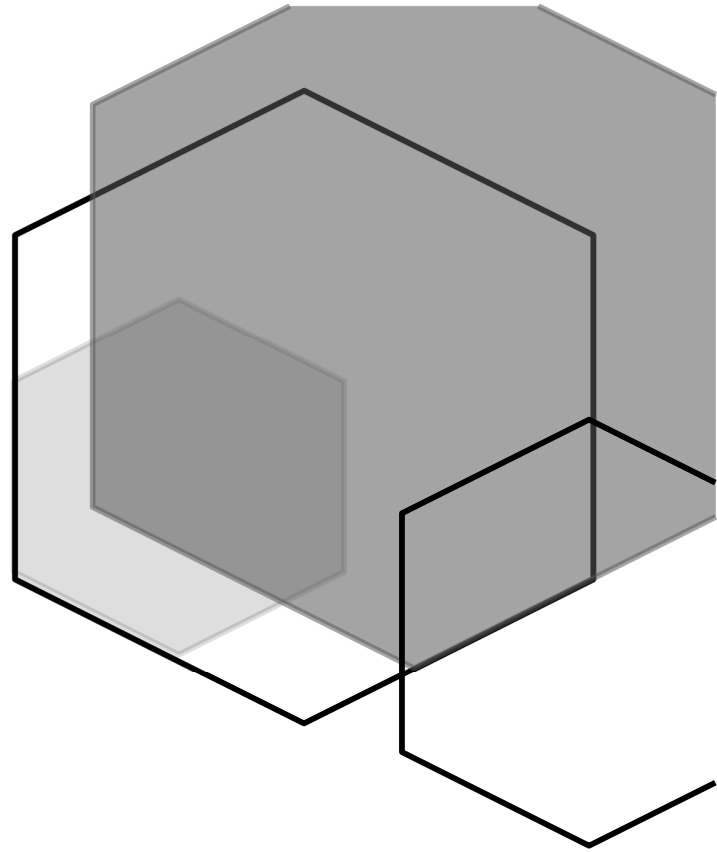


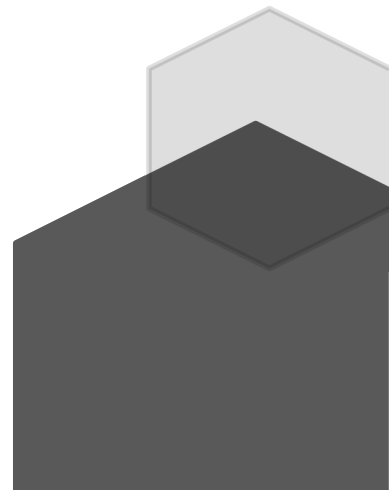
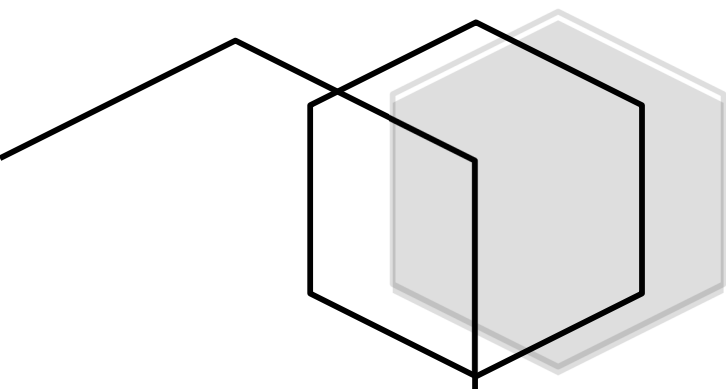


Gobierno  
de  
—  
**Monterrey**



# **PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2022**

**POSICIÓN INSTITUCIONAL**





## **Contenido**

- Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal.
- Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.
- Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.
- Fondo de Desarrollo Municipal.
- Gobierno Digital y Eficiente.
- Sistemas Informáticos y Recursos Tecnológicos.
- Mejora Regulatoria.
- Vinculación y Participación Ciudadana.
- Perspectiva de Género I.
- Protección a la Infancia y Adolescencia.
- Bienestar Familiar y Comunitario.
- Asistencia Social y Alimentaria.
- Seguridad Pública Municipal.
- Recuperación y mantenimiento de Espacios Públicos.
- Recuperación Verde.
- Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural.
- Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación.
- Formación y Profesionalización Policial.
- Protección Civil.
- Atención al Adulto Mayor y a las Personas con Discapacidad.
- Atención Ciudadana.
- Prevención del Delito.
- Transversalizando la igualdad sustantiva y perspectiva de género para el desarrollo humano.
- Juntos por tu escuela.
- Desarrollo Integral de la Mujer.
- Promoción de la Salud.
- Comunidades Saludables.
- Desarrollo Integral de la Juventud.
- Atención Integral contra la Pobreza.
- Modelo integral de atención a la primera infancia.



<b>Clave del Pp:</b>	014	<b>Denominación del Pp:</b>	Promoción, Planeación y Supervisión de Obras Públicas.
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría de Infraestructura Sostenible		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad:</b>	Ing. Guillermo Hernández Ramírez		
<b>Tipo de Evaluación:</b>	Evaluación de Procesos FISM 2021		
<b>Año de Evaluación:</b>	2021	<b>Año del PAE de la Evaluación:</b>	2022

## I. COMENTARIOS GENERALES

La presente evaluación, destaca por su gran valor al entender y, por consecuencia, poder evaluar desde diferentes ángulos y perspectivas el Proceso que se lleva a cabo para la ejecución de Obras del **Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal**, ya que una evaluación de campo y no una que solo se limita a los documentos de escritorio, permite conocer con mayor precisión la complejidad de la Obra Pública.

Las recomendaciones emitidas se consideran de gran utilidad e importancia para conocer los resultados de las medidas que se requieren tomar para mejorar la evaluación, seguimiento y medición de los procesos que se llevan a cabo al interior de la Secretaría para obtener el resultado que busca la aplicación de este recurso, permitió analizar y valorar los aspectos a mejorar y complementar correctamente con la Metodología que requiere este tipo de procesos, logrando transitar de un modelo de gestión a un modelo de procesos.

## II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

### a. Resultados de la evaluación

Como resultado del estudio realizado, el evaluador externo: **Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos S.C.**, se determinó que, en términos estrictamente técnicos, es indispensable promover un cambio de paradigma para gestionar por procesos, en ese sentido, poder estandarizar y documentar las actividades para que la eficacia sea, además, eficiente.

Por lo que el establecimiento documentado de las funciones que se realizan implicará armonizar integralmente, la información de metas como la información presupuestaria, desde la planeación y programación de los POA y los Pp's.

### b. Proceso de evaluación e instancias participantes

En lo que respecta al proceso de evaluación, éste se considera objetivo, oportuno y pertinente, sobre todo porque contempla la necesidad de fortalecer el seguimiento, monitoreo y evaluación, a fin, de involucrar armónicamente todas las instancias, para poder alcanzar un proceso integral de punto a punta.



**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El equipo evaluador mostró experiencia, interés, profesionalismo durante todo el proceso, siempre estuvo abierto a escuchar y recibir comentarios que el personal responsable de la operación del nuestro proceso, siempre apegado a la realidad que vive el Proceso del FISM.

<b>Clave del Pp</b>	<b>I005</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Finanzas y Administración</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>C.P. Rafael Serna Sánchez</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Evaluación Específica de Desempeño</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

## I. COMENTARIOS GENERALES

Como resultado del proceso de la Evaluación Específica de Desempeño al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio 2021, se detectaron áreas de oportunidad importantes en el proceso de construcción de los indicadores y en el proceso de construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, la atención de estos hallazgos permitirá analizar y valorar los aspectos a mejorar en los Programas Presupuestarios vinculados con el Fondo FORTAMUN y en el proceso de toma de decisiones.

La Coordinación de Evaluación del Desempeño se desempeñó de manera satisfactoria colaborando con el equipo evaluador y atendiendo las dudas generadas durante la evaluación, a fin de integrar la información que solicitaba el evaluador externo para incluirla y ser analizada para la evaluación.

## II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

### a. Resultados de la evaluación

Se considera que los hallazgos y recomendaciones plasmados en el informe de Evaluación al Desempeño son pertinentes y objetivas, por lo que se llevarán a cabo las acciones necesarias que permitan fortalecer el diseño de un Programa Presupuestario vinculado al Fondo FORTAMUN que permita orientar la asignación de recursos al cumplimiento de objetivos específicos y claros para resolver problemas públicos, atender necesidades o aprovechar oportunidades.

Se analizaron las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador, las cuales fueron consideradas viables, por lo que se realizarán reuniones con las áreas involucradas con cada uno de



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

los indicadores evaluados en este informe a fin de analizar el proceso general de diseño y construcción de indicadores con la finalidad de reconfigurarlos a fin de que reflejen los resultados más relevantes del Programa Presupuestario vinculado al Fondo FORTAMUN utilizando la Metodología de Marco Lógico.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Se considera que el proceso de evaluación fue claro, objetivo y oportuno. La interacción con el equipo evaluador y con el personal de la Contraloría Municipal fue constante y atento pues se resolvieron las dudas que surgieron a raíz de la evaluación, así como se proporcionaron sugerencias a fin de fortalecer.

El equipo evaluador se desempeñó de manera positiva, dando explicación inicial de los términos de referencia establecidos, explicando la importancia de la evaluación al desempeño de los programas presupuestarios, y resaltando siempre la importancia de la creación del valor público a fin de generar cambios sustantivos en el bienestar de la población.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El Informe final de la Evaluación Específica de Desempeño está elaborado de forma clara y concisa, proporciona los elementos objetivos y sustentados que permiten llevar a cabo las acciones encaminadas a mejorar el diseño, la implementación y en general, el desempeño del Programa Presupuestario de FORTAMUN.



<b>Clave del Pp:</b>	014	<b>Denominación del Pp:</b>	Promoción, Planeación y Supervisión de Obras Públicas.
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría de Infraestructura Sostenible		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad:</b>	Ing. Guillermo Hernández Ramírez		
<b>Tipo de Evaluación:</b>	Evaluación de Desempeño PROAGUA 2021		
<b>Año de Evaluación:</b>	2021	<b>Año del PAE de la Evaluación:</b>	2022

## I. COMENTARIOS GENERALES

Consideramos valioso el ejercicio de evaluación que se llevó a cabo al Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento 2021, dentro del cual, encontramos grandes oportunidades de mejora, entre las cuales destacan con mayor énfasis creación de la Matriz de Indicadores de Resultados y la consolidación del Diagnóstico y metodología de focalización de población. Como programa consideramos oportuno contar con las recomendaciones que nos permitan consolidar y unificar los elementos de nuestra operación en programas especializados como el evaluado.

La coordinación de Contraloría Municipal, facilitó el desarrollo de la comunicación entre la instancia evaluadora y las Unidades Administrativas que integran la Secretaría de Infraestructura Sostenible, de tal forma que pudieron externar comentarios y observaciones de manera bilateral.

Estamos convencidos que la capacidad institucional de la Secretaría puede mejorar las condiciones de Gestión, aplicación y seguimiento al Fondo, manteniendo el compromiso de potenciar las fortalezas detectadas.

## II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

### a. Resultados de la evaluación

Como resultado del estudio realizado, el evaluador externo: **Carlos López Alanís, Consultor de Políticas Públicas**, se determinó que, en términos estrictamente técnicos, es indispensable Desarrollar un documento en donde se defina y cuantifique la población objetivo, área de enfoque, y se calcule la cobertura, logrando desarrollar las distintas etapas de la MML hasta lograr la construcción de una MIR, diseñando indicadores de desempeño que cumplan con los criterios CREMA, pues al no contar con una MIR para el seguimiento del programa, no es posible plantear metas objetivas.

### b. Proceso de evaluación e instancias participantes

El proceso de evaluación fue puntual en cuanto las necesidades información que requería para llevar a cabo el diagnóstico correspondiente, sin embargo, se considera necesario que las instancias participantes puedan coadyuvar en la construcción de los documentos que se requieren para la puntual evaluación del programa diagnosticado.



**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Se considera que el trabajo y comunicación del equipo evaluador fue consistente durante el tiempo que duro la evaluación. Se establecieron los canales de comunicación que fueron posibles, buscando en todo momento resolver y disipar las dudas que surgieron el proceso de evaluación y revisión, logrando de manera conjunta, reunir los elementos suficientes que permitieran una valoración sustentada la evidencia que se tenía existente.





## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

<b>Clave del Pp:</b>	014	<b>Denominación del Pp:</b>	Promoción, Planeación y Supervisión de Obras Públicas.
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría de Infraestructura Sostenible		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad:</b>	Ing. Guillermo Hernández Ramírez		
<b>Tipo de Evaluación:</b>	Evaluación de Desempeño FODEMUN 2021		
<b>Año de Evaluación:</b>	2021	<b>Año del PAE de la Evaluación:</b>	2022

#### I. COMENTARIOS GENERALES

Consideramos valioso el ejercicio de evaluación que se llevó a cabo al **Programa del Fondo de Desarrollo Municipal 2021**, dentro del cual, encontramos grandes oportunidades de mejora, entre las cuales destacan con mayor énfasis creación de la Matriz de Indicadores de Resultados y la consolidación del Diagnóstico y metodología de focalización de población. Como programa consideramos oportuno contar con las recomendaciones que nos permitan consolidar y unificar los elementos de nuestra operación en programas especializados como el evaluado.

La coordinación de Contraloría Municipal, facilitó el desarrollo de la comunicación entre la instancia evaluadora y las Unidades Administrativas que integran la Secretaría de Infraestructura Sostenible, de tal forma que pudieron externar comentarios y observaciones de manera bilateral.

Estamos convencidos que la capacidad institucional de la Secretaría puede mejorar las condiciones de Gestión, aplicación y seguimiento al Fondo, manteniendo el compromiso de potenciar las fortalezas detectadas.

#### II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

##### a. Resultados de la evaluación

Como resultado del estudio realizado, el evaluador externo: **Carlos López Alanís, Consultor de Políticas Públicas**, se determinó que, en términos estrictamente técnicos, es indispensable Desarrollar un documento en donde se defina y cuantifique la población objetivo, área de enfoque, y se calcule la cobertura, logrando desarrollar las distintas etapas de la MML hasta lograr la construcción de una MIR, diseñando indicadores de desempeño que cumplan con los criterios CREMA, pues al no contar con una MIR para el seguimiento del programa, no es posible plantear metas objetivas.

##### b. Proceso de evaluación e instancias participantes

El proceso de evaluación fue puntual en cuanto las necesidades información que requería para llevar a cabo el diagnóstico correspondiente, sin embargo, se considera necesario que las instancias participantes puedan coadyuvar en la construcción de los documentos que se requieren para la puntual evaluación del programa diagnosticado.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Se considera que el trabajo y comunicación del equipo evaluador fue consistente durante el tiempo que duro la evaluación. Se establecieron los canales de comunicación que fueron posibles, buscando en todo momento resolver y disipar las dudas que surgieron el proceso de evaluación y revisión, logrando de manera conjunta, reunir los elementos suficientes que permitieran una valoración sustentada la evidencia que se tenía existente.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>52</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Gobierno Digital y Eficiente</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Gobierno Digital</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>César Benjamín García Martínez</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

De manera general, se considera que las observaciones realizadas por la entidad evaluadora son provechosas para mejorar el programa presupuestario, ya que el diseño 2022 fue el primer ejercicio de la Dirección de Gobierno Digital. Es importante mencionar que el enfoque para el segundo ejercicio se amplió a todas las facultades y responsabilidades de la Dirección de Gobierno Digital, ya que había estado limitada en el programa presupuestario 2022; por ello, las recomendaciones como son: la sistematización de datos sobre demanda de trámites y servicios o la elaboración de manuales de procedimientos, ya no resultan relevantes para el próximo ejercicio. Dichos cambios se observan desde el enfoque general, ya que el programa presupuestario 2022 estaba focalizado estrictamente en la digitalización de trámites y servicios, y para el 2023, la visión es más integral y se enfoca en la transformación digital como un todo.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Se considera que las observaciones en cuanto a las actividades realizadas por la Dirección de Gobierno Digital son provechosas para la construcción del segundo ejercicio de diseño del Programa Presupuestario. Los resultados nos han ayudado a encaminar y ajustar el programa para el 2023. Es importante mencionar, que en el rediseño del programa algunas de las recomendaciones ya no son factibles o relevantes para el próximo ejercicio.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Se considera que la evaluación es valiosa, sin embargo, invitamos a la entidad evaluadora a tomar una participación más activa con las entidades evaluadas. Es necesario implementar herramientas de investigación más inmersivas como lo son las mesas de trabajo o entrevistas a profundidad, con el objetivo de una mejor comprensión de los retos y limitaciones de la entidad evaluada.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Es importante mencionar que el informe escrito es muy completo, sin embargo, como se mencionó anteriormente consideramos necesario que la entidad evaluadora cuente con un acompañamiento más puntual durante el proceso de evaluación para así asegurar el correcto entendimiento de las recomendaciones.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>51</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Sistemas Informáticos y Recursos Tecnológicos</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Soporte e Infraestructura</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Lic. Edilberto González Serna</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Respecto a los resultados presentados por los evaluadores externos al Diseño del Programa presupuestario (Pp) a cargo de esta Dirección, se observa que cumplieron en la normativa vigente la cual comprendió, el análisis de la información que nos fue solicitada, lo que derivó en recibir retroalimentación para la mejora de un Diseño de un Pp; sin embargo, se pudo concluir después de este ejercicio, que las funciones y actividades a cargo de la Dirección de Soporte e Infraestructura de la Secretaría e Innovación y Gobierno Abierto, atienden las necesidades al interior de la Administración Pública Municipal, ya que el objetivo principal de la Dirección es proponer e instrumentar un programa institucional interno de tecnologías de la información y comunicaciones, así como, administrar y controlar el software y los sistemas informáticos administrativos de la Administración Pública Municipal y llevar a cabo el mantenimiento y actualización a los Sistemas de Información y a la infraestructura de cómputo, así como el mecanismo de resguardo y respaldo de datos; por tanto, aunque se resuelven problemáticas internas para el buen desempeño de las funciones, no se requiere definir un problema que requiera un diagnóstico que soporte una estructura programática, por lo que se decidió que a partir del año 2023, se estará modificando dicha estructura para únicamente contar con un Programa Operativo Anual (POA), el cual contiene los indicadores de gestión que medirán el desempeño de las acciones implementadas, definiendo metas anuales; por lo anterior, este Pp será eliminado por las razones antes expuestas.

Respecto a la metodología implementada durante el proceso de evaluación, se considera estructurada y con resultados tangibles, la coordinación con la Contraloría Municipal es fundamental para obtener los resultados deseados, ya que en cada etapa resolvieron las dudas que se fueron presentando. Sin embargo, consideramos que, al momento de hacer entrega del primer informe, se pudiera tener una comunicación directa con los evaluadores para resolver dudas y mejorar la retroalimentación, ya que es la primera vez que recibimos una evaluación de diseño.



## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

El resultado de la evaluación es claro al mostrar la valoración de cada uno de los aspectos evaluados, contribuyen al mejoramiento del diseño de un Pp y brinda los elementos para mejorar los resultados.

### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Durante el proceso de evaluación, se tuvieron dudas y comentarios que fueron resueltos por la Contraloría Municipal, estuvimos acompañados durante el proceso, sin embargo, sugerimos tener un acercamiento previo al segundo entregable con los evaluadores para conocer los criterios considerados en la evaluación. Este acercamiento puede ser en línea o presencial.

### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Con respecto a la calidad del informe, podemos observar que es congruente con la metodología aplicada, con resultados claros y precisos. Un área de oportunidad que podemos señalar es el tiempo en que se requiere la retroalimentación de las dos etapas de evaluación, ya que, por carga de trabajo, nos limita el análisis de los documentos.

Ahora bien, consideramos necesarios que las evaluaciones se realicen a principios de año antes de hacer los diseños de Pp, con la finalidad de considerar las observaciones obtenidas de una evaluación, y no cuando estos ya están diseñados.



**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>53</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Mejora Regulatoria</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Mejora Regulatoria</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Lic. Dulce Alejandra Guerrero Cavazos</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

La metodología utilizada en la evaluación del programa ayudó a que se buscara la mejor forma de atender las recomendaciones; sin embargo, el programa evaluado fue implementado en el año 2022 y las recomendaciones que sugieren se verán reflejadas en el Programa Presupuestario 2023.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

El análisis FODA en general presenta recomendaciones que son pertinentes y factibles para su realización, debido a que la mayoría atañe a la realidad del Programa.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

En cuanto al proceso de evaluación y a la metodología utilizada se considera que tuvo ventajas y desventajas; por un lado, la Contraloría Municipal siempre esclareció todas las dudas que se plantearon, pero nunca se efectuaron entrevistas con el evaluador por lo que se sugiere modificar el proceso de evaluación, con el fin de solventar las recomendaciones realizadas por los evaluadores.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Las recomendaciones fueron útiles, pertinentes y viables, únicamente se sugiere mejorar el proceso de evaluación teniendo reuniones y capacitaciones con el equipo evaluador, con el fin de solventar las recomendaciones realizadas por los evaluadores.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	50	<b>Denominación del Pp</b>	Participación Ciudadana
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Participación Ciudadana		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	Laura Cecilia Santos Garcia		
<b>Tipo de Evaluación</b>	Diseño		
<b>Año de Evaluación</b>	2021	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	2022

**I. COMENTARIOS GENERALES**

De forma general, se considera que las observaciones realizadas por la entidad evaluadora, si bien son valiosas para mejorar el programa presupuestario, ya no responden a las necesidades de la misma dado que las facultades y responsabilidades de la Dirección han cambiado en el último año, así como las que facultan a la Dirección de Participación Ciudadana en el Reglamento de Administración Pública, Reglamento de Participación Ciudadana y Reglamento de Justicia Cívica, ya que en este último, es en donde se han traspasado la facultad de jueces auxiliares y mediación a la Dirección de Concertación Social en la Secretaria de Ayuntamiento, por lo que mucha de la retroalimentación valiosa de la dependencia evaluadora no podría ser implementada debido a las atribuciones actuales de la Dirección de Participación Ciudadana. A su vez, los comentarios que surgieron en cuanto al fin, propósito y árbol de problemas ya han sido corregidos para el programa presupuestario 2023 tomando en cuenta las nuevas responsabilidades.

Si bien la evaluación realizada es completa, para que el proceso sea más efectivo, la entidad evaluadora debe de tomar una participación más activa en cuanto a recabar la información con las entidades evaluadas.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Se considera que gran parte de las observaciones en cuanto a las actividades realizadas por la Dirección de Participación Ciudadana, ya no son relevantes debido a que las facultades y responsabilidades de la Dirección han cambiado en el último año, a raíz de la última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado número 132 el día 16 de septiembre del 2022. Por ejemplo, se implementó el programa de Presupuesto Participativo, a la vez que las atribuciones y actividades de Mediación de conflictos, expedición de Cartas de Residencia y Jueces Auxiliares pasaron a formar parte de la Secretaria de Ayuntamiento. Aún con estos cambios en las atribuciones, se tomó en cuenta la evaluación para la creación de nuevos procesos como el Manual de Presupuesto Participativo.





A su vez, se tomaron en cuenta las observaciones realizadas en cuanto al diagnóstico y se modificó el árbol de problemas para que el Objetivo y Fin respondan a las necesidades de la población. Finalmente, se verificó que las actividades abonen a los componentes del árbol de objetivos. De esta forma, se cumple con el criterio de lógica vertical dentro de la metodología del Marco Lógico.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Si bien la evaluación realizada es completa, para que el proceso sea más efectivo, la entidad evaluadora debe de tomar una participación más activa en cuanto recabar la información con las entidades evaluadas. Es necesario implementar otras herramientas de investigación como lo son entrevistas a profundidad y mesas de trabajo. De esta manera, la entidad evaluadora será capaz de comprender los retos y limitaciones de la Dirección más allá del escrito. Debatir, cuestionar y dialogar resulta indispensable para poder comprender las decisiones tomadas dentro del Programa Presupuestario. Así, las observaciones serán más valiosas y más allá de observaciones metodológicas de Marco Lógico.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Es importante señalar que es deseable contar con la presencia y acompañamiento puntual de la instancia evaluadora durante y después del proceso para que las adecuaciones al programa presupuestario sean más valiosas y efectivas. Esto con el fin de cerciorar una correcta implementación de las recomendaciones, como es el caso de la base de datos de beneficiarios con información socioeconómica, dado que esta presenta diversas limitaciones legales y operativas dentro de la Dirección. En general, el informe es completo y cuenta con información valiosa que está presentada de manera clara y puntual.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

Clave del Pp	09	Denominación del Pp	Perspectiva de Género 01
Unidad Administrativa	Dirección de Protección a la Ciudadanía		
Nombre del Responsable de esta Unidad	Cesia Carolina Escobar Pérez		
Tipo de Evaluación	De diseño con Perspectiva de Género		
Año de Evaluación	2022	Año del PAE de la Evaluación	2022

#### I. COMENTARIOS GENERALES

Se describe el contexto de la evaluación externa y sobre los objetivos que se propuso de manera clara y específica del diseño del Programa Presupuestario, donde se logra obtener una fuente de aprendizaje para el personal involucrado en la gestión y para las personas beneficiarias, además de ser una herramienta de mejora operativa que contribuye a reducir las brechas en la garantía de derechos humanos a la sociedad.

#### II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

##### a. Resultados de la evaluación

Al Revisar el documento de la evaluación final, se consideró como un ejercicio enriquecedor, del cual se pueden tomar algunos criterios durante la creación de futuros programas presupuestarios, incluyendo a la dirección de planeación para conocimiento del ejercicio.

Así mismo, el programa presupuestario mencionado, fue rediseñado durante el año en curso y actualmente sus características en cuanto el diseño han cambiado, así mismo cabe mencionar que se considera como una mejora en este proceso el trabajar con una coordinación más estrecha entre el área de la contraloría que lideró esta evaluación, las áreas que conforman el PP y la institución que realizó la evaluación, y el área de planeación.

##### b. Proceso de evaluación e instancias participantes.

Derivado del proceso metodológico de la evaluación realizada al programa presupuestario de Perspectiva de Género I, se obtuvo retroalimentación para cada uno de los criterios, con lo cual se destacaron las áreas de oportunidad, debilidad, fortalezas y amenazas del programa.

Dentro de las áreas de oportunidad detectadas en cuanto al diseño con perspectiva de Género, es el contemplar elementos de perspectiva de género, al incluir diferencias entre hombres y mujeres puesto que se había expresado el problema en el programa como exclusivo de mujeres, también se observó que para la redefinición del problema no se debe reforzar roles de género, es decir, tanto mujeres como hombres son parte de las causas que lo generan. Estas áreas de oportunidad encontradas, serán tomadas en consideración para la elaboración de los productos siguientes, incorporando puntualmente elementos de perspectiva de género que permitan estimar un efecto



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

diferenciado entre mujeres y hombres, tomando como referencia la opinión de los expertos miembros del equipo evaluador y así de esta manera garantizar una implementación óptima en beneficio de las poblaciones dirigidas.

Pese a tener áreas de oportunidad dentro del programa, cabe destacar que también se encontraron Fortalezas como que el programa cuenta con elementos que complementan y coinciden con programas a nivel estatal y municipal, lo cual derivaría en una estrategia conjunta y transversal.

Considerando lo anterior expuesto, se puede decir que la evaluación cumplió con el objetivo de proveer retroalimentación en cuanto al diseño, gestión y resultados a fin de hacer un análisis sobre los mecanismos utilizados para dimensionar las brechas de desigualdad entre las mujeres y los hombres.

#### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Se logra apreciar grandes resultados que son afines al objetivo de la evaluación de diseño del Programa Presupuestario, dejando en claro y sujeto a la metodología las recomendaciones para subsanar las áreas de oportunidad en el documento evaluado para la construcción de futuros ejercicios fiscales.

Aunado a ello, se considera necesario para el fortalecimiento de dichas acciones al llevar a cabo reuniones de trabajo, mayor información con respecto a los puntos específicos de evaluación del programa presupuestario, pues a pesar de que se presentaron los apartados bajo los cuales se trabajaría, no se tuvo acceso a las preguntas por cada uno de los apartados. y entrevistas como elementos del proceso de la evaluación.



**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>34</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Protección a la infancia y Adolescencia</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Infancia y Familia</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Maria Estela Flores Tamez</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño con Perspectiva de Genero</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021 y 2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Esta dependencia tomara en cuenta la evaluación, para la elaboración futura de los programas. El proceso de la evaluación es en un marco uniforme para que los evaluadores marquen los alcances y retos de los marcadores. Desde el punto de vista personal solo conocimos a los evaluadores brevemente, sin embargo, se aprecia que ellos analizaron lo que se reportó de manera concienzuda para darnos su opinión al respecto. La contraloría nos convocó a la reunión y muy seguramente trabajó con el equipo evaluador para proporcionarles los datos.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Fue muy enriquecedor conocer los grandes retos que enfrentamos para realizar todas nuestras acciones desde una perspectiva de género. Hay también áreas de oportunidad en marco teórico y en la delimitación de la población, lo cual sabemos tiene debilidad dado a la alta movilidad de la misma y el bajo registro oficial. Esto abre la visión del camino y nos pone alertas al mismo, no detectando amenazas en este momento, sin embargo, nos pone pautas para evitarlas.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

No recibimos capacitación, no hubo reuniones de trabajo ni de campo ni sabemos la metodología de evaluación o el proceso de la misma. Por lo reportado encontramos respuestas a lo que ellos hicieron con la información que analizaron.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El informe es de buena calidad, siendo exhaustivo y con análisis detallados, el desempeño del equipo fue adecuado en la elaboración del reporte, encontramos como área de oportunidad el que se hubieran tenido reuniones con cada dirección para que ellos conocieran más a fondo como opera cada área y además sería bueno haber tenido un encuentro posterior para recibir retroalimentación sobre nuestras áreas de oportunidad.



<b>Clave del Pp</b>	<b>33</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Bienestar familiar y Comunitar</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de los Centros de Bienestar Familiar</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Maria Eugenia Torre Cantu</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño con Perspectiva de Genero</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021 y 2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

## **I. COMENTARIOS GENERALES**

Desde el punto de vista de la Dirección de Centros respecto al desempeño del equipo evaluador y la coordinación de la Contraloría Municipal, es bueno ya que se evaluó la justificación de la creación y del diseño del programa, el diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica, la población potencial, objetivo y mecanismo de elegibilidad, así como el resumen narrativo de la MIR, especificando la valoración y diseño del programa

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Tomando en cuenta la perspectiva de género, se visualiza que si bien se dan los servicios como actividades: Formativas, Productivas, Recreativas, Lúdicas; no se menciona la relación que tiene la perspectiva de género en ello.

### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Sobre la reunión que tuvimos el día 27 de octubre fue un poco claro sobre el tema, ya que habría sido mejor tener un acercamiento más directo desde antes.

### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Tomamos en cuenta las oportunidades de mejora como la selección de registro y trámites de solicitud y otorgamiento de los servicios



<b>Clave del Pp</b>	<b>32</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Asistencia Social y Alimentaria</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Claudia Nelly Ortiz Zapata</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Diseño con Perspectiva de Género</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2021 y 2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

## **I. COMENTARIOS GENERALES**

Los resultados de la evaluación fueron buenos ya que se coincide en lo que se reflexionaba en la misma dirección ya que presenta grandes deficiencias en perspectiva de género y otros rubros. El evaluador se considera bueno.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Los hallazgos están acorde a lo percibido. Como oportunidades se encontró que se podría personalizar la asesoría para mayor mejora del área de asistencia social debido a que cuenta con múltiples aristas y es muy grande su actividad en el SDIF.

### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Solo hubo una reunión de trabajo que fue poco productiva debido a que se tomó a todas las direcciones al mismo tiempo. No hubo capacitaciones, entrevistas, trabajo de campo. El tiempo de elaboración fue poco por lo que se pudo realizar mejor trabajo al dar más tiempo debido a que esta área tiene mucho trabajo que disminuye el tiempo para área administrativa.

### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

La calidad del informe final y sobre el desempeño del equipo evaluador fue buena. Como área de oportunidad considero que el hacer el trabajo personalmente con cada área sería mucho mejor ya que se podrían resolver dudas y pensar mejores ideas por el beneficio de la mejora general.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>08</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>SEGURIDAD PUBLICA MUNICIPAL</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Lic. Alejandro Garza y Garza</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica Horizontal</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Se realizó una valoración de los elementos estructurales de la lógica horizontal y vertical de la MIR logrando identificar las áreas de oportunidad de los elementos que componen la MIR del cual se derivan observaciones específicas.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Se tomarán en cuenta las observaciones efectuadas para realizar los ajustes necesarios en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario ejercicio 2023, para un mejor entendimiento del lector y/o analista externo a los operadores y ejecutores del programa.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Como parte del proceso metodológico de la evaluación y al ser considerada una evaluación de diseño en la evaluación final se incluyen comentarios específicos y acorde sobre las áreas a mejorar. Aunado a ello, se considera necesario para el fortalecimiento de dichas acciones llevar a cabo reuniones de trabajo y entrevistas como elementos del proceso de la evaluación.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de una manera muy pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.

Es de señalar que todos los elementos analizados en secciones anteriores permitieron identificar áreas de mejora en los diferentes niveles de la MIR, las cuales facilitan la definición de acciones puntuales para los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que deberán ser implementadas por la Unidad Responsable del Programa para mejorar la lógica horizontal y vertical de la matriz.



<b>Clave del Pp</b>	<b>11</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Recuperación y Mantenimiento de Espacios Públicos</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección General Operativa</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Arturo Lenar Tamez Alcalá</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Evaluación Lógica Horizontal y Vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

## **I. COMENTARIOS GENERALES**

La evaluación se presentó de manera directa en coordinación con los enlaces de la Contraloría. Referente a la presentación de los resultados resulta clara, además de que puntualiza los elementos en los que se debe trabajar para mejorar y documentar de manera completa la información.

En este sentido al contar con esta evaluación se puede tomar de base para mejorar lo documentado en el Pp para el 2023, el cual cabe señalar se fortalece con la integración de programas o proyectos especiales más que programas como en el que se presentó en el 2022. Así también consideraremos todos los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados y los indicadores que no cumplieron con la metodología marcada para fortalecer los rubros mencionados y poder presentar una propuesta de Pp “**Recuperación y Mantenimiento de Espacios Públicos 2023**” fortalecido en su documentación.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

La evaluación es concisa y especifica los puntos que se están evaluando por lo cual se considera que los resultados están sustentados en la metodología presentada, estos mismos comentarios serán agregados en la redacción de los Pp's 2023.

### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El proceso lo realizaron directamente con la Contraloría Municipal, nosotros no tuvimos ningún acercamiento con el personal que realizó la evaluación.

### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

La evaluación es clara y específica, respecto al resultado y lo que se consideró no hay observaciones. Por otro lado, de manera directa no se tuvo contacto con el equipo evaluador en ningún momento.





**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	16	<b>Denominación del Pp</b>	Recuperación Verde
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	Laura Iraís Ballesteros Mancilla		
<b>Tipo de Evaluación</b>	Evaluación de lógica horizontal y vertical		
<b>Año de Evaluación</b>	2022	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	2022

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Los resultados de la evaluación son poco esperados por el área debido a que se obtuvo una calificación baja. Sin embargo, a partir de las observaciones y sugerencias se identifica que existieron errores durante la elaboración de los indicadores, debido principalmente a la premura en los tiempos de entrega y a que en su momento no existió una asesoría adecuada.

La Dirección General de Movilidad y Espacio Público, así como la Dirección de Movilidad Sostenible, reconocen el trabajo realizado por la coordinación de la Contraloría Municipal y el equipo evaluador, al brindar la retroalimentación mediante la evaluación, permitiendo identificar de manera puntual los aspectos susceptibles de mejora para el desarrollo y medición de los indicadores del programa presupuestario.

Durante el proceso de evaluación se obtuvo apoyo constante por parte del equipo evaluador para la resolución de dudas, por lo que se tuvo oportunidad de subsanar con mayor facilidad, así como en tiempo y forma.

Para el replanteamiento del programa presupuestario del ejercicio fiscal 2023 fueron integrados los criterios y observaciones establecidos en la evaluación para la elaboración, diseño y definición del: diagnóstico, árbol de problemas, árbol de objetivos y la matriz de indicadores para resultados; a partir de lo cual se considera que se obtuvieron mejoras en la actualización.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

La evaluación permitió identificar las áreas de oportunidad y de mejora durante el proceso de elaboración, diseño y definición de los indicadores contenidos en el programa presupuestario. El análisis efectuado mediante FODA permite sintetizar los criterios de priorización, orden y alcance de los componentes.



**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Para el proceso de evaluación se realizaron diferentes actividades como una reunión general de la evaluación, mediante la cual se permitió reconocer los objetivos, generalidades y contenidos. Las observaciones fueron entregadas mediante correo electrónico y oficio; asimismo la comunicación se estableció mediante estos medios y vía telefónica, esta última para solicitar asesoría puntual a los evaluadores, la cual fue atendida de manera clara y oportuna

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El informe proporcionado posee una estructura clara que permite entender con facilidad las observaciones efectuadas, por lo que se cumple con el objetivo de la evaluación.

No obstante, lo anterior, respecto a algunos de los supuestos indicados en el informe final, quedaron pendientes de reconocer puntualmente, por parte de esta dirección, las oportunidades de mejora de respecto a las siguientes observaciones:

- "Siempre y cuando se autorice el recurso para la implementación", se considera relevante esta condicionante, debido a que la decisión de elaborar ciertos proyectos o programas se genera a partir de la distribución de las partidas presupuestarias de esta u otras dependencias. Por ejemplo, la cantidad de proyectos realizados para la rehabilitación y recuperación del espacio público, depende directamente de la distribución del presupuesto asignado para la obra y licitación de cada uno de los proyectos, en caso de no tener asignado los recursos suficientes o los recursos se canalicen a otro tipo de necesidades por parte de la dependencia asignada, es probable que no se ejecuten los proyectos que esta Dirección tiene programados, por lo tanto no podrá elaborar o en su caso revisar los planos para esos proyectos.

- "Siempre y cuando exista el personal capacitado para la elaboración del proyecto", la Dirección de Movilidad es un área creada en 2022 y como tal, no tiene antecedentes dentro de la administración pública del municipio; por lo que la obtención de la autorización presupuestaria para el alta del personal, así como el hallazgo de los perfiles adecuados a las necesidades del área fue en su momento un motivo sobresaliente.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>31</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Cultura</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

De acuerdo con los comentarios realizados en el informe de evaluación se pudieron identificar algunos comentarios recurrentes a los indicadores, entre los que se destacan:

La modificación de la sintaxis del resumen narrativo y los indicadores, de manera que se dirijan específicamente a la población objetivo.

Para los medios de verificación la crítica más recurrente fue dirigida hacia que los “Registros de control y seguimiento” no son una fuente de información a la que se pueda acceder para consultar y monitorear, según se menciona no se especifica el nombre del reporte o documento registrado y no cuenta con fecha y área responsable de emisión y validación. Para ello, se debe considerar que, la Matriz de Indicadores Por Resultados no solicita que dicha información se integre, de la misma manera en que los manuales bajo los cuales se realiza su diseño lo contemplan.

Durante este año se ha buscado tener un registro único para contabilizar a cada una de las personas beneficiarias, siendo éstas la población objetivo del programa. En dicho registro se identifican datos generales, servicio, beneficio o trámite que realizó la persona ciudadana logrando identificar a cuantos servicios accede cada persona en cada uno de los programas presupuestarios, se continúa trabajando para que se cuente con una plataforma digital que pueda facilitar el registro ya el registro conocido como Padrón de Personas Beneficiarias (PPB), es uno de los principales medios de verificación utilizados.

Los comentarios para varios de los indicadores fueron encaminados a las variables en el método de cálculo ya que no se recomienda que el cálculo esté integrado únicamente en una variable, se recomienda que exista una relación entre variables, de igual manera se hace evidente la necesidad de definir un valor de línea base. Al respecto se debe considerar que, al momento de diseñar los programas presupuestarios no se contaba con información suficientemente sólida para ser considerada línea base, puesto que los registros de datos eran insuficientes y carecían de validez.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

Por otro lado, en los comentarios para los supuestos no se recomienda poner “participación ciudadana” como un factor de riesgo externo, ya que no compromete la ejecución. En componentes y actividades de igual manera no se recomienda poner como supuesto “contar con suficientes recursos materiales, humanos y técnicos” ya que se considera que no es conveniente condicionar la operación del programa a la disponibilidad de recursos.

Se identificó también, la necesidad de crear un indicador que evalúe la calidad de los servicios otorgados, así como de un indicador que permita medir la contribución del programa a un objetivo de orden superior.

Se debe agregar que otra de las observaciones realizadas, fue que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de Estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales emitidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.

Para el proceso de evaluación, se considera que se puede brindar una presentación de forma general sobre las acciones que se van a realizar para temas de evaluación de los programas presupuestarios, de manera interna se realizó una reunión con los enlaces de planeación para que tuvieran conocimiento de las solicitudes realizadas por el equipo evaluador que se compartió a través de un oficio, además de que todos los involucrados en el diseño, planeación, ejecución y evaluación de los programas estuvieran por enterados que todo lo trabajado era de acuerdo a lo establecido en las leyes y reglamentos.

Importante destacar que una de las áreas de oportunidad de forma general, es que no existen suficientes datos y/o estudios a nivel municipal que permitan identificar las problemáticas actuales



de la población, tomando en cuenta que en los últimos años por causa de la pandemia (COVID-19), se han sumado otras problemáticas o algunas se han exacerbado, requiriendo un rediseño de programas presupuestarios.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Entre las *fortalezas* para “Fin”, se encontró que se tenían muy bien identificadas tanto las contribuciones que generaba el programa, las fortalezas de los “componentes” eran los bienes y servicios que se proporcionaban, de igual manera en “actividades” se identificaron ciertas acciones o procesos para el logro de los servicios que ofrece el programa.

Las *oportunidades* que se plantearon estuvieron encaminadas principalmente a modificar y especificar el objetivo estratégico superior al que se vinculaba el programa y modificar la redacción de los objetivos de “Propósito” de manera que fueran más claros y atendieran la recomendación de identificar en primera instancia al sujeto de la oración como la población objetivo y como complemento el problema o necesidad a resolver; se sugirió de igual manera definir al menos un indicador estratégico y definir indicadores de “Componentes” con características “CREMAA” que permitieran evaluar de mejor manera.

Para las *debilidades* se mencionó que no se especificaba en el “Fin” el objetivo del desarrollo de nivel superior ni cómo se implementaría su ejecución, se mencionó que el objetivo no es claro ni adecuado para para evaluar un objetivo de este tipo. La redacción de sintaxis del propósito, componentes y actividades no se consideraba adecuada. Para “Fin”, los componentes y las actividades se consideró que la fuente de información era insuficiente para el acceso y el monitoreo de los indicadores.

Y por último en las *amenazas* encontradas, para “Fin” se encontró la necesidad de que exista un indicador que evaluara la contribución y vinculación a un programa con un objetivo estratégico de desarrollo, y que tampoco se contaba con información necesaria para la evaluación y consulta del indicador. No se especificó la población objetivo del propósito y no se contaba con información necesaria para la consulta y monitoreo del indicador. Por otro lado, para los componentes se resalta que no se contaba con un indicador que midiera la calidad para conocer el grado de satisfacción de la población beneficiada. Por último, se consideró que las actividades no eran suficientes para el logro de los componentes y que se carecía de información necesaria para el cálculo de los indicadores.



**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El proceso de evaluación fue limitado ya que para evaluar se solicitaron únicamente algunos archivos, evaluando por lo tanto un proyecto grande y complejo únicamente a través de algunos documentos e información cuantitativa de la elaboración de la MIR y el diagnóstico documental que se elaboró para identificar las problemáticas y/o necesidades de la población del municipio de Monterrey. No hubo un proceso de evaluación cualitativa que pudiera evidenciar las complejidades particulares del proyecto en su diseño.

Es importante resaltar que para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se tomó en cuenta el Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios<sup>1</sup>, para lo cual la consultoría debería de tomar en consideración las pautas que marcan en el manual.

En general la evaluación está permitiendo generar una mejor propuesta para los programas presupuestarios del 2023, buscando fortalecer el desempeño de los programas en la planeación y diseño de indicadores.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El documento de informe final de evaluación fue claro en algunos de los comentarios, reflejó también una visión crítica, cada comentario realizado estuvo fundamentado con argumentos técnicos para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados lo cual da fe de la calidad del análisis que se realizó para la evaluación.

A su vez, la distribución y presentación del informe final presenta áreas de mejora para comunicar los resultados como: 1) un apartado sobre la metodología de evaluación empleada, 2) no fueron muy claros los puntajes, la ponderación y la calificación en la tabla de evaluación del cumplimiento de los elementos de la matriz de indicadores, no se identifica ¿con base en qué se pondera y califica cada componente?, no se explica la estructura con la cual se realizan las evaluaciones y 3) explicar la forma en la que se establecieron las tablas presentadas de manera que pudieran identificarse cada uno de los elementos evaluados, con el fin de que toda persona servidora pública pueda dar lectura a este documento.

A comparación de las indicaciones, son pocos los comentarios de sugerencias o de propuesta, una posible área de oportunidad sería generar más propuestas para mejorar el proceso de evaluación y que no quede solamente en una señalización de serie de áreas de oportunidad. De igual manera en el análisis FODA la redacción entre cada área evaluada es muy similar, no hay mucha diferencia entre los comentarios realizados a las amenazas contra las debilidades.

---

<sup>1</sup> Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios  
[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04\\_Manual\\_para\\_la\\_Elaboracion\\_de\\_los\\_ProgramasPresupuestarios.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04_Manual_para_la_Elaboracion_de_los_ProgramasPresupuestarios.pdf)



**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>26</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Promoción e impulso al deporte y la recreación</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Deportes</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Para la evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa presupuestario correspondiente a “Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación”, se encontraron algunos comentarios recurrentes dirigidos para señalar la necesidad de modificar algunas cuestiones de sintaxis en la redacción de objetivos de algunos indicadores, por ejemplo, para el indicador de nivel “Fin” se sugiere agregar la palabra “contribuir” al inicio de la oración del resumen narrativo, de igual manera se señala en los consiguientes comentarios de los resúmenes narrativos la necesidad de mejorar la sintaxis.

Para los comentarios de indicador y método de cálculo se aprecia constantemente la mención en aquellos que cuentan únicamente con una variable y el cálculo es una sumatoria de solo un concepto y por lo tanto no contemplan un cálculo de relación entre variables. Así mismo se menciona la necesidad de establecer un valor de línea base, sin embargo, se debe decir que, al momento de diseñar el programa presupuestario, no fue posible validar datos que conformarán una línea base sólida, motivo por el cual, los métodos de cálculo comprendieron una variable y no más, con el propósito de poder generar en el primer año una línea base basada en evidencia, además que, desde las fuentes oficiales, se carece de datos a nivel municipal.

En el indicador de Propósito se señala específicamente que se requiere que tenga la capacidad de medir el cambio o efecto en la población objetivo con la ejecución del programa. Y, por último, se hacen anotaciones sobre la periodicidad de medición en algunos indicadores.

En el caso de los comentarios a los medios de verificación la señalización más recurrente fue en torno a los archivos que se presentan como medios de verificación entre los que se mencionan: ficha técnica, lista, registro de asistencia y memorias técnicas, ya que son archivos a los cuales no es fácil acceder y que se desconoce si existe una publicación oficial de la información. En este punto, se debe destacar que, la Unidad Responsable y Unidad Administrativa como tal, no cuentan con las atribuciones para realizar dichas publicaciones ya que depende de otras de las dependencias municipales, aspecto que tendría que ser considerado por el equipo evaluador o bien, haber definido espacios para complementar la evaluación con datos cualitativos a través de reuniones en las que se pudiera revisar en conjunto a qué se debía tal hecho y las observaciones se emitieran acercadas a los procesos internos administrativos de la municipalidad.

En otros comentarios realizados se rescata la necesidad de crear un indicador que evalúe la calidad de los servicios otorgados, así como de un indicador que permita medir la contribución del programa



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

a un objetivo de orden superior. Otro punto para rescatar en los comentarios que se realizan se relaciona al árbol de problemas en el que se sugiere modificar y agregar más causas y subcausas ya que se consideran insuficientes para determinar una problemática mayor, simultáneamente se sugiere que la problemática actual debería ser considerada como una causa en la parte inferior del árbol.

Las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales emitidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.

Otra de las observaciones realizadas, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de Estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

En general las indicaciones antes mencionadas presentan críticas justificadas y ayudan a mejorar el programa, todas y cada una de estas indicaciones se están evaluando para hacer los cambios necesarios en los indicadores en conjunto con los equipos operativos.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Como parte de las fortalezas del programa que se encontraron; en el indicador “Fin” sí se encontró vinculación del programa con el objetivo estratégico municipal y en los componentes se logró identificar claramente a la población beneficiaria. Dentro de las actividades se identificaron acciones o procesos encaminados al logro de los servicios que ofrecía el programa para lograr el objetivo principal.

Para los indicadores estratégicos de “Fin” y “Propósito” se identificaron como oportunidades; el definir al menos un indicador estratégico con características CREMAA y modificar la sintaxis de





***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

manera que se pudiera definir claramente a la población objetivo y que complementara el problema o necesidad a resolver.

Entre las debilidades se señala se encontraron; el indicador nivel “Fin” no era claro con los resultados o la situación esperada posterior a la ejecución del programa, por lo que se refiere a que el indicador no era claro ni relevante para evaluar un objetivo del nivel en que se categorizaba, de igual manera la fuente informativa se consideró no ser accesible para monitorear el indicador y por lo tanto no era suficiente.

Las amenazas del indicador “Fin” consistieron en no cumplir con la sintaxis necesaria en el resumen narrativo y no contar con información necesaria para la consulta y monitoreo. Las amenazas en el indicador de propósito por otro lado consistieron en la falta de esclarecimiento de la población objetivo además de que no se contaba con un indicador estratégico que midiera el impacto de éste en la población beneficiada. Se consideró dificultad para la identificación de los bienes y servicios ofrecidos y no fue posible medir la calidad y la satisfacción de estos. De igual manera se consideró que las actividades no eran suficientes y necesarias para lograr la realización de los componentes y que no existía manera de dar seguimiento a las mismas actividades.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El proceso de evaluación fue limitado ya que para evaluar se solicitaron únicamente algunos archivos, evaluando por lo tanto un proyecto grande y complejo únicamente a través de sólo algunos documentos con información cuantitativa de la MIR y el diagnóstico documental que se elaboró para identificar las problemáticas y/o necesidades de la población del municipio de Monterrey. No existió un proceso de evaluación cualitativa que pudiera evidenciar las complejidades particulares del proyecto como contar con algún espacio entre equipo evaluador y unidad administrativa para atender dudas o profundizar en algunos aspectos.

Es importante resaltar que para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se tomó en cuenta el Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios<sup>1</sup>, para lo cual la consultoría debió tomar en consideración las pautas que marca el manual y las indicaciones emitidas por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos.

En general la evaluación permite fortalecer los programas presupuestarios para su ejecución en el año 2023, buscando tener un mejor desempeño de los programas en la planeación y diseño de indicadores.

---

<sup>1</sup> Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios  
[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04\\_Manual\\_para\\_la\\_Elaboracion\\_de\\_los\\_ProgramasPresupuestarios.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04_Manual_para_la_Elaboracion_de_los_ProgramasPresupuestarios.pdf)



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Fueron muy escasos los comentarios de propuesta o de sugerencias a comparación de las indicaciones que se realizaron. Una posible área de oportunidad sería modificar el análisis FODA ya que su redacción en los comentarios de las oportunidades, debilidades y amenazas era muy parecida entre unas y otras áreas.

No se consideró que los puntajes fueran muy claros, la ponderación y la calificación en la tabla de evaluación del cumplimiento de los elementos de la matriz de indicadores, no se logró identificar con base en qué se realizó la ponderación de cada componente para otorgarle determinada calificación, no se explicó la metodología de evaluación, así como la estructura del documento. Importante explicar la forma en la que se establecieron las tablas presentadas para que pudiera identificarse cada uno de los elementos evaluados, con el fin de que toda persona servidora pública pueda dar lectura a este documento, independientemente de si cuenta o no con conocimientos técnicos respecto al diseño de indicadores, ya que existen diversas áreas.

Por otro lado, el tiempo de solicitud para la realización de los cambios a indicadores y revisión de estos se realizó en un periodo de tiempo muy corto.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

Clave del Pp	07	Denominación del Pp	Formación y Profesionalización Policial
Unidad Administrativa	Dirección de Desarrollo Institucional y Carrera Policial		
Nombre del Responsable de esta Unidad	Armando Estévez Gutiérrez		
Tipo de Evaluación	Lógica Horizontal		
Año de Evaluación	2022	Año del PAE de la Evaluación	2022

#### I. COMENTARIOS GENERALES

Se realizó una valoración de los elementos estructurales de la lógica horizontal y vertical de la MIR logrando identificar las áreas de oportunidad de los elementos que componen la MIR del cual se derivan observaciones específicas.

#### II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

##### a. Resultados de la evaluación

Se tomarán en cuenta las observaciones efectuadas para realizar los ajustes necesarios en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario ejercicio 2023, para un mejor entendimiento del lector y/o analista externo a los operadores y ejecutores del programa.

##### b. Proceso de evaluación e instancias participantes

Como parte del proceso metodológico de la evaluación y al ser considerada una evaluación de diseño en la evaluación final se incluyen comentarios específicos y acorde sobre las áreas a mejorar. Aunado a ello, se considera necesario para el fortalecimiento de dichas acciones llevar a cabo reuniones de trabajo y entrevistas como elementos del proceso de la evaluación.

##### c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de una manera muy pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.

Es de señalar que todos los elementos analizados en secciones anteriores permitieron identificar áreas de mejora en los diferentes niveles de la MIR, las cuales facilitan la definición de acciones puntuales para los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que deberán ser implementadas por la Unidad Responsable del Programa para mejorar la lógica horizontal y vertical de la matriz.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

<b>Clave del Pp</b>	<b>04</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Protección Civil</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Dirección de Protección Civil de la Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Ing. Fernando Fernández Flores</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario (Evaluación Lógica Horizontal y Vertical Pp Protección Civil)</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

#### I. COMENTARIOS GENERALES

Se realizó una valoración de los elementos estructurales de la lógica horizontal y vertical de la MIR logrando identificar las áreas de oportunidad de los elementos que componen la MIR del cual se derivan observaciones específicas.

#### II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

##### a. Resultados de la evaluación

Se tomarán en cuenta las observaciones efectuadas para realizar los ajustes necesarios en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario ejercicio 2023, para un mejor entendimiento del lector y/o analista externo a los operadores y ejecutores del programa.

##### b. Proceso de evaluación e instancias participantes

Como parte del proceso metodológico de la evaluación y al ser considerada una evaluación de diseño en la evaluación final se incluyen comentarios específicos y acorde sobre las áreas a mejorar. Aunado a ello, se considera necesario para el fortalecimiento de dichas acciones llevar a cabo reuniones de trabajo y entrevistas como elementos del proceso de la evaluación.

##### c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de una manera muy pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.

Es de señalar que todos los elementos analizados en secciones anteriores permitieron identificar áreas de mejora en los diferentes niveles de la MIR, las cuales facilitan la definición de acciones puntuales para los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que deberán ser implementadas por la Unidad Responsable del Programa para mejorar la lógica horizontal y vertical de la matriz.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

Clave del Pp	33	Denominación del Pp	Atención al Adulto Mayor y a las Personas con Discapacidad
Unidad Administrativa	Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad y Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social		
Nombre del Responsable de esta Unidad	Elvira Hortencia Cárdenas Lara y Claudia Nelly Ortiz Zapata		
Tipo de Evaluación	Evaluación de lógica horizontal y vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados		
Año de Evaluación	2021 y 2022	Año del PAE de la Evaluación	2022

#### I. COMENTARIOS GENERALES

- *Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad:* La evaluación realizada, aborda de manera general y particular la Matriz de Indicadores para Resultados, lo cual permite mejorar los criterios de evaluación para poder transmitir eficazmente los resultados que se tienen como objetivo. El equipo evaluador fue concreto en sus señalamientos y puntualizaciones.
- *Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social:* En general la evaluación la considero buena y puntual, ya que los resultados son congruentes con las necesidades que debe haber con respecto al adulto mayor pero que no se habían considerado en la realización del documento por responsables previos. El proceso de evaluación fue bueno, solo que en mi opinión inexperta en estos temas administrativos me hubiera gustado fuera más personalizada por parte de los evaluadores, sobre todo en casos como este que es un tema especial por los faltantes al haber estado unido a otra dirección.

##### a. Resultados de la evaluación

- *Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad:* Los resultados de la evaluación permiten identificar las áreas de oportunidad en la construcción de la matriz del Programa Presupuestario. Los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas favorecen la creación de una MIR que permita efectuar la medición adecuadamente, lo cual favorecerá el planteamiento de los resultados y correlación entre lo que se mide y los resultados a alcanzar.
- *Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social:* Los hallazgos, debilidades y oportunidades las considero correctas pero básicas, esperaba más profundidad o extensión del tema. Además, no mencionan cosas básicas como el consejo consultivo del adulto mayor que falta increíblemente en el documento evaluado.



**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

- *Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad:* La Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad no recibió capacitación o información sobre la metodología de la evaluación o el proceso de la misma, por lo que esta Dirección carece de información al respecto.
- *Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social:* Las reuniones de trabajo las considere tediosas ya que incluían a todas las direcciones. No hubo capacitaciones, entrevistas, trabajo de campo o tiempo de elaboración.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

- *Dirección de Atención e Inclusión a Personas con Discapacidad:* La evaluación realizada es completa, aborda cada uno de los aspectos que se plantea en el inicio y las conclusiones son específicas. El lenguaje utilizado por el equipo evaluador es claro.
- *Dirección de Atención a Personas Adultas Mayores y Asistencia Social:* La calidad del informe final la considero bueno y sobre el desempeño del equipo evaluador también regular. En áreas de oportunidad está el que se vea la presentación individual o explicada para cada dirección con mayor, ya que se perdía entre textos de muchas letras.

*DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

<b>Clave del Pp</b>	47	<b>Denominación del Pp</b>	Atención Ciudadana
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Atención Ciudadana		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	Lic. Mario Alejandro Cavazos Garzón		
<b>Tipo de Evaluación</b>	Lógica Horizontal y Vertical		
<b>Año de Evaluación</b>	2022	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	2022

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Mediante el informe final de esta evaluación, surgieron procesos y evaluaciones con criterios acertados y de gran valor para la correcta aplicación y medición de los indicadores a medir en la Matriz de Indicadores, los cuales serán valorados para futuros programas presupuestarios.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Derivado de la evaluación realizada y los comentarios vertidos en la misma los cuales serán considerados a efecto de implementar las acciones tendientes a mejorar el Programa presupuestario de esta Dirección de Atención Ciudadana.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Debido a la evaluación aplicada es decir lógica vertical, del alcance de la misma se desprende que no fue posible llevar a cabo las reuniones de trabajo, entrevistas, tiempo de elaboración y trabajo de campo, dado que solo se evalúa conforme a los documentos en los que obra el Programa presupuestario. No obstante a lo anterior hacemos mención que en el mes de Octubre personal de atención ciudadana acudió a capacitaciones para la formulación del Programa presupuestario 2023.



*DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

<b>Clave del Pp</b>	06	<b>Denominación del Pp</b>	Prevención del delito
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Prevención de la Violencia		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	Abiel Abad Crispin Ibarra		
<b>Tipo de Evaluación</b>	Lógica Horizontal		
<b>Año de Evaluación</b>	2022	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	2022

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Se realizó una valoración de los elementos estructurales de la lógica horizontal y vertical de la MIR logrando identificar las áreas de oportunidad de los elementos que componen la MIR del cual se derivan observaciones específicas.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Se tomarán en cuenta las observaciones efectuadas para realizar los ajustes necesarios en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario ejercicio 2023, para un mejor entendimiento del lector y/o analista externo a los operadores y ejecutores del programa.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Como parte del proceso metodológico de la evaluación y al ser considerada una evaluación de diseño en la evaluación final se incluyen comentarios específicos y acorde sobre las áreas a mejorar. Aunado a ello, se considera necesario para el fortalecimiento de dichas acciones llevar a cabo reuniones de trabajo y entrevistas como elementos del proceso de la evaluación.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de una manera muy pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.

Es de señalar que todos los elementos analizados en secciones anteriores permitieron identificar áreas de mejora en los diferentes niveles de la MIR, las cuales facilitan la definición de acciones puntuales para los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que deberán ser implementadas por la Unidad Responsable del Programa para mejorar la lógica horizontal y vertical de la matriz.





**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>28</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Transversalizando la Igualdad Sustantiva y Perspectiva de Género para el Desarrollo Humano</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Los comentarios emitidos reflejaron una visión crítica, cada comentario realizado estuvo fundamentado con argumentos técnicos para el diseño de la Matriz de Indicadores por Resultados (MIR) lo cual da fe de la calidad del análisis que se realizó para la evaluación. Esto permite fortalecer las áreas de oportunidad identificadas en el programa presupuestario, dando una mayor consistencia a los indicadores que comprenden la MIR.

Como fortalezas se encuentran; el diseño de los indicadores de componente reflejaba los bienes y/o servicios a entregar, así como las acciones o procesos a realizar en los indicadores de actividad para la entrega de bienes y/o servicios especificados en los indicadores de componente.

Como oportunidades se señalaron el establecimiento de un resumen narrativo conforme a la sintaxis establecida para el diseño de los indicadores de “FIN”, describir objetivos claros para el indicador de “propósito”, mientras que los indicadores de “componente” reflejaron una dificultad para identificar los bienes y/o servicios a entregar y, finalmente en los indicadores de “actividad” se consideró que estas no eran suficientes y necesarias para el logro de los componentes, para lo cual, debió tomarse en cuenta por el equipo evaluador que las atribuciones de la unidad responsable, eran hasta cierto punto limitadas puesto que era un programa compartido, quedando a cargo de otras dependencias la ejecución de otras actividades, quizás hubiese sido importante haber cristalizado los indicadores de este programa con los de las otras dependencias que compartían este programa.

Tanto para las amenazas como debilidades, los comentarios emitidos fueron muy similares, esto no brindó claridad para determinar en específico, si algún aspecto evaluado en el FODA era oportunidad, debilidad o amenaza.

Una de las observaciones realizadas, fue que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de Estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Asimismo, las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores, no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

El proceso de evaluación para el presente programa, así como para el resto de los programas de la unidad administrativa, fue limitado ya que se solicitaron únicamente algunos archivos, evaluando por lo tanto un proyecto grande y complejo únicamente a través de algunos documentos e información cuantitativa de la elaboración de la MIR y el diagnóstico documental que se elaboró para identificar las problemáticas y/o necesidades de la población del municipio de Monterrey. No hubo un proceso de evaluación cualitativa que pudiera evidenciar las complejidades particulares del proyecto a través de algún espacio entre equipo evaluador y unidad administrativa para atender dudas o profundizar en algunos aspectos.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Las fortalezas de este programa consisten en que tanto para los indicadores de fin, propósito, componentes y actividades se logra identificar claramente tanto la contribución del programa al objetivo estratégico de desarrollo como el problema o la necesidad que se resuelve con la ejecución, los servicios que entrega el programa y las acciones y procesos que se hacen para el logro de los servicios que ofrece el programa.

Entre las oportunidades que se encontraron para el indicador de nivel “fin” se indican; mejorar la sintaxis y vincular el objetivo estratégico superior al programa y cómo éste contribuye, para el indicador de “propósito” se busca la descripción de un objetivo claro en el que se identifique como sujeto de oración a la población así como de definir un indicador que se identifique con características CREMAA, para los indicadores de actividades la oportunidad es establecer y definir conforme a sintaxis las acciones y procesos necesarios para producir cada componente.

Entre las debilidades que se encontraron para el indicador correspondiente a “fin” ha sido que el resumen narrativo no se encuentra narrado conforme a la metodología de marco lógico y no se considera que sea un indicador claro o adecuado. Para el indicador de propósito se encontró confusión respecto a quién va dirigido el programa, el cálculo matemático no es claro ni representa un cálculo entre más de una variable, las debilidades de los componentes por otro lado, se encaminan por el lado de la redacción ya que no se considera que tenga una buena sintaxis, los



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

indicadores, no representan una relación entre las variables y no se considera a la fuente de información como suficiente ya que no es accesible, las debilidades de las actividades es de igual manera un problema con la sintaxis y se identificó de igual manera acciones adicionales que inciden en el logro de los componentes lo que impide dar seguimiento de las acciones que se realizan, la fuente informativa de igual manera se considera insuficiente.

Finalmente, para las amenazas detectadas se hace una crítica sobre la falta de vinculación de los indicadores estratégicos con algún objetivo estratégico de desarrollo. En el indicador de “propósito” no se especifica a la población objetivo y se carece de un indicador estratégico y no se cuenta con información accesible para consulta. La crítica a los componentes va dirigida a la dificultad para identificar los servicios así mismo, se considera que no se cuenta con indicadores que permitan evaluar la satisfacción de los servicios por parte de la población beneficiada, de igual manera no se considera que la información existente sea suficiente para el cálculo de los indicadores. Por último, las actividades no se consideran suficientes para el logro de los componentes, no se cuenta con indicadores que en su cálculo se considere una relación de variables y no se considera accesible el registro de información para su consulta.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Los comentarios que se realizan y la forma de evaluar resulta beneficiosa, la retroalimentación es de fácil comprensión, sin embargo, sí se tiene que mencionar que no se consideró la perspectiva cualitativa durante el proceso de evaluación y que únicamente se limitó a la revisión de algunos documentos, por lo tanto, no se considera de manera integral la complejidad del proyecto y las discusiones que se pudieran generar al respecto.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

La estructura de la presentación del informe es favorable y clara en algunos aspectos, la información se presenta de forma desagregada y precisa en algunos puntos, al mismo tiempo genera una sobresaturación de información de indicaciones que puede llegar a ser confusa con otras indicaciones anteriormente señaladas.

Por otro lado, se considera que no fueron muy claros los puntajes, la ponderación y la calificación en la tabla de evaluación del cumplimiento de los elementos de la matriz de indicadores, ya que no hay una explicación de la metodología empleada y no se logra identificar con base en qué se pondera y califica cada componente.

El documento de informe final, identifica áreas de oportunidad que deben ser mejoradas por la Unidad Responsable para un diseño sólido y consistente de los indicadores, así como del impacto del Programa Presupuestario y del cumplimiento de los criterios CREMAA, los cuales son fundamentales para el diseño de indicadores.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

A su vez, la distribución y presentación del informe final presenta áreas de mejora como: 1) haber incluido un apartado sobre la metodología empleada 2) explicar las ponderaciones y 3) descripción general para la interpretación de las tablas que evaluaron los criterios de los indicadores de la MIR.

Esto ayudaría a facilitar la lectura y comprensión de algunos de los resultados que se plasman, hay información que tiende a ser repetitiva por lo que convendría tener una claridad metodológica en el proceso de evaluación. Igualmente, hubiera sido de utilidad que el equipo evaluador en el informe hubiese presentado algunas propuestas específicas para ejemplificar cómo podría haberse mejorado el diseño de algunos de los indicadores, compartiendo su visión externa al equipo operador del programa.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>30</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Juntas y Juntos por tu Escuela</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Educación</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Las observaciones y recomendaciones emitidas en la evaluación al Programa presupuestario permiten identificar las áreas de oportunidad en cuanto a cada uno de los elementos con los que deben de cumplir el diseño de los indicadores conforme a su nivel (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Igualmente, refleja una identificación clara del propósito principal del Pp y su alineación con el Plan Municipal de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Una de las observaciones realizadas, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de E estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales emitidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.



## **COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

En el apartado en que se indican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas las ideas guardan relación con las observaciones presentadas en apartados anteriores, sin embargo, hay elementos que carecen de claridad pudiendo interpretarse como contradicciones. Por ejemplo, dentro de las fortalezas se indica que los indicadores de componentes identifican los bienes y/o servicios que entrega el programa a las personas beneficiarias, sin embargo, como debilidades, se especifica que la sintaxis dificulta entender cuáles son los servicios que se otorgan.

Dentro de las amenazas, se señala que los indicadores de actividades “carecen de información necesaria para el acceso y consulta de los indicadores” sin especificar a qué tipo de información se refiere, con la finalidad de que pueda ser tomada en cuenta para los ajustes al programa presupuestario y evaluación en un segundo año.

Respecto a los comentarios y observaciones emitidas para la elaboración de árbol de problemas y objetivos, se identificaron las áreas de oportunidad que deben ser mejoradas para el diseño del Programa presupuestario y de la problemática a atender, así como las causas y efectos de la misma.

Por último, se debe decir que el equipo ha tomado en cuenta las áreas de oportunidad identificadas para el rediseño del programa para el año 2023.

### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Durante el proceso de evaluación, solo se tuvo un solo contacto con el equipo evaluador a través de una reunión de presentación, no obstante, en el resto del proceso no se volvió a tener algún acercamiento con el equipo de la secretaría, de manera que se contará con un espacio para atender algún tipo de duda como lo relacionado al dos de los ítems antes señalados en el apartado “Medios de verificación”.

Cabe señalar que, el informe final de resultados del proceso de evaluación no especifica el tipo de metodología empleada, si bien, se aprecia la utilización de distintas herramientas como el FODA, las tablas que evalúan el cumplimiento de los elementos de la Matriz de Indicadores por Resultados y evaluación del cumplimiento de los criterios CREMAA (para los cuales tampoco se presenta una definición de cada criterio, tomando en cuenta que es un documento que es leído por distintas personas servidoras públicas, no sólo las áreas que cuentan con los conocimientos técnicos para el diseño de las MIR de los Pp's).

Otro aspecto a considerar es que, en el documento de evaluación no se indicó si se utilizó algún otro tipo de documentos como los manuales para el diseño de los Pp's que son compartidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos; Manual para la elaboración de los



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10), de manera que se identificará de qué manera es que la MIR se apegaba o no al diseño especificado por dicha dirección.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

El documento de informe final identifica áreas de oportunidad que deben ser mejoradas por la Unidad Responsable para un diseño sólido y consistente de los indicadores, así como del impacto del Programa Presupuestario y del cumplimiento de los criterios CREMAA, los cuales son fundamentales para el diseño de indicadores.

A su vez, la distribución y presentación del informe final presenta áreas de mejora como:

- Haber incluido un apartado sobre la metodología empleada
- Explicar qué criterios se utilizaron para otorgar las ponderaciones, por ejemplo, si se utilizó algún tipo de escala
- Descripción general para la interpretación de las tablas de Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores por Resultados
- La calificación global es incorrecta, ya que no refleja la sumatoria real de cada una de las tablas de cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores por Resultados

Esto ayudaría a facilitar la lectura y comprensión de algunos de los resultados que se plasman, hay información que tiende a ser repetitiva por lo que convendría tener una claridad metodológica en el proceso de evaluación. Igualmente, hubiera sido de utilidad que el equipo evaluador en el informe hubiese presentado algunas propuestas específicas para ejemplificar cómo podría haberse mejorado el diseño de algunos de los indicadores, compartiendo su visión externa al equipo operador del programa.

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>37</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Desarrollo Integral de la Mujer</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Instituto Municipal de las Mujeres Regias</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección General</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario “Desarrollo Integral de la Mujer”</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Tras la revisión del documento *Informe Final. Evaluación de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario “Desarrollo Integral de la Mujer”*, entregado a la institución como parte de la evaluación de los entregables presupuestarios del Instituto, se considera que los comentarios realizados permiten el análisis del trabajo realizado y el trabajo por hacer en materia de presupuestación.

Sin embargo, se considera que para que la evaluación tuviera un impacto mayor, se debieron de evaluar los documentos actualizados del Programa “Desarrollo Integral de la Mujer”, mismos que fueron proporcionados con anterioridad. Durante el primer semestre del año 2022, se destinaron esfuerzos para subsanar las áreas de oportunidad que el Programa tenía en su momento. Los resultados presentados por la evaluación son pertinentes al objetivo de un mejor diseño de los programas; sin embargo, su impacto no es el esperado ya que los comentarios no reflejan las áreas de oportunidad del documento sobre el que el Instituto está trabajando actualmente.

En resumen, el informe entregado nos conduce hacia un diseño de recaudación de información más cauteloso y con indicadores mejor formulados para el monitoreo de las acciones encaminadas a cumplir con el propósito establecido en el Programa. Si bien, la falta de una evaluación a los documentos actualizados del Programa resulta en una desventaja, el informe proporciona suficiente información para poder entender los criterios bajo los cuales se debe de realizar un correcto diseño. Así mismo, los comentarios emitidos en la evaluación se han tomado en cuenta y han sido entregados en el diseño del Programa presupuestario propuesto para 2023.



*DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Después de analizar los resultados de la evaluación, se considera que cumplen con las expectativas de fomentar la creación de programas de política pública de calidad y basada en resultados, así como una evaluación constante del desempeño de las instituciones de la administración pública municipal y paramunicipal.

Igualmente, respecto a los hallazgos presentados en la evaluación, se considera que las observaciones sobre los niveles FIN y PROPÓSITO establecen claramente el curso de acción a tomar para mejorarlos, desde la estructura sintáctica hasta las intenciones de los niveles, que deben de ir alineados con los objetivos estratégicos escogidos. Respecto a los medios de verificación, de cualquiera de los niveles, la información completa junto con esa del indicador se encuentra en sus respectivas fichas técnicas debido a que el formato de Matriz recomendado para su elaboración no cuenta con apartados correspondientes para añadir esa información, sin embargo sí existe y se puede encontrar en las fichas técnicas de los mismos.

También, las recomendaciones respecto a los árboles de problemas y objetivos son fundamentales para monitorear el desempeño de las actividades y proyectos. Los esfuerzos de la institución se centrarán en mejorar el diseño de los entregables de planeación del siguiente ejercicio fiscal.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Al momento, no es posible formular una postura respecto al proceso de evaluación debido a la falta de información sobre las reuniones de trabajo, capacitaciones, entrevistas y trabajo de campo invertidos en la elaboración del informe. Es posible que la falla en la comunicación entre las dependencias y el equipo evaluador se debiera a la rotación interna de personal en el área encargada de monitorear y hacer seguimiento a los indicadores del programa, debido a que actualmente el proceso resulta desconocido para el área. Sin embargo, la metodología de evaluación es clara y concisa, lo cual permite que sea de fácil comprensión a pesar de la falta de información mencionada.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

La calidad de la información proporcionada mediante esta evaluación se considera adecuada, pertinente y vigente debido a que permite tomar los comentarios a consideración para el diseño y elaboración de los Programas siguientes, incorporando las recomendaciones para una mejor formulación de la política pública.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>23</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Promoción de la Salud</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Salud</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

De manera general se encuentra convergencia entre algunas anotaciones para los indicadores, por ejemplo, es notoria la necesidad de generar un cambio en la sintaxis de los indicadores en los que se atiendan a las recomendaciones que sugieren apegarse a la metodología del marco lógico lo más posible.

De igual manera se hizo la crítica a algunos cálculos matemáticos y se efectuó la recomendación de repensar las variables a considerar, así como la periodicidad y la falta de definición de línea base en algunos casos, y se evidencia la falta de un indicador que atienda a la calidad de los servicios otorgados. Respecto a la línea base, se debe decir que, al momento de diseñar el programa presupuestario, no fue posible validar datos que conformarán una línea base sólida, motivo por el cual, los métodos de cálculo comprendieron una variable y no más, con el propósito de poder generar en el primer año una línea base basada en evidencia, además que, desde las fuentes oficiales, se carece de datos a nivel municipal.

Igualmente, el equipo evaluador en el informe final emitió la observación de que los supuestos necesitaban modificación y una mejor fundamentación, de igual manera para los medios de verificación se hizo notar que las fuentes de información no eran de fácil acceso y que se desconocía si se encontraban públicos. En este punto, se debe destacar que, la Unidad Responsable y Unidad Administrativa como tal, no cuentan con las atribuciones para realizar dichas publicaciones ya que depende de otras de las dependencias municipales, aspecto que tendría que ser considerado por el equipo evaluador o bien, haber definido espacios para complementar la evaluación con datos cualitativos a través de reuniones en las que se pudiera revisar en conjunto a qué se debía tal hecho y las observaciones se emitieran acercadas a los procesos internos administrativos de la municipalidad.

Una de las observaciones realizadas, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de E estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Adicionalmente, las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores, no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no se indicó de qué manera es que se estaba evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales emitidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.

Los comentarios realizados al árbol de problemas se deben modificar estableciendo la problemática de manera clara y concisa en el que se exponga la necesidad de la intervención gubernamental.

Posterior al recibimiento del oficio con la solicitud, se les comunicó a los enlaces de planeación para que tuvieran conocimiento de las solicitudes realizadas por el equipo evaluador que se compartió a través de un oficio, además de que se comunicó a todas y todos los involucrados en el diseño, planeación, ejecución y evaluación de los programas y estén al tanto.

## **II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

### **a. Resultados de la evaluación**

Entre las pocas fortalezas que se identificaron se cuenta con: la identificación de la contribución del programa al objetivo estratégico, en los propósitos se resalta la facilidad para identificar los problemas y las necesidades a resolver de la ejecución del programa, así como para identificar los servicios de los componentes.

En las debilidades detectadas por parte de la evaluación para el indicador nivel “fin” el resumen narrativo no está claramente expresado conforme a la metodología del marco lógico y la fuente informativa no es suficiente para su acceso y monitoreo; para las debilidades de propósito se identificó que existe confusión para identificar a la población a quien va dirigido el programa, el indicador no es claro ni relevante ya que no se menciona una relación entre variables y los medios de verificación no contienen información suficiente para el seguimiento del indicador. Por otro lado, para los componentes se identificó entre sus debilidades que la redacción no cumple con la sintaxis, los indicadores no representan una relación de variables lo que no permite una buena evaluación. Los comentarios para actividades estuvieron encaminados de igual manera en la redacción de las mismas y se identificaron algunas otras acciones o actividades que incidían en el logro de los componentes.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

Para las oportunidades se sugiere agregar un indicador “fin” que cumpla con características CREMAA, así como de modificar la sintaxis. Para los propósitos se requiere de describir un objetivo claro en el que se identifique como sujeto de oración a la población objetivo y de igual manera integrar un indicador estratégico con características CREMAA.

Las amenazas identificadas para el indicador “fin” estuvieron encaminadas a no especificar la vinculación del programa con un objetivo estratégico de desarrollo y se identificó la necesidad de integrar un indicador estratégico, entre los propósitos se señaló la carencia de un indicador estratégico que midiera el impacto del programa a la población beneficiada y su efectividad. Para los componentes se indicó una dificultad para identificar los servicios que ofrecía el programa además de que no se contaba con un indicador de calidad para evaluar satisfacción. Las amenazas detectadas en actividades no eran suficientes para el logro de los componentes y los indicadores no contaban con una relación de variables que permitieran dar seguimiento a las mismas.

#### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Aunque la evaluación permite fortalecer el diseño del programa y los comentarios son puntuales y justificados, se considera que no existió un proceso de evaluación cualitativa que pudiera evidenciar las complejidades particulares del proyecto y que pudiera complementar de manera más integral la evaluación y no únicamente a través de los archivos que se solicitaron como contar con algún espacio entre equipo evaluador y unidad administrativa para atender dudas o profundizar en algunos aspectos.

Para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se debe tomar en cuenta el Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios<sup>1</sup>, considerando las pautas que se marcan en el mismo para el diseño de los Pp’s.

#### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Los comentarios de sugerencias tienden a ser muy genéricos y parecidos a los comentarios sugeridos en otras evaluaciones de los programas presupuestarios de la unidad administrativa, pasa de igual manera los comentarios realizados al árbol de problemas.

Se considera importante, explicar la forma en la que establecieron las evaluaciones en las tablas presentadas para evaluar los criterios del diseño de los indicadores, de manera que se pudieran identificar cada uno de los elementos evaluados, con el fin de que toda persona servidora pública pueda dar lectura a este documento.

---

<sup>1</sup> Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios  
[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04\\_Manual\\_para\\_la\\_Elaboracion\\_de\\_los\\_ProgramasPresupuestarios.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04_Manual_para_la_Elaboracion_de_los_ProgramasPresupuestarios.pdf)



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>24</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Comunidades Saludables</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Salud</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

Se encontró que las recomendaciones generales son dirigidas principalmente a la redacción de sintaxis, hacia sugerir la reconsideración de variables y las bases de datos que se identifican como medios de verificación, de igual manera se hace generalmente el comentario a los supuestos sobre su modificación y se hace la observación del porqué de acuerdo al nivel y tiempo del programa.

Una vez recibido el oficio, se contactó a cada dirección para que se pudiera realizar la revisión de los informes y pudieran evaluar las áreas de oportunidad, por otro lado, la coordinación de planeación evaluará los resultados y buscará integrar de mejor manera cada una de las recomendaciones mencionadas a los proyectos para mejorarlos.

Una de las observaciones realizadas, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de Estatad Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

Es importante mencionar que en ocasiones es complicado tener información estadística a nivel municipal lo que ha sido una dificultad en algunas ocasiones y lo que ha implicado el rediseño de algunos proyectos.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Entre las fortalezas se resalta la fácil identificación de la contribución del programa a la población objetivo, es fácil identificar los servicios de los componentes y las acciones de las actividades son claras.

Para las oportunidades en los indicadores de fin y propósito se señala la oportunidad de mejorar la sintaxis y se invita a definir un indicador estratégico que cumpla con las características CREMAA, simultáneamente se solicita un indicador con características CREMAA para los componentes, en el caso de las actividades nuevamente se hace la crítica de mejorar la sintaxis.

Con respecto a las debilidades encontradas en la MIR se encontró que el indicador estratégico “fin” no está redactado con base en la metodología de marco lógico y por lo tanto no es claro, al mismo tiempo se señala sobre la fuente informativa ya que no se considera accesible; Para el indicador de “propósito” por otro lado, se menciona la falta de especificación de la población a la que va dirigido y por lo tanto se considera que no es claro; para los indicadores de “componentes” se considera que la redacción no cumple con la sintaxis lo que dificulta identificar los servicios, no se cuenta con un indicador que mida la calidad del servicio; Los indicadores de actividades de igual manera se considera que no cumplen con la sintaxis y no se encontró una relación de las variables que se observan en el método de cálculo.

Entre las oportunidades para la MIR de este proyecto se menciona que los indicadores correspondientes a “fin”, “propósito”, “componentes” y “actividades” necesitan corrección en cuanto a la sintaxis, así como la definición de un indicador estratégico CREMAA, para los componentes se solicita además que se identifiquen los servicios que ofrece el proyecto.

En las amenazas para el indicador de “fin” se identifica la necesidad de incluir un indicador que contribuya al objetivo estratégico de desarrollo además de que se considera que no se cuenta con información suficiente y necesaria para la consulta y monitoreo del mismo; para los propósitos se identifica la amenaza de que dentro de la redacción del indicador no se especifica a la población objetivo y no se cuenta con un indicador que mida el impacto del programa en la población objetivo. Por otro lado, para los indicadores de “componente” se cuenta con la dificultad de identificar los servicios que ofrece el programa y no se cuenta con indicadores de calidad, además de que no se establecen condiciones externas que impliquen un riesgo para la ejecución del programa; por último, no se logra identificar qué actividades son suficientes y necesarias para el logro de los componentes y no se considera que el cálculo de las variables sea adecuado.



**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El documento final resultado de la evaluación se considera óptimo, así mismo se considera que las recomendaciones y comentarios contribuyen a la mejora de los programas, la estructura es clara y organizada.

Sin embargo, se considera que el proceso de evaluación general excluye algunos otros archivos que deberían tomarse en cuenta, de igual manera el proceso de evaluación no consideró la opción de hacer un análisis de corte más cualitativo con el que fuera posible evaluar algunos otros aspectos de los proyectos, como contar con algún espacio entre equipo evaluador y unidad administrativa para profundizar en algunos aspectos evaluativos.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Las áreas de oportunidad del documento son pocas ya que en general la estructura del informe está organizada, no obstante, en algunos momentos se puede llegar a sentir la información repetitiva y un poco confusa en cuanto a la numerosa cantidad de indicaciones. De igual manera, para el análisis FODA, la redacción de todas las áreas a evaluar es muy similar entre unas y otras.

En relación a la idea anterior se considera que no hay suficientes comentarios de propuesta y sugerencias específicas en comparación con los comentarios de indicaciones para cambiar.

Por otro lado, se considera que no fueron muy claros los puntajes, la ponderación y la calificación en la tabla de evaluación del cumplimiento de los elementos de la matriz de indicadores, ya que no hay una explicación de la metodología empleada y no se logra identificar con base en qué se pondera y califica cada componente.

En términos generales, la distribución y presentación del informe final presenta áreas de mejora como: 1) haber incluido un apartado sobre la metodología empleada, 2) explicar los criterios de las ponderaciones, y 3) descripción general para la interpretación de las tablas de Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores por Resultados

Esto ayudaría a facilitar la lectura y comprensión de algunos de los resultados que se plasman, hay información que tiende a ser repetitiva por lo que convendría tener una claridad metodológica en el proceso de evaluación. Igualmente, hubiera sido de utilidad que el equipo evaluador en el informe hubiese presentado algunas propuestas específicas para ejemplificar cómo podría haberse mejorado el diseño de algunos de los indicadores, compartiendo su visión externa al equipo operador del programa.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>36</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Desarrollo Integral de la Juventud</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Instituto de la Juventud Regia</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Lic. Jessica Alejandra Zamarripa Leal</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica Horizontal y Vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

De acuerdo con el informe de evaluación presentado por VAC, el Instituto de la Juventud Regia hace énfasis en lo necesaria que era esta misma, ya que es parte del proceso de implementación y consolidación de un Presupuesto basado en Resultados (PbR) y un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que desde algunos años se ha impulsado en el municipio de Monterrey, el Instituto comprometido con la mejora continua, que busca mejorar sus programas en beneficio de las juventudes regiomontanas, el proceso de evaluación se considera aceptable de acuerdo con los parámetros mostrados, y la claridad con la que estos se muestran, además el equipo evaluador demostró profesionalismo al momento de realizar los procesos que conllevo la evaluación, siendo muy puntuales y claros en lo requerido, además de estar en coordinación constante con la Contraloría Municipal, para aplicar las observaciones en cuanto se tuvieran listos los resultados.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

De acuerdo con el sistema FODA, los resultados mostraron que en el apartado de Fortalezas, se cuenta con los elementos necesarios para la construcción de la MIR bajo la Metodología de Marco Lógico (MML), donde se tienen identificados los objetivos, tanto en población, como en el resultado que se piensa obtener en el programa, además cumple con lo establecido para identificar el objetivo superior del programa “Ciudad Humana” del Plan Municipal de Desarrollo, en el apartado de oportunidades, se resalta la necesidad de establecer un objetivo claro, conforme a la sintaxis recomendada a este nivel, así como, al menos un indicador que permita evaluar dicho objetivo, así como Identificar los servicios que entrega el Programa, que además permitan evaluarlos, incluyendo, al menos, un indicador de calidad.

En las debilidades, se destaca el resumen narrativo, donde se explica que no está claramente expresado conforme a la MML y no establece el objetivo estratégico al cual se vincula el Programa, además el indicador de gestión definido no es adecuado para evaluar un objetivo de este nivel, la fuente informativa no es suficiente para monitorearlo, además la redacción no cumple con la





## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

sintaxis de MML, lo que dificulta identificar cuáles son los bienes y/o servicios que ofrece el programa, algunos indicadores no son adecuados a este nivel, no son claros; ya sea porque el nombre no se relaciona con su método de cálculo o este último no está correctamente formulado, el supuesto es el mismo para todos los objetivos de la MIR.

En el apartado de amenazas, hay un énfasis claro en establecer el objetivo de orden superior al cual contribuya al programa, y carecer de un indicador estratégico que permita valorar esa contribución conforme a la sintaxis, el complemento de algunas oraciones no define el resultado que se espera alcanzar con la ejecución del programa y se carece de un indicador estratégico que evalúe el impacto de éste en la población objetivo, no contar con información suficiente para su monitoreo, ni con supuesto que represente una condición externa diferente a cualquier otro nivel de la MIR, las actividades no son claras y se considera insuficiente para el logro de componentes y de indicadores que den seguimiento a sus procesos, hay incongruencia entre objetivo, nombre y método de cálculo de éstos, además no se toma en cuenta los riesgos externos en el cumplimiento de los objetivos.

#### **b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El Proceso de Evaluación se llevó a cabo de la mano con VAC y la Contraloría Municipal del Gobierno de Monterrey, en este proceso, se llevaron a cabo varias actividades en pro de lograr los resultados que contribuyan a los objetivos propuestos para el futuro, reuniones de trabajo constantes, tanto con la Contraloría, como con el equipo del Instituto, además de algunas entrevistas, "Focus Groups", y encuestas llevadas a cabo en campo, acciones que nos permitirán reestructurar y hacer los cambios necesarios en los programas, indicadores, y redacción.

La metodología de evaluación se considera adecuada y oportuna, al igual que el tiempo de evaluación de la misma, como se mencionó anteriormente.

#### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

La Unidad Administrativa, hace constar del correcto proceso de evaluación de la instancia evaluadora, y el excelente desempeño del equipo evaluador donde se resalta la coordinación constante en todo el proceso, no vemos áreas de oportunidad a resaltar, la calidad del informe final es la adecuada para las necesidades del instituto.



**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO  
ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS**

**DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Clave del Pp</b>	<b>25</b>	<b>Denominación del Pp</b>	<b>Atención Integral contra la Pobreza</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	<b>Dirección de Igualdad Sustantiva</b>		
<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Lógica horizontal y vertical</b>		
<b>Año de Evaluación</b>	<b>2022</b>	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	<b>2022</b>

**I. COMENTARIOS GENERALES**

La evaluación ha sido un buen ejercicio para mejorar y tener una perspectiva diferente del trabajo realizado ya que cuenta con una perspectiva crítica realizada comentarios bien justificados y fundamentados que ayudan al mejoramiento del proyecto, es un buen documento que cumple con el análisis de forma horizontal y vertical y contempla todos los aspectos importantes a considerar. Sin duda se tomarán en cuenta las recomendaciones para la mejora del proyecto a evaluar y se harán las modificaciones necesarias de acuerdo con los comentarios.

Una de las observaciones realizadas, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan Estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

Igualmente, las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

Los comentarios a los indicadores en general estuvieron dirigidos a hacer crítica sobre la sintaxis, la definición de la población objetivo y en algunos indicadores sobre los cálculos de las variables, de igual manera se hace la anotación sobre los medios de verificación y la falta de acceso a los mismos.

**II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS**

**a. Resultados de la evaluación**

Para las fortalezas se logra identificar en los indicadores correspondientes a “fin”, “propósito”, “componentes” y “actividades”, la contribución al programa, la identificación de los servicios que ofrece el programa, así como de cuáles son las acciones para lograr los objetivos.

Entre las oportunidades para los indicadores de la MIR se señala la necesidad de mejorar la sintaxis y vincular el indicador a un objetivo estratégico superior. Para el indicador de propósito se solicita que se defina de manera más clara como objetivo a la población beneficiaria; se solicita de igual manera que en los indicadores de “componentes” se puedan identificar fácilmente los servicios.

Entre las debilidades se encontró que el indicador correspondiente a “fin” no está redactado con base en la metodología de marco lógico y no es claro. Para el propósito tampoco se cumple con la sintaxis adecuada y el indicador no es claro ni representa una relación entre variables; las debilidades de los componentes por otro lado se encaminan a que de igual manera no se cumple con la sintaxis, el cálculo entre variables no permite evaluar adecuadamente y que la fuente de información es insuficiente porque no es accesible. La redacción en las actividades no cumple con la sintaxis y se considera que algunos indicadores no representan una relación entre variables y el cálculo no está formulado correctamente además de que la fuente informativa no se considera accesible.

Para las amenazas no se especifica la vinculación del programa con un objetivo estratégico de desarrollo y no cuenta con un indicador estratégico, dentro de los propósitos no se especifica a la población objetivo y no describe claramente un problema además de que no es posible identificar la fuente de información, para los componentes se identificó dificultad para interpretar cuáles son los servicios además de no contar con un indicador que evalúe calidad y satisfacción, las actividades no se consideran suficientes y necesarias y no permiten darles seguimiento.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

El proceso de evaluación se considera que pudo tener limitaciones ya que para evaluar se solicitaron únicamente algunos archivos, con información cuantitativa de la MIR y el diagnóstico documental elaborado para identificar las problemáticas y/o necesidades de la población del municipio de Monterrey. No hubo por lo tanto un proceso de evaluación cualitativa en el que pudiera ilustrar las complejidades cualitativas del proyecto.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

Es importante resaltar que para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se toma en cuenta el Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios, para lo cual es importante que el equipo evaluador lo hubiese tomado a consideración, pues en él se establecen las pautas a seguir.

En general la evaluación está permitiendo generar una mejor propuesta para los programas presupuestarios del 2023, buscando tener un mejor desempeño de los programas en la planeación y diseño de indicadores.

#### **c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Aunque el documento de evaluación es generalmente claro y presenta una estructura, se considera que no son muy claros los puntajes, la ponderación y la calificación en la tabla de evaluación del cumplimiento de los elementos de la matriz de indicadores, no se explica la metodología o la estructura con la cual se realizan las evaluaciones. Se considera importante que puedan identificarse cada uno de los elementos evaluados, con el fin de que todo servidor público pueda dar lectura y pueda comprender este documento.

De igual manera para el análisis FODA se considera que hay un área de oportunidad ya que en las diferentes áreas evaluadas los comentarios están redactados de manera muy similar entre unas y otras áreas. En algunos momentos se puede llegar a sentir que las indicaciones son repetitivas y hay sobre indicaciones en comparación de los comentarios con sugerencias y propuestas específicas.



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL

<b>Clave del Pp</b>	29	<b>Denominación del Pp</b>	Modelo de atención a la primera infancia
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva		
<b>Nombre del Responsable de esta Unidad</b>	Dirección de Educación		
<b>Tipo de Evaluación</b>	Evaluación de desempeño		
<b>Año de Evaluación</b>	2022	<b>Año del PAE de la Evaluación</b>	2022

#### I. COMENTARIOS GENERALES

La evaluación ha contribuido con comentarios críticos y objetivos para la mejora de la MIR, comentarios que se están revisando y que atenderán para el rediseño de la MIR 2023, gran parte de los comentarios a los indicadores pudieron resumirse a encontrar errores de sintaxis, se señala la necesidad de delimitar a una población objetivo y mejorar los cálculos para el monitoreo y seguimiento, además se hace la observación de que para los medio de verificación no se cuenta con un medio de información accesible para consulta que esté público.

Sin embargo, aunque la evaluación se haya realizado desde una perspectiva crítica y los comentarios se encuentran fundamentados, se hace la observación de que el proceso de evaluación debió haber considerado la parte de revisión cualitativa ya que no se logra plasmar a través de los archivos la complejidad del proyecto o los puntos a considerar, por ello, hubiese sido provechoso contar con algún espacio entre equipo evaluador y unidad administrativa para atender dudas o profundizar en algunos aspectos. Por ejemplo, una de las observaciones realizadas que fue frecuente, es que no se encontraba actualizado el vínculo con el Plan de Estatal Desarrollo 2022-2027, sin embargo, no se tomó en cuenta que esto se debía a que el documento aún no se encontraba publicado, motivo por el cual la alineación se realizó con la versión anterior del Plan Estatal de Desarrollo.

#### II. COMENTARIOS ESPECÍFICOS

##### a. Resultados de la evaluación

En las fortalezas identificadas del proyecto a través del análisis FODA se identificó como aspecto positivo la identificación clara de los objetivos estratégicos, los servicios ofrecidos y las acciones o procesos para cumplir los logros. Entre las debilidades identificadas se encontró que para el indicador estratégico "fin" no se cumple con la sintaxis adecuada y que no es adecuado para evaluar el objetivo de este nivel además de que la fuente informativa no es suficiente o accesible, para el indicador nivel "propósito", de igual manera no se identifica claramente a la población objetivo, el indicador no es claro y no se tiene información suficiente para hacer el seguimiento del indicador; la redacción de los indicadores de "componente" por otro lado, también se considera que no cumplen con la sintaxis adecuada, así como que el cálculo de las variables no es el adecuado para evaluar el impacto en la población objetivo; la redacción de los componentes tampoco cumplen con la sintaxis lo que dificulta identificar los servicios; en las actividades se identificó también error de



***DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL***

sintaxis, de igual manera las variables no permiten dar seguimiento a las acciones que se realizan y la fuente informativa es insuficiente.

Para las oportunidades se señala la necesidad de establecer un indicador que cumpla con características CREMAA, para los propósitos se señala que es necesario identificar a la población objetivo y de igual manera definir un indicador que cumpla con características CREMAA, para las actividades se indica que podría mejorarse la sintaxis.

Entre las amenazas detectadas se identificó que no se cuenta con información necesaria para su consulta, para los propósitos se hace la observación de delimitar a la población objetivo y se considera que los medios de verificación no son accesibles para consulta, en los componentes se encontró dificultad para identificar los servicios y se indica la necesidad de establecer un indicador que mida calidad y satisfacción, por último, las actividades no se consideran suficientes y necesarias para el cumplimiento de los componentes y los indicadores no cuentan con el cálculo necesario que permita dar seguimiento a las actividades.

Respecto a los medios de verificación, se debe destacar que, la Unidad Responsable y Unidad Administrativa como tal no cuentan con las atribuciones para realizar la publicación de los medios de verificación, de manera que fuesen accesibles para consulta ya que depende de otras de las dependencias municipales, aspecto que tendría que ser considerado por el equipo evaluador o bien, haber definido espacios para recabar revisar si la unidad administrativa y unidad responsable contaban con dichos insumos.

**b. Proceso de evaluación e instancias participantes**

Debido a que la evaluación se realizó únicamente a través de los datos obtenidos en los archivos solicitados (MIR y fichas técnicas) sin tomar en cuenta una evaluación con perspectiva de corte cualitativo no permitió tomar en cuenta algunos aspectos importantes de la realización de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de este proyecto, por ejemplo, es importante resaltar que para la elaboración de la MIR, se toma en cuenta el Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios<sup>1</sup>, para lo cual la evaluación debería de tomar en consideración las pautas que marcan en el manual.

**c. Calidad del Informe de la evaluación y de la instancia evaluadora**

Aunque el informe cuenta con una estructura clara y organizada, hay observaciones para algunos componentes, por ejemplo para las tablas de “Evaluación del cumplimiento de los Elementos de la matriz de indicadores para Resultados” no se logra identificar la metodología empleada para la evaluación, no fueron muy claros los puntajes, la ponderación y la calificación en las tablas; de igual

---

<sup>1</sup> Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios  
[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04\\_Manual\\_para\\_la\\_Elaboracion\\_de\\_los\\_ProgramasPresupuestarios.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/M-CMU-PLC-04_Manual_para_la_Elaboracion_de_los_ProgramasPresupuestarios.pdf)



## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### *DOCUMENTO DE POSICIÓN INSTITUCIONAL*

manera para el análisis FODA la redacción entre cada área evaluada es muy parecida entre unas y otras e incluso en este caso se contradicen ya que en los componentes por ejemplo se toma como fortaleza la identificación de los servicios y en las debilidades por otro lado, se menciona que debido a que no se cumple con la sintaxis no se logran identificar los servicios, lo cual genera confusión.

En términos generales, las tablas que integran los criterios para evaluar los indicadores, no presentan claridad en algunos de los ítems, por ejemplo:

- ¿Los medios de verificación especificados para cada indicador, incluyen el área emisora y/o responsable de su emisión?
- ¿los medios de verificación especificados para cada indicador, incluye área emisora y/o responsable de emisión?

Por un lado, no indica de qué manera es que se está evaluando en tanto que la Matriz de Indicadores por Resultados en la columna de “medios de verificación”, no solicita ingresar fecha y área responsable de su emisión. Por otro lado, no fue un criterio solicitado en los manuales; Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios (Código M-CMU-PLC-04) y Manual para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Código M-CMU-PLC-10) puesto que bajo dichos criterios es que se siguen las pautas para el diseño de la MIR, árbol de problemas y árbol de objetivos.

No menos importante, la línea, se considera que hay información que tiende a ser repetitiva por lo que convendría tener una claridad metodológica en el proceso de evaluación. Igualmente, hubiera sido de utilidad que el equipo evaluador en el informe hubiese presentado propuestas específicas para ejemplificar cómo podría haberse mejorado el diseño de algunos de los indicadores, compartiendo su visión externa al equipo operador del programa.