agrupar los hechos a partir del criterio de visualizar las obras (acciones) registradas como realizadas en 2021 con recursos del FISM.
 - Análisis documental.- Ordenar la información de conformidad con el modelo general de procesos y la normatividad aplicable al FISM; destacando y reagrupando los principales temas para revisar y desarrollar después, el interior (contenido) de cada tema; a fin de contar con un conocimiento lo más integral posible con el objeto de establecer un juicio lo más completo posible.
-

2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Alto compromiso de los funcionarios con su responsabilidad (atención y cumplimiento a sus atribuciones).
- La gestión de la función pública municipal responde a un modelo de administración centralizado tradicional no a una gestión por procesos.
- La actual administración inició funciones el 30 de septiembre de 2021.

2.2 Señalar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con el FISM

2.2.1 Fortalezas.

- Compromiso de los funcionarios
- Conocimiento de la norma y de la función pública
- Eficacia (obras de infraestructura social básica realizadas)
- Convocatoria a la participación ciudadana razonablemente eficaz

2.2.2 Oportunidades:

- Podría promoverse un cambio de paradigma para gestionar por procesos
- En ese sentido estandarizar y documentar las actividades para que la eficacia sea además, eficiente
- Fortalecer la capacitación a los ciudadanos que participan, con el fin de que se involucren y realicen un verdadero seguimiento
- Documentar metodológicamente los riesgos y sus controles

2.2.3 Debilidades:

- Centrar las acciones en resultados inmediatos
- Administración tradicional centralizada
- Acciones ineficientes o con fallas o desperdicios
- Conseguir "agotar" los recursos públicos del FISM y lograr las "obras", con poca o nula eficiencia
- Lograr la participación ciudadana sin seguimiento a su real involucramiento
- Carecer de riesgos y controles documentados

2.2.4 Amenazas:

- Desestandarización en la atención ciudadana
 - Falta de coordinación interinstitucional y estandarización de funciones
 - Monitoreo y supervisión entendidos como reporte de acciones ya concluidas
-

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Con la información a la que se tuvo acceso tanto documental como a través de la observación, se estima que razonablemente la gestión de la administración municipal cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del FISM, en la que participan múltiples áreas de la estructura organizacional; no obstante, el modelo de gestión corresponde al de administración tradicional centralizada y no a la gestión por procesos.

En lenguaje de procesos existe un "dueño de proceso", sin embargo, todos los participantes, gestionan por silos sin documentación que estandarice las funciones y en los casos que existe, es general y se encuentra desactualizada.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1. Cambiar el paradigma de gestión, de administración tradicional centralizada a gestión por procesos.
 2. Documentar el proceso "de punta a punta" con la totalidad de los participantes, articulando las funciones que agregan valor y evitando los cuellos de botella.
 3. Documentar con detalle los procedimientos incluyendo funciones, roles, reglas, controles, riesgos; en los casos que no existen manuales; y en los que si se cuenta con manual, actualizarlos detallando lo mencionado; lo que permitirá estandarizar las funciones y tener claridad de las mismas en los casos de los cambios de administración, evitando con esto último cuellos de botella o "expertos" que realizan sus funciones "como siempre se han hecho".
 4. Identificar y documentar los riesgos y controles, una buena práctica son los programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
 5. La estrategia de "cero papel" que se promueve desde la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto podría liderar integralmente el cambio de paradigma para la gestión por procesos, una vez identificados y documentados "de punta a punta".
-

4. Datos de la instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Eduardo Sánchez Rosete.

4.2 Cargo: Director General

4.3 Institución a la que pertenece: Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.

4.4 Principales colaboradores: Verónica M. Galindo Galindo, *evaluador*.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: erosete@espp.com.mx; erosete@hotmail.com

4.6 Teléfono: (55) 2561 6461

EVALUACIÓN DE PROCESOS FISM 2021
Monterrey, Nuevo León



Anexo X. Formato para difusión (CMU-CII-61)

5. Identificación del FONDO

5.1 Nombre del fondo evaluado: Fondo de Infraestructura Social Municipal, obras realizadas en el ejercicio fiscal 2021

5.2 Siglas: FISM

5.3 Ente público coordinador del FISM: Secretaría de Hacienda y Crédito Público / Secretaría de Bienestar

5.4 Poder público al que pertenece el FISM: Federal

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el FISM: Federal, Estatal y Municipal.

5.6 Ámbito gubernamental materia de la presente evaluación del FISM: Municipal.

5.7 Nombre de la unidad administrativa y del titular a cargo del FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

5.7.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Secretaría de Infraestructura Sostenible

5.7.2 Titular de la unidad administrativa a cargo del FISM en el Municipio de Monterrey, Nuevo León

Nombre: Guillermo Hernández Ramírez, *Secretario*

Correo electrónico: guillermo.hernandez@monterrey.gob.mx **Teléfono:** 818 130 6565 ext. 6344

5.7.3 Nombre del responsable del FISM 2021 adscrito a la Secretaría de Infraestructura Sostenible en el Municipio de Monterrey, Nuevo León:

Nombre: Ezequiel Omar Villagómez Rodríguez, *Director de Proyectos*

Correo electrónico: omar.villagomez@monterrey.gob.mx **Teléfono:** 818 130 6565 ext. 6047

6. Datos de contratación de la evaluación

6.1 Tipo de contratación: Contratación de servicio

6.1.1 Adjudicación directa

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Contraloría Municipal

6.3 Costo total de la evaluación: \$400,000.00 IVA incluido

6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios

7. Difusión de la evaluación

7.1 Difusión en Internet de la evaluación: Sí, en el siguiente vínculo:

https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html

7.2 Difusión en Internet del formato: Sí, en el siguiente vínculo:

https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Procesos, Reporte, publicación y seguimiento de resultados, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey, junio 2022. Ajustes propios a fin de su alineación al Fondo que se está evaluando en el orden de Gobierno Municipal.