



## Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN			
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de Procesos del Fondo de Infraestructura Social Municipal FISM 2021			
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 30/05/2022			
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 30/09/2022			
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>			
<b>Nombre:</b>	José Luis Hernández Lara	<b>Unidad administrativa:</b>	Dirección de Control Interno e Investigación
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b>			
Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2022 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.			
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li><li>• Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</li><li>• Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.</li><li>• Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li></ul>			



### **1.7 Metodología utilizada en la evaluación:**

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

### **Instrumentos de recolección de información:**

Cuestionarios  Entrevistas  Formatos  Otros  Especifique:

### **Descripción de las técnicas y modelos utilizados:**

#### **Análisis de Gabinete**

Se realizó trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.



El análisis de gabinete permitió contar con información para mapear el proceso general de implementación del Programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen; y con esto determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo.

### **Análisis cualitativo**

Se llevó a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante entrevistas a profundidad y semi-estructuradas. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información consideró a los actores que intervienen en la gestión del Programa, unidades de ejecución, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas permitió obtener información sobre la implementación y la identificación de elementos relevantes de análisis y esto se complementó con la observación directa de las obras in situ. Para las entrevistas y cuestionarios se consideró la batería de preguntas y temas guía elaborados por CONEVAL como insumo para la elaboración de instrumentos de recolección de información.

### **Trabajo de campo**

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, se estableció una selección de una muestra analítica considerando las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa. Para el levantamiento de información en campo se solicitó el consentimiento informado de los actores que participaron como informantes en la evaluación.

Asimismo, se elaboró un cronograma de actividades en donde se detallan las actividades realizadas para el desarrollo de la evaluación, una agenda del trabajo de campo, en donde se señalan fechas, instrumentos empleados, actores entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc.

### **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.



- 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 cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

#### 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:**

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 a su relevancia:**

- Cambiar el paradigma de gestión, de administración tradicional centralizada a gestión por proceso.
- 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.
- 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".
- Identificar y documentar los riesgos y controles, una buena práctica son los programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.
- 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



**4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:**

erosete@espp.com.mx; erosete@hotmail.com

**4.6 Teléfono (con clave lada):**

(55) 2561 6461

**5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)**

**5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):** Fondo de Infraestructura Social Municipal

**5.2 Siglas:** FISM

**5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):** Secretaría de Infraestructura Sostenible

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

Poder Ejecutivo  Poder Legislativo\_\_ Poder Judicial\_\_ Ente Autónomo\_\_

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

Federal \_\_ Estatal\_\_ Local

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

Guillermo Hernández Ramírez

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

Dirección de Proyectos

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

<b>Nombre:</b> Ezequiel Omar Villagómez Rodríguez	<b>Unidad administrativa:</b> Dirección de Proyectos
---	--



<b>E-mail:</b> omar.villagomez@monterrey.gob.mx	<b>Teléfono:</b> (81) 8130 6565 ext. 6047
---	---

#### 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

**6.1 Tipo de contratación:** Adjudicación directa

**6.1.1 Adjudicación Directa**       6.1.2 Invitación a tres       6.1.3 Licitación Pública Nacional

6.1.1.4 Licitación Pública Internacional       6.1.5 Otro: \_\_\_\_\_

**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Dirección de Control Interno e Investigación

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

**6.4 Fuente de Financiamiento:** Recursos propios

#### 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

**7.1 Difusión en internet de la evaluación:** [https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/1\\_Procesos\\_FISM.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/1_Procesos_FISM.pdf)

**7.2 Difusión en internet del formato:** [https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_ProgramaAnual.asp](https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_ProgramaAnual.asp)