



Gobierno
de
—
Monterrey

EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

PROGRAMA PRESUPUESTARIO 32.JUNTAS Y JUNTOS POR TU ESCUELA

INFORME FINAL

GOBIERNO DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

Septiembre de 2023



Evaluación Socioeconómica
de Programas y Proyectos

Índice

Resumen ejecutivo	1
Introducción	3
Nota Metodológica	5
Análisis de gabinete	5
Análisis cualitativo	6
Estrategia de trabajo de campo	7
Cronograma de actividades	11
Agenda de trabajo propuesta	12
Análisis del diseño del Programa JxE	13
1. Descripción general del Programa JxE	13
Problema o necesidad que pretende atender el Programa JxE	15
Descripción de los objetivos del Programa JxE y servicios que ofrece	16
Cobertura, focalización e identificación de la población del Programa JxE	18
Presupuesto aprobado, modificado y ejercido del Programa JxE para el ejercicio fiscal 2022 al 31 de diciembre	21
2. Justificación de la creación y diseño del Programa JxE	23
Análisis del problema	23
Causas y consecuencias del problema identificado	28
Poblaciones	29
Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO)	33
Productos del Programa JxE	35
Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del Programa JxE)	37
Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención	39
Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales	40
3. Planeación y orientación a resultados	45
Orientación a resultados	45
Planeación	51
4. Mecanismos de operación del Programa JxE	54
Población potencial y objetivo	54
Mecanismos de elegibilidad	59

Padrón de beneficiarios	62
Mecanismos de atención y entrega de apoyos	63
Presupuesto	65
Rendición de cuentas	69
5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social	73
Complementariedades y coincidencias	73
Coordinación	84
Proceso general sustantivo del Programa JxE	86
1. Identificación y descripción del proceso del Programa JxE	86
2. Mapeo y análisis del proceso del Programa JxE	94
Planeación y programación de acciones y recursos	95
Difusión	96
Solicitud de apoyos	97
Selección de beneficiarios	98
Producción de bienes y servicios; y ejercicio de recursos	99
Distribución de bienes y servicios.	99
Entrega de apoyos.	100
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	100
Evaluación y monitoreo.	101
Rendición de cuentas y fiscalización	101
Contraloría social y satisfacción de usuarios.	102
Hallazgos de la evaluación	103
1. Hallazgos en el diseño del Programa JxE	103
2. Implementación del Programa JxE (procesos)	109
Análisis FODA	113
Recomendaciones	115
1. Recomendaciones en el diseño del Programa JxE	115
2. Recomendaciones para la implementación del Programa JxE	119
Conclusiones	121
Anexos	122
Ficha técnica	145
Bibliografía	146

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Esquema de componentes del proceso del Programa JxE	8
Cuadro 2. Modelo General de Procesos	10
Cuadro 3. Cronograma de actividades del Programa JxE	11
Cuadro 4. Agenda de trabajo de campo propuesta, evaluación del Programa JxE	12
Cuadro 5. Presupuesto del Programa JxE	21
Cuadro 6. Área de enfoque potencial del Programa Juntas y Juntos por tu escuela	32
Cuadro 7. Gastos desglosados y criterios de clasificación del Programa JxE	68
Cuadro 8. Complementariedades y coincidencias entre el Programa JxE y los programas municipales y/o acciones de desarrollo social, programas estatales y programas federales	75
Cuadro 9. Identificación y equivalencia de las etapas de la gestión del Programa JxE	86
Cuadro 10. Mapa general del proceso del Programa JxE	94
Cuadro 11. Análisis FODA del Programa JxE	113
Cuadro 12. Esquema para ilustrar el rol del “Dueño del proceso”	119

Resumen ejecutivo

El presente, integra los resultados de la evaluación de diseño con trabajo de campo del Programa presupuestario 32, Juntas y Juntos por tu escuela de la Administración Pública Municipal de Monterrey, Nuevo León.

Ésta se realizó mediante análisis de gabinete y con trabajo de campo. El análisis de gabinete tuvo fundamentalmente como objetivo, revisar la justificación de su creación y diseño, considerando sus poblaciones y mecanismos de atención, su vinculación con la planeación sectorial, estatal y municipal, así como sus registros presupuestarios, entre otros.

Respecto al trabajo de campo, el objetivo se centró en Identificar, describir y establecer un modelo o mapa del proceso con el que se está implementando.

La conclusión de los trabajos, se centra en la necesidad de replantear el diseño del programa incorporando todos los servicios que presta la Dirección de educación en un solo programa y con ello el replanteamiento de los documentos de diseño (diagnóstico y MIR) y normativos (Reglas de Operación y Procesos), lo cual permitirá a su vez identificar presupuestalmente los conceptos de gasto más representativos. O en su caso, establecer programas dos programas con criterios tipo la Secretaría de Educación Pública, es decir, un programa que sea para educación básica (JxE) y otro para educación media y superior.

Destaca el alto valor que tiene el Programa JxE, por lo que, con un diseño adecuadamente fundamentado y motivado con un sólido diagnóstico, con todos sus componentes integrados, gestionado en un único programa presupuestario y con procedimientos establecidos de manera clara y precisa, rendirá resultados visibles no solo documentalmente hablando, sino incidirá positivamente en el Índice de Desarrollo Humano del Municipio.

Con la finalidad de apoyar el entendimiento de cada uno de los elementos que deben integrarse en los documentos de diagnóstico, de planeación y los normativos; por lo que hace a los aspectos de diseño, se realizaron observaciones y recomendaciones que se detallan en cada uno de los apartados, esperando sean útiles. Lo mismo ocurrió para el caso de la implementación, en la que de la observación se identificó la inexistencia del proceso documentado.

De la revisión realizada se observa que sí existe una justificación fundamentada para su creación, asimismo, en su documento diagnóstico se encuentran identificadas las poblaciones y mecanismos para su atención; y la vinculación con la planeación municipal.

No obstante, se identificaron áreas de oportunidad relativas a acciones que se realizan actualmente aisladas, que cumplen con los criterios del Programa Juntas

y Juntos por tu escuela y que integradas podrían en conjunto, rendir mejores resultados; específicamente las relativas a la entrega de paquetes de útiles escolares y a las becas de educación media, media superior y superior.

Respecto al trabajo de campo, si bien fue posible identificar, describir y establecer un mapa del proceso con el que se está implementando, lo cierto es que el proceso no se encuentra documentado, no existen procedimientos ni guías para la integración correcta y completa de los expedientes con el cuidado debido de los datos sensibles.

No se omite mencionar que, en materia de registros presupuestarios y contables, debe ponerse especial atención, la información proporcionada presenta serias inconsistencias.

A lo largo del documento, así como en los apartados de hallazgos y recomendaciones es posible identificar las sugerencias, incluido el análisis FODA que desde otra perspectiva permite la comprensión integral.

Introducción

De acuerdo con los lineamientos que emiten en conjunto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), las evaluaciones de diseño se realizan para identificar hallazgos y recomendaciones a partir del análisis de la congruencia del diseño del programa, mediante un análisis de gabinete de la documentación de cada programa y la observación en campo de su implementación. Usualmente los principales usuarios de este tipo de evaluaciones son las dependencias y entidades a cargo de la operación de dichos programas.

De conformidad con los artículos 85, 86, 87, 88 y 89 del Título Quinto del Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey para el ejercicio fiscal 2023, publicado el viernes 13 de enero de 2023 en la Sección Cuarta del Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León (PEMM 2023), el programa presupuestario Juntos y Juntas por tu escuela, se encuentra en la estructura funcional/programática y forma parte del Presupuesto basado en Resultados, por ello está obligado a contar con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en la que se encuentren definidos sus objetivos, indicadores y metas; su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024¹ (PMD).

Asimismo, su evaluación debe llevarse a cabo en los términos del Programa Anual de Evaluaciones, su ejecutor de gasto es el responsable de la aplicación de los recursos asignados y de la actualización de la MIR conforme los indicadores que el mismo diseñó.

Particularmente, para el Programa Presupuestario 32 Juntas y Juntos por tu escuela, en adelante el Programa JxE, la evaluación que se realizó para el ejercicio fiscal 2022, incluyendo acciones de 2023 por lo reciente de sus operaciones, es de diseño con trabajo de campo con el fin de obtener información que permita mejorar tanto la lógica interna como la gestión operativa del Programa JxE.

En ese último caso, es posible considerar que la evaluación del funcionamiento, visto desde la óptica de procesos, en un estadio temprano de operación, es de las que mayor provecho en el momento, pueden obtener; pues permite contar muy rápidamente con un reflejo de lo que se está haciendo, cómo y dónde existen áreas de oportunidad para fortalecer, agilizar o mejorar los resultados que se buscan.

La evaluación que se realizó al Programa JxE implicó trabajo de gabinete con la información documental que proporcionó el Municipio y trabajo de campo para,

¹ https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf

por una parte conocer de primera mano la labor que realizan y cómo los operadores solventan los retos en el camino para cumplir los objetivos del Programa JxE; y por la otra identificar a todos los participantes (roles), las funciones (actividades), las entradas (insumos), las salidas (productos), los controles, los riesgos, los documentos y sistemas involucrados, los tiempos; así como la interacción o vínculo con otros procesos.

Metodológicamente una evaluación de diseño con trabajo de campo requiere tanto un análisis documental y normativo, en este caso, del Programa JxE; como el análisis de información obtenida en campo, específicamente de los participantes involucrados en el funcionamiento del Programa JxE, fundamentalmente, mediante entrevista con cuestionamientos. Método de naturaleza cualitativa de recolección de información, toda vez que representa el punto de vista de los informantes entrevistados. Razón por la cual, el enfoque que la evaluación adoptó para su desarrollo fue, en los aspectos documentales y normativos, binario (existe o no) y cualitativo para el funcionamiento (procesos).

Nota Metodológica

Para el desarrollo de la evaluación en materia de diseño y trabajo de campo del Programa JxE se definió una metodología para la identificación, selección y análisis de los procesos sustantivos, así como de las unidades o áreas responsables de su ejecución.

Esta metodología derivó de la identificación y de un mapeo preliminar del proceso general y sustantivo del Programa JxE, que se muestra en la siguiente sección de esta evaluación y que fue la base para determinar las actividades para el trabajo de campo, así como del levantamiento de información de corte cualitativo que se realizó, mismo que fue útil para confirmar el mapeo realizado.

La metodología consideró tres momentos clave; un análisis de gabinete, un análisis cualitativo, y por último el diseño y aplicación de una estrategia de trabajo de campo.

Análisis de gabinete

Para el análisis de gabinete se analizaron documentos normativos, avances físico-financiero, MIR, Plan Municipal, Reglas de Operación y Programa Operativo Anual entre otros relevantes para la ejecución del Programa JxE, en particular aquellos vinculados a los Componentes, es decir a los bienes y/o servicios entregados por la Dirección de Educación.

El acopio de estos documentos se llevó a cabo mediante consultas en línea de la información oficial disponible en el portal del Municipio, además de documentación entregada por la propia Dirección de Educación.

El análisis de gabinete facilitó la identificación, descripción y análisis de los distintos elementos que componen el diseño del Programa JxE. A partir de este primer análisis se logró además identificar algunos elementos de sus procesos generales, los actores involucrados y las acciones o actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la Dirección de Educación.

Dentro de esta etapa se analizó la estructura administrativa bajo la cual está organizada la Dirección de Educación, así como la identificación de la secuencia de actividades operativas (subprocesos); ello determinó en gran medida la manera en cómo se valoró el proceso sustantivo durante la fase de trabajo de campo; así como, su clasificación para ser evaluado con mayor profundidad.

Análisis cualitativo

El análisis cualitativo del trabajo de campo se realizó a partir del levantamiento de información por medio de dos técnicas:

- i) Entrevistas semiestructuradas las cuales se llevaron a cabo con actores claves que participan en las etapas establecidas en el modelo general de procesos del CONEVAL.

Es importante señalar que por la naturaleza y características del Programa JxE se consideraron dentro del modelo general algunos criterios y elementos que permitieron adecuar las etapas para que éstas correspondieran con el tipo de bienes y servicios que el Programa JxE brinda a su población atendida, y demás elementos significativos dentro de los procedimientos.

Como parte de este trabajo se identificaron las funciones, actividades y tareas que se realizan.

Para recopilar la información se elaboró un cuestionario el cual fue aplicado durante las entrevistas con los responsables de operación.

- ii) Observación directa de actividades y evidencias "in situ", lo que permitió revisar expedientes, solicitudes, carpetas y sistemas informáticos de las tareas realizadas para la entrega de bienes y servicios a la población objetivo del Programa JxE.

El objetivo de esta técnica es realizar una selección de casos a observar que sirvan para analizar y verificar el funcionamiento de los procesos a partir del diseño de una muestra analítica.

Esta metodología se considera adecuada para el trabajo de campo ya que cada elemento de análisis (solicitud) tiene la misma e independiente probabilidad de ser elegido. La muestra se determinó en función de la población, entendida como el número de solicitudes recibidas para los procesos seleccionados.

Las áreas seleccionadas de la unidad responsable del Programa JxE fueron analizadas con detalle, con el objetivo de conocer si los expedientes se encuentran completos y si el procedimiento que se siguió corresponde a lo establecido en los documentos normativos del Programa JxE y el descrito por los responsables de operación.

Estrategia de trabajo de campo

La aplicación de la estrategia de trabajo de campo se llevó a cabo a nivel central con la Dirección de Educación, a partir de las técnicas cualitativas definidas anteriormente.

El trabajo de campo consistió principalmente en aplicar entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos responsables de los procesos sustantivos y que se identificaron en los Componentes de la MIR y como complementariedades o coincidencias, con el objetivo de detallar y precisar la ruta de las tareas que se desarrollan, los formatos que, en su caso utilizan y la mecánica para la atención de solicitudes, así como la valoración de la evidencia que sustenta las mecánicas operativas utilizadas por la Dirección de Educación.

Durante el trabajo de campo se aplicó una entrevista directa semiestructurada al equipo de trabajo responsable de la operación y ejecución del proceso sustantivo del Programa JxE. Para cada uno de los dos componentes se identificó el área responsable de la ejecución de las actividades y tareas, las personas que respondieron los cuestionamientos en la entrevista y finalmente un listado de la evidencia entregada.

Al personal que participó se le entregó un formato de consentimiento informado para que estuvieran al tanto de los alcances de la actividad; razón por la cual, la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva y la Dirección de Educación en conjunto con el equipo evaluador, determinaron la aplicación de la entrevista directa semiestructurada al equipo de trabajo responsable de la operación y ejecución del proceso sustantivo del Programa JxE.

Derivado de la entrevista se generó el esquema que se muestra en el Cuadro 1 y que fue útil para plasmar los componentes del proceso sustantivo seleccionado mediante la matriz analítica, así como la incorporación de las tareas y actividades que componen cada una de las etapas del modelo general. Asimismo, se identificó a nivel de estructura organizacional, las áreas que participan en las diferentes etapas del proceso; y la evidencia, cuando se logró, que da sustento a las actividades que se realizan.

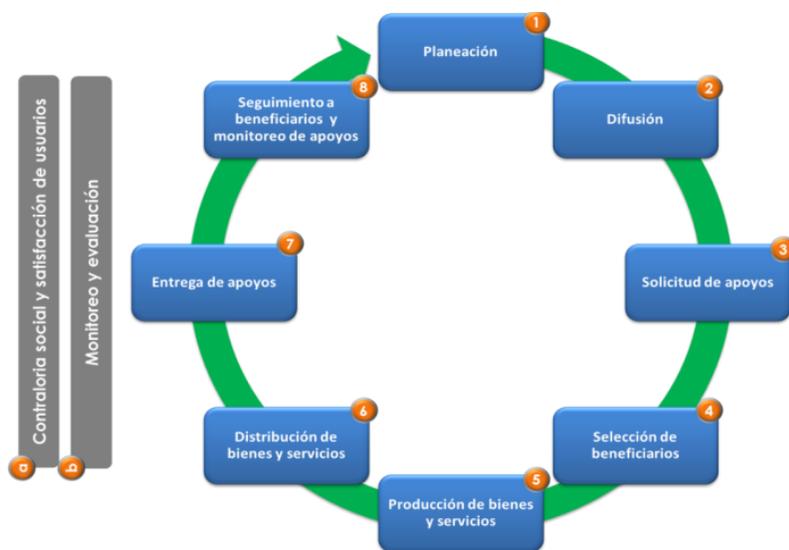
Cuadro 1. Esquema de componentes del proceso del Programa JxE

Etapas Modelo General de Procesos	Área(s) responsable(s) de ejecución	Evidencia
Componentes: 1 Recuperación de espacios escolares 2 Abonar al desarrollo educativo 3 Brigadas de limpieza 4 Recuperación de bibliotecas, Espacios Aprende Monterrey (EAM) 5 Actividades fuera entorno escolar en EAM 6 Desarrollo de competencias lectoras 7 Paquetes escolares		
1. Planeación 1.1 Plan de acciones 1.2 Programación de recursos 1.3 Programación de licitaciones	SDHIS/Dirección de Educación SFA/Presupuesto y Adquisiciones	Únicamente de EAM.
2. Difusión 2.1 Elaboración de material para difusión 2.2 Atención de observaciones 2.3 Publicación 2.4 Seguimiento en medios 2.5 Evaluación de Impactos	SDHIS/Dirección de Educación Comunicación Social de la Secretaría Ejecutiva.	n.d.
3. Solicitud de apoyos 3.1 Solicitudes captadas en actos públicos o audiencias 3.2 identificación de planteles escolares con carencia de espacios dignos 3.3 Identificación de bibliotecas y servicios en las mismas 3.4 Demanda de paquetes escolares 3.5 Determinación de elegibilidad	SDHIS/Dirección de Educación SA SIGA	'- Registro de usuarios en EAM - Documentación requerida para la entrega de paquetes escolares
4. Selección de beneficiarios 4.1 De solicitudes captadas en actos públicos o audiencias 4.2 Selección de planteles escolares con carencia de espacios dignos a intervenir 4.3 Selección de bibliotecas a intervenir y usuarios de los servicios en las mismas 4.4 Selección de beneficiarios de paquetes escolares	SDHIS/Dirección de Educación	'- Registro de usuarios en EAM - Documentación requerida para la entrega de paquetes escolares
5. Producción de bienes y servicios; y ejercicio de recursos 5.1 Solicitud de adquisición de materiales de limpieza, de paquetes escolares, de insumos	SDHIS/Dirección de Educación SFA/Presupuesto y Adquisiciones	n.d.

Etapas Modelo General de Procesos	Área(s) responsable(s) de ejecución	Evidencia
para rehabilitar bibliotecas y mobiliario y equipo 5.2 Procedimientos de adquisición 5.3 Recepción de bienes 5.4 Trámites y autorizaciones de pago 5.5 Realización de pagos		
6. Distribución de bienes y servicios 6.1 Logística	SDHIS/Dirección de Educación	n.d.
7. Entrega de apoyos 7.1 Convocatoria a participar en las brigadas de limpieza y rehabilitación de planteles escolares 7.2 Organización y logística del evento de la biblioteca intervenida como EAM y promoción para utilizarla 7.3 Invitación a presentarse en los lugares definidos para recibir los paquetes escolares 7.4 Registro de recepción de apoyos	SDHIS/Dirección de Educación	Únicamente de paquetes escolares, documento firmado por la recepción
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos 8.1 Integración de expedientes de los beneficiarios 8.2 Elaboración de planes de mantenimiento 8.3 Ejecución de planes de mantenimiento 8.4 Atención de eventualidades	SDHIS/Dirección de Educación	n.d.
9. Evaluación y monitoreo 9.1 Seguimiento a las acciones planeadas 9.2 Verificación de la debida integración y resguardo de expedientes tanto de beneficiarios como del ejercicio de los recursos del Programa JxE 9.3 Reporte de POA, Pp, indicadores y metas 9.4 Registro presupuestario y Contable 9.5 Emisión de resultados de evaluación	SDHIS/Dirección de Educación SFA/Presupuesto, Adquisiciones, Contabilidad Planeación Contraloría Municipal	n.d.
10. Rendición de cuentas y fiscalización	SDHIS/Dirección de Educación	n.d.

Etapas Modelo General de Procesos	Área(s) responsable(s) de ejecución	Evidencia
10.1 Registros específicos de la aplicación de los recursos 10.2 Informes POA, Pp, indicadores y metas 10.3 Integración programática de la Cuenta Pública 10.4 Integración financiera de la Cuenta Pública 10.5 Entrega de la Cuenta Pública 10.6 Fiscalización 10.7 Atención de los resultados de la fiscalización	SFA/Presupuesto y Contabilidad Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos Contraloría Municipal Auditoría Superior del Estado de Nuevo León Auditoría Superior de la Federación	
11. Contraloría social y satisfacción de usuarios 11.1 Constitución 11.2 Capacitación 11.3 Seguimiento a los Contralores Sociales	SDHIS/Dirección de Educación	n.d.

Cuadro 2. Modelo General de Procesos



La entrevista permitió visibilizar los elementos que afectan la operación del proceso e identificar los contratiempos a los cuales se ha enfrentado la Dirección de Educación a nivel administrativo, operativo y de seguimiento; así como también confirmar la realización de otras actividades con recursos del Programa JxE, no vinculadas al Programa JxE, que sí cumplen con los objetivos plasmados para éste en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024; como lo son la recuperación de los espacios de bibliotecas, su apertura como Espacio Aprende Monterrey y la promoción de la cultura de lectura; así como, la entrega de útiles escolares. Cabe destacar que los Espacios Aprende Monterrey con su fomento al desarrollo de las competencias lectoras en la población objetivo del Programa JxE, se establecen con meta e indicador que mide su cumplimiento, en la MIR 2023.

Posterior a la realización de la entrevista se llevó a cabo un análisis de la documentación (evidencia) que sustenta la realización de las actividades y tareas.

La selección y revisión de expedientes partió de un análisis aleatorio simple de cada una de las tareas y actividades. Para ello se solicitó el número de solicitudes recibidas.

Cronograma de actividades

A continuación, se presenta en el Cuadro 3, el cronograma de actividades que se utilizó para la realización del trabajo de campo, mismo que contempló tres semanas.

Cuadro 3. Cronograma de actividades del Programa JxE

Principales actividades	S1	S2	S3
Requerimiento del número de solicitudes recibidas			
Generación de diseño muestral			
Levantamiento de entrevistas semiestructuradas			
Análisis de la información			
Integración de resultados al informe final			

La agenda de trabajo que se propuso para llevar a cabo la visita de campo se muestra en el Cuadro 4, considerando la fecha y horario de la entrevista, instrumentos a emplear, actores a entrevistar y tiempo estimado de duración de la misma.

Agenda de trabajo propuesta

Cuadro 4. Agenda de trabajo de campo propuesta, evaluación del Programa JxE

Fecha y Hora	Instrumentos a emplear	Actores a entrevistar	Duración
07/sep/2023 10:00 hrs	Entrevista semiestructurada	Directora de Educación Representantes de las Secretarías Ejecutiva, de la de Finanzas y Administración y de la de Infraestructura Sostenible. De la Contraloría Municipal y del área de Planeación en la Secretaría Ejecutiva	Dos horas

La entrevista, contó con una amplia participación del personal de Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustentativa, así como con las áreas de Contraloría y Comunicación Social de la Secretaría Ejecutiva. Las áreas de las cuales no se obtuvo retroalimentación es de Finanzas y Planeación.

Análisis del diseño del Programa JxE

1. Descripción general del Programa JxE.

El Programa JxE tiene su origen en 2022 con fundamento en el PMD, Eje IV “Ciudad Humana”, Objetivo 4.3 Juntas y juntos por tu escuela, que establece “Desarrollar un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, y que, a su vez, fortalezca el sentido de pertenencia a la comunidad escolar, en beneficio de niñas, niños y adolescentes escolarizados de las escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey, en situación de vulnerabilidad”, a través de tres estrategias y 13 líneas de acción:

- 4.3.1. Generar acciones para la recuperación de espacios escolares.

4.3.1.1 Construir alianzas con grupos de la sociedad civil, iniciativa privada y fundaciones.

4.3.1.2 Generar enlaces y comunicación con actores estratégicos para la articulación de acciones.

4.3.1.3 Integrar brigadas de recuperación de espacios escolares.

4.3.1.4 Apoyar para que se cuente con edificios en buenas condiciones con servicios básicos y funcionales.

4.3.1.5 Asegurar mejor mobiliario y equipo de cómputo renovado en los espacios de bibliotecas municipales.

4.3.1.6 Capacitar al personal en nuevas estrategias de difusión de la lectura y promoción de las bibliotecas municipales.

- 4.3.2. Establecer acciones para el involucramiento activo de la comunidad escolar en la recuperación de espacios escolares

4.3.2.1 Integrar comités participativos escolares con familias, alumnado y personal docente.

4.3.2.2 Organizar reuniones periódicas de seguimiento con los comités participativos escolares.

4.3.2.3 Reestablecer el Consejo de Participación Ciudadana en Educación considerando primordialmente a las niñas y los niños.

- 4.3.3 Implementar acciones que desarrollen el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar.

4.3.3.1 Apoyar a las escuelas con acervo bibliográfico nuevo, más moderno y atractivo.

4.3.3.2 Promover actividades cívicas en planteles participantes de los esfuerzos de recuperación de los espacios escolares.

4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica.

4.3.3.4 Implementar semestralmente la iniciativa "alcalde por un día".

Con base en los criterios del CONEVAL relativos a que todo programa de reciente creación cuente con un diagnóstico, previo a su implementación, que incluya la identificación y justificación del problema público a resolver, la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, a través de su Dirección de Educación como unidad responsable de su operación (ejecutor de gasto), realizó dicho diagnóstico; y en él identificó y describió la problemática, su evolución, las experiencias de atención, el árbol de problemas y objetivos, así como estableció la MIR del Programa JxE.

En dicho diagnóstico se establecen los bienes o servicios, denominados Componentes, a brindar por el Programa JxE: (i) Servicios que abonen al desarrollo educativo de infancias y juventudes, a partir de vinculaciones de directoras y directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos, otorgados y (ii) Espacios Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar, a través de bibliotecas municipales adaptadas.

Normativamente, esos dos Componentes del Programa JxE se encuentran vinculados con las Reglas de Operación (RO):

Juntas y Juntos por tu Escuela (Código RO-SDH-EDU-05), cuyo objetivo general es: "Las infancias y adolescencias del municipio de Monterrey, acceden a servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo educativo en los entornos escolares"; y su objetivo específico es: "Las infancias y adolescencias reciben servicios que abonen a su desarrollo educativo a partir de vincular a directoras y directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos". Es importante tener en cuenta que estas RO tienen el mismo nombre del Programa JxE y se refieren al primer Componente exclusivamente.

Espacios Aprende Monterrey (Código RO-SDH-EDU-07), cuyo objetivo general es: “Bibliotecas municipales adaptadas como Espacio Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar”; y sus objetivos específicos son: “Promover acciones de aprendizaje fuera del entorno escolar en los Espacios Aprende Monterrey del municipio de Monterrey para fortalecer el desarrollo educativo fuera del entorno escolar, y Promover el acercamiento a la lectura en las infancias y juventudes para fortalecer su desarrollo educativo a través de los Espacios Aprende Monterrey del municipio de Monterrey”. Es importante tener en cuenta que estas RO se refieren exclusivamente al segundo Componente.

Programática y presupuestariamente, el Programa JxE se encuentra clasificado en la modalidad de “Programas de Desempeño de las Funciones”, particularmente “E Prestación de Servicios Públicos” que de acuerdo con la clasificación emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) corresponde a las actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades:

- i. Funciones de gobierno.
- ii. Funciones de desarrollo social
- iii. Funciones de desarrollo económico.

De conformidad con el artículo 84 del PEMM 2023, el Programa JxE es un programa presupuestario que forma parte del Presupuesto basado en Resultados, con una asignación presupuestaria que asciende a 22,835,319.88 (Veintidós millones ochocientos treinta y cinco mil trescientos diecinueve pesos 88/100 M.N.).

Problema o necesidad que pretende atender el Programa JxE

De acuerdo con el diagnóstico del Programa JxE, el problema a atender es: “La estructura educativa del municipio de Monterrey no proporciona servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública”.

Como puede observarse, el planteamiento de la problemática se correlaciona con la forma de atención que se propone con los dos Componentes señalados en la MIR del documento diagnóstico. Ambos, plantean la habilitación de espacios, por un lado, los planteles escolares; por el otro, las bibliotecas, con el fin de fortalecer de forma efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes inscritas en los niveles de educación básica.

Con el primer Componente de la MIR del documento diagnóstico, el problema que el Programa JxE pretende resolver es:

- La carencia de espacios dignos y seguros en las escuelas públicas del Municipio debido a la falta de coordinación entre niveles de gobierno (y otros actores) y de una estrategia de focalización de los recursos para mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura.

Con el segundo Componente de la MIR del documento diagnóstico, el problema que el Programa JxE pretende resolver es:

- Recuperar la subutilizada infraestructura de bibliotecas existente y brindar espacios lúdicos con instalaciones modernas y atractivas que favorezcan la lectura y fortalezcan el desarrollo educativo fuera del entorno escolar.

Descripción de los objetivos del Programa JxE y servicios que ofrece

Como se ha mencionado, el PMD indica que el objetivo del Programa JxE es "Desarrollar un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, y que, a su vez, fortalezca el sentido de pertenencia a la comunidad escolar, en beneficio de niñas, niños y adolescentes escolarizados de las escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey, en situación de vulnerabilidad".

En línea con ello, en la MIR que se elaboró en el documento de diagnóstico se encuentran indicados los objetivos del Programa JxE, en el nivel de FIN se establece: "Contribuir al desarrollo de un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de educación básica del municipio de Monterrey y el fortalecimiento de su desarrollo educativo a través de acciones que complementen el currículo educativo".

El nivel Propósito establece el objetivo: "Las infancias y juventudes del municipio de Monterrey, acceden a servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo educativo en los entornos escolares", señalando que los servicios que proveerá el Programa JxE se encuentran en dos componentes, uno con dos actividades, el otro con tres, cuyos objetivos son:

- Componente 1. Servicios que abonen al desarrollo educativo de infancias y juventudes, a partir de vinculaciones de directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos, otorgados.
- Actividad 1. Promoción de encuentros entre escuelas públicas de educación básica con actores que abonen al desarrollo educativo de las infancias y juventudes.

- Actividad 2. Recuperación de espacios escolares a través de brigadas de limpieza y mantenimiento en planteles educativos de nivel básico.
- Componente 2. Espacios Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar, a través de bibliotecas municipales adaptadas
- Actividad 1. Rehabilitación, mantenimiento y equipamiento de espacios Aprende Monterrey.
-
- Actividad 2. Promoción de acciones de aprendizaje fuera del entorno escolar, en los espacios Aprende Monterrey del Municipio de Monterrey para fortalecer el desarrollo educativo fuera del entorno escolar.
- Actividad 3. Promoción del acercamiento a la lectura en las infancias y juventudes para fortalecer su desarrollo educativo a través de los Espacios Aprende Monterrey del municipio de Monterrey.

Es importante destacar que los objetivos del Programa JxE también se encuentran establecidos en la MIR autorizada conforme lo indicado en el artículo 89 del PEMM 2023 (MIR23). Si bien se encuentran alineados al objetivo señalado en el PMD, se presentan diferencias en la redacción, respecto de la MIR que se elaboró en el documento diagnóstico.

Dichas diferencias, ocasionan por un lado confusión y por otro, limitan los alcances reales sobre los cuales se diseñó el Programa JxE.

La MIR23, en el nivel de Fin explícitamente indica: "Contribuir al fortalecimiento del desarrollo educativo de las infancias y juventudes del municipio de Monterrey a través de acciones que complementen el currículo educativo".

Por su parte, el nivel Propósito refiere: "Las infancias y juventudes del municipio de Monterrey, acceden a servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo educativo en los entornos escolares", identificándose los servicios del Programa JxE para 2023, en dos componentes con dos actividades cada uno, cuyos objetivos son:

- Componente 1. Las infancias y juventudes reciben servicios que abonen a su desarrollo educativo a partir de vincular a directoras y directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos
- Actividad 1. Propiciar encuentros entre escuelas públicas de educación básica con actores que abonen al desarrollo educativo de las infancias y juventudes.
- Actividad 2. Recuperar espacios escolares a través de brigadas de limpieza y mantenimiento en planteles educativos de nivel básico.
- Componente 2. Bibliotecas municipales adaptadas como Espacio Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar.
- Actividad 1. Promover acciones de aprendizaje fuera del entorno escolar en los Espacios Aprende Monterrey del municipio de Monterrey para fortalecer el desarrollo educativo fuera del entorno escolar.
- Actividad 2. Promover el acercamiento a la lectura en las infancias y juventudes para fortalecer su desarrollo educativo a través de los Espacios Aprende Monterrey del municipio de Monterrey.

Cobertura, focalización e identificación de la población del Programa JxE

Conforme el documento diagnóstico realizado, la población potencial del Programa JxE se identificó y cuantificó a partir del inventario de escuelas y bibliotecas.

Para el Componente 1, de acuerdo con el número de planteles educativos públicos y privados de nivel preescolar, primaria y secundaria y su población estudiantil se determinó el total de infancias y juventudes que asisten.

Para el Componente 2, se basa en la información histórica de atención de las bibliotecas que dependen del Municipio, datos que corresponden a un subconjunto de la población definida en el Componente 1.

Respecto a la población objetivo de ambos componentes se focaliza en las zonas de atención prioritaria, para el Componente 1, en las escuelas públicas y el número de alumnos inscritos. Para el caso del Componente 2, el número de asistentes en las bibliotecas municipales habilitadas como Espacio Aprende Monterrey.

Sin embargo, será importante revisar y actualizar las RO toda vez que:

Juntas y Juntos por tu Escuela (Código RO-SDH-EDU-05), establece en ellas que, se tendrá una cobertura en el total de los planteles de escuelas públicas de nivel preescolar, primaria y secundaria de las regiones escolares 1, 11 y 12 (municipio de Monterrey).

Con una población potencial del universo completo de infancias y adolescencias de 3 a 14 años matriculados en escuelas públicas de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) del municipio de Monterrey. Según cifras de la Secretaría de Educación, en el ciclo escolar 2021-2022 fue de: 187,976 distribuidos de la siguiente manera: en preescolar 32,545, primaria general 103,348, secundaria 52,083².

Una población objetivo de las alumnas y alumnos de escuelas públicas que cursarán cualquier grado de preescolar, primaria y secundaria, mismas instituciones deberán pertenecer a las unidades regionales 1, 11 y 12, ya que estas son las correspondientes al municipio de Monterrey, Nuevo León.

Y una población beneficiaria integrada por las niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años matriculados en planteles educativos, se brindará atención prioritariamente a las escuelas que por falta de infraestructura no han regresado a clases presenciales y/o bien no se encuentran en condiciones óptimas para la seguridad de los y las estudiantes. Se prioriza a la población que se encuentre en zonas de atención prioritaria utilizando los lineamientos establecidos por la Ley General de Desarrollo Social³. A la par se tomará en cuenta las zonas donde los planteles educativos presenten una situación de abandono, vandalismo o deterioro de las instalaciones y que dicha situación, les impida retomar la modalidad presencial o que incluso, hayan comenzado las clases presenciales sin las condiciones necesarias de salubridad y seguridad para la población estudiantil.

Asimismo, refiere que las personas beneficiarias indirectas serán las familias de las personas beneficiarias directas, así como el personal de los planteles educativos públicos del municipio de Monterrey.

Espacios Aprende Monterrey (Código RO-SDH-EDU-07), establece en ellas que, su cobertura es en las colonias contiguas a la Biblioteca No. 15 Topo Chico, Biblioteca Jardín Español, Biblioteca Fomerrey 23, Biblioteca No. 9 Profr. Taurino F. González, Biblioteca Tampico, Biblioteca Bernardo Reyes, estas son: Topo Chico, Lomas de Anáhuac, Tierra y Libertad sector sur, Jardín Español, Buenos Aires, La Florida,

² Estadística e indicadores del Sistema Educativo de Nuevo León del ciclo escolar 2021-2022: <https://www.nl.gob.mx/series/estadistica-e-indicadores-del-sistema-educativo-de-nuevo-leon-del-cicloescolar-2021-2022>

³ Ley General de Desarrollo Social. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>

Fomerrey 23, El Porvenir, San Bernabé IX sector, Los Urdiales, Mitras Centro, Tampico, Jardines de la Moderna, Bernardo Reyes y Central.

Con una población potencial del universo completo de infancias y juventudes de 11 a 14 años matriculados en escuelas públicas de educación básica secundaria, y de 15 a 17 personas matriculadas en nivel de preparatoria en el municipio de Monterrey. El total de alumnos de educación secundaria del municipio de Monterrey es de 52,083⁴.

Una población objetivo de las infancias y juventudes inscritos en escuelas públicas que cursen cualquier grado de secundaria o preparatoria y residan o estudien en Monterrey.

Y una población beneficiaria integrada por las infancias y juventudes matriculados en cualquier grado de secundaria o preparatoria, que requieran acudir al espacio para realizar tareas, recibir asesorías, asistir a clases o talleres impartidos en el mismo.

Asimismo, refiere que las personas beneficiarias indirectas serán las familias de las personas beneficiarias directas.

Como se observa, la población beneficiaria del Componente 1, integrada por el grupo de niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años matriculados en planteles educativos, a quienes se brindará atención prioritariamente en las escuelas que por falta de infraestructura no han regresado a clases presenciales y/o bien no se encuentran en condiciones óptimas para la seguridad del alumnado; priorizando a la población que se encuentre en zonas de atención prioritaria utilizando los lineamientos establecidos por la Ley General de Desarrollo Social.

A la par, según refieren las mencionadas RO, se tomarán en cuenta las zonas donde los planteles educativos presenten una situación de abandono, vandalismo o deterioro de las instalaciones y que dicha situación, les impida retomar la modalidad presencial o que incluso, hayan comenzado las clases presenciales sin las condiciones necesarias de salubridad y seguridad para la población estudiantil.

⁴ Alumnos por municipio: grado, nivel educativo y sostenimiento.

<https://www.nl.gob.mx/publicaciones/alumnos-por-grado-nivel-educativo-y-sostenimiento-2021-2022>

Por lo que hace a la información de la población atendida⁵ El Gobierno de Monterrey informa que, en 2022, a través de la Dirección de Educación y en coordinación con la Secretaría de Servicios Públicos y la Dirección de Atención Ciudadana, llevó el programa “Juntas y juntos por tu escuela” a cinco planteles educativos de la ciudad.

En su informe señala que uno de los planteles beneficiados fue la Secundaria Técnica número 30 de la colonia Villa Las Fuentes al sur de Monterrey, producto del esfuerzo organizado de limpieza al que se sumaron jóvenes estudiantes de la asociación civil “Elige México”; asimismo se destaca que la invitación está abierta a la comunidad en general para ayudar en esas y otras labores del Municipio.

Los planteles intervenidos recibieron labores de pintura, limpieza general, deshierbe, reparación de sistema eléctrico, de los sanitarios, así como de puertas y ventanas.

Por lo que hace a los Espacios Aprende Monterrey (Componente 2), la unidad responsable del Programa JxE indica en el documento diagnóstico, que durante el ejercicio fiscal 2022; en promedio, en dichos espacios se atendieron mensualmente 556 estudiantes, sin identificar tipo de escuela (pública o privada), niveles educativos, grupos etarios, sexo, repetidores, municipio al que pertenecen, entre otros.

Presupuesto aprobado, modificado y ejercido del Programa JxE para el ejercicio fiscal 2022 al 31 de diciembre

Cuadro 5. Presupuesto del Programa JxE

Ejercicio fiscal 2022, al 31 de diciembre
(pesos)

Original	Modificado	Ejercido
25,447,842.42	10,857,262.98	5,986,539.44

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Finanzas y Administración.

No se omite mencionar que respecto de la asignación de recursos para el ejercicio fiscal 2022, el presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2023 asciende a 22,835,319.88 pesos, lo que significa una reducción del 10.3 por ciento.

⁵ Atiende Monterrey cinco planteles con el programa “Juntas y juntos por tu escuela”, 12 de mayo de 2022. <https://www.monterrey.gob.mx/noticia/atiende-monterrey-cinco-planteles-con-el-programa-juntas-y-juntos-por-tu-escuela>

Como se mencionó el inicio de este informe, el Programa JxE es un programa presupuestario que forma parte del Presupuesto basado en Resultados, conforme lo establecido en el artículo 84 del PEMM 2023.

2. Justificación de la creación y diseño del Programa JxE

A continuación, se describe el análisis que se realizó de los elementos relacionados con el diseño y operación del Programa JxE en un esfuerzo por validar la evidencia que justifica su creación. Así, se revisaron las causas y efectos del problema que tendría que justificar su creación, los tipos de población planteada (potencial, objetivo y atendida), los resultados, bienes y/o servicios entregados; así como la alineación con los documentos de planeación.

Análisis del problema

Pregunta 1. *¿Existe una identificación clara del problema?, es decir ¿El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida? ¿Se cuenta con información sobre su magnitud?*

El Gobierno de Monterrey, específicamente la Dirección de Educación de la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, como ya se mencionó, identificó con claridad el problema a resolver con el Programa JxE, en un documento de diagnóstico, a saber: "La estructura educativa del municipio de Monterrey no proporciona servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública".

La problemática por resolver con la implementación del Programa JxE se encuentra formulada como un hecho negativo, cuyo origen se encuentra, como ya se mencionó, de acuerdo con el referido árbol de problemas establecido, en una planeación y organización de la gestión municipal deficiente con instrumentos desactualizados; es decir, inexistencia de una estrategia focalizada para atender de manera eficiente la dignificación de los espacios educativos.

Asimismo, el documento diagnóstico presenta información sobre el contexto general y la magnitud de la problemática en términos del universo de alumnos, los docentes de educación básica e infraestructura.

En otras palabras, la problemática establece con toda claridad la necesidad de que la población cuente con espacios adecuados en sus primeros años de formación escolar, siendo que el diagnóstico identifica concretamente los diversos factores que impactan negativamente en la disposición de espacios escolares dignos para la formación educativa de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, en situación de vulnerabilidad; que además fortalezcan su sentido de pertenencia a la comunidad escolar.

El diagnóstico presenta información de los planteles de educación pública básica en el municipio de Monterrey, desagregada por nivel escolar: preescolar, primaria y secundaria con base en la información estadística de la Secretaría de Educación Pública para el ciclo 2022-2023. Asimismo, contiene la información del total de alumnos que acuden a algún plantel educativo del Municipio clasificada por nivel educativo, sexo, y diferenciando los que asisten a escuelas públicas y a escuelas privadas.

De igual manera, el diagnóstico incluye información de la disponibilidad de docentes de educación básica (los tres niveles) tanto en escuelas públicas como en escuelas privadas, de las asignaturas de educación física, educación artística, educación tecnológica y de idiomas; así como información desagregada por escuelas públicas y privadas de alumnos repetidores en los niveles de educación básica.

Destaca también la aseveración de que el logro de aprendizaje no es el único criterio que determina repetición, toda vez que, en los primeros grados, un estudiante también puede ser reprobado debido a un nivel insuficiente de madurez física o social o en algunos casos el estudiante puede no ser promovido porque la escuela no ofrece los grados superiores o carece de los cupos necesarios.

No obstante, a fin de un mejor seguimiento y estar en posibilidades de una mejor evaluación y entrega de resultados, sería conveniente fortalecer más el diagnóstico con la focalización de la información de planteles de educación básica públicos (regiones 1, 11 y 12 de SEP), en las zonas de atención prioritaria de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social a los que potencialmente acuden niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años.

Lo anterior a fin también de visibilizar diferencias entre mujeres y hombres por grupo etario, en cuanto a las limitaciones y/o las oportunidades que presenta el entorno en cuanto a igualdad entre los sexos al acceso al derecho fundamental de una educación de calidad.

Si bien el alcance del Programa JxE se orienta a mejorar las condiciones físicas de la infraestructura educativa de los niveles de preescolar, primaria y secundaria, en una visión de mediano y largo plazo, es legítimo admitir que la adecuada implementación de una política pública de esta naturaleza impactaría de manera positiva los cinco ejes rectores del PMD: Ciudad de Monterrey en paz, próspera, sostenible, humana e innovadora; toda vez que es bien conocido que un ambiente saludable, armónico y seguro en los primeros años de vida del ser humano favorecen entre otros, su desarrollo pleno, feliz, así como un mejor aprendizaje; lo que resulta en personas más capacitadas para alcanzar su potencial como adultos y desarrollar su propia vida de manera eficaz, cívica, social y económicamente, hablando.

Finalmente, el diagnóstico destaca también que, uno de los efectos de la pandemia en el sector educativo fue el deterioro que sufrieron las escuelas en los dos años y medio de la emergencia sanitaria, especialmente por falta de mantenimiento, aunado a la vandalización, robos y saqueos de los que fueron objeto durante este periodo; hecho que, fortalece la necesidad de llevar a cabo acciones de política pública con otros actores involucrados para contar con escuelas dignas.

Fortalecido lo anterior con las evidencias en la materia de ámbito internacional en la que se identificaron diversos planes, programas y proyectos cuyas características corresponden a contextos similares, incluyendo perspectivas desde las centradas en la construcción, rehabilitación y mantenimiento de escuelas hasta las que hacen un especial énfasis en las Tecnologías de Información y Comunicación, como factor clave para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Entre los planes, programas y proyectos de la experiencia internacional revisada, se encuentran:

1. El Programa de Capital para Instalaciones y Mantenimiento del Gobierno de Canadá
2. El Proyecto de construcción, dotación y concesión educativa de Colombia
3. En Perú, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa
4. El Programa Aprender Conectados de Argentina
5. El Programa Nacional de Informática Educativa del Gobierno de Costa Rica
6. El Plan Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea en Uruguay
7. El Programa Construyendo Escuelas para el Futuro de Inglaterra
8. El Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa de Argentina
9. En Brasil, el Plan de Acciones Articuladas
10. El ProEduca de Costa Rica
11. El Programa Nacional de Infraestructura para la Universalización de la Educación con Equidad y Calidad de Ecuador

12. El Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa en la Educación Escolar Básica-Escuela Viva Hekokatúva I y II del Gobierno de Paraguay

Respecto a la experiencia nacional, en la República Mexicana se tiene:

13. El Programa de Infraestructura Física Educativa del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED)

14. El Programa Escuelas de Calidad

15. El Programa Escuelas Dignas (antecedente de Escuelas al Cien)

16. El Programa de la Reforma Educativa que en 2016 fusionó los programas Escuelas de Calidad y Escuelas Dignas

17. El Programa Escuelas al Cien del INIFED que operó con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples considerando ocho componentes:

- a) Seguridad estructural y condiciones generales de funcionamiento
- b) Servicios Sanitarios
- c) Bebederos
- d) Mobiliario y equipo
- e) Accesibilidad
- f) Servicios administrativos
- g) Conectividad
- h) Espacios de usos múltiples

En el caso de la experiencia local, en el Estado Libre y Soberano de Nuevo León se establecen:

18. El Programa de Servicios de Educación Básica

19. El Programa de Infraestructura Física para el Sector Educativo del Gobierno de Nuevo León

No obstante, lo loable de todo lo anterior, derivado de la reunión de presentación de avances e identificación de las etapas del proceso, se concluyó en conjunto con el equipo responsable se la operación del Programa JxE, que éste debería de integrar explícitamente el apoyo de las acciones denominadas “Juntos a la Escuela” (RO-SDH-EDU-01), mediante las cuales el Municipio entrega paquetes de útiles escolares a estudiantes de en planteles públicos de educación básica seleccionados dentro del Municipio de Monterrey y en espacios municipales en zonas de atención prioritarias del Municipio de Monterrey.

Asimismo, buscar la vinculación para obtener becas destinadas a los estudiantes de educación media, media superior y superior.

Por lo anterior, el equipo evaluador sugiere que la unidad responsable del Programa JxE, modifique la problemática a resolver, con un criterio más amplio de estudiantes, de manera tal, que la totalidad de las acciones que se realizan en este sentido, se consoliden en un programa presupuestario.

Contar con un único programa presupuestario, respaldado, motivado y fundamentado con un documento de diagnóstico sólido, amplio en su cobertura y con las precisiones necesarias para cada uno de sus Componentes permitirá y facilitará la identificación programática presupuestaria y la presentación de una Matriz de Indicadores para Resultados que refleje de manera accesible las metas a alcanzar. Con ello, aunque podrían continuar por separado, la sugerencia es que, de igual manera, las RO puedan también integrarse, de forma que se encuentren alineadas, consigan eficiencias entre las acciones, faciliten las funciones y eviten duplicidades u obstáculos entre los Componentes.

En este sentido, el documento diagnóstico del Programa JxE debería de modificarse en su contenido en lo general, ya que al cambiar la identificación del problema el contenido del resto del Diagnóstico también cambia; mismo caso para la Matriz de Indicadores de Resultados y las RO, además de su integración.

Causas y consecuencias del problema identificado

Pregunta 2. ¿Se identifican las causas, efectos y características del problema?

En el documento de diagnóstico el árbol de problemas desarrollado por la unidad responsable del Programa JxE, identifica como ya se ha mencionado, tanto las causas que originan el problema que pretende resolverse con el Programa JxE, como los efectos y características que está produciendo la carencia de espacios dignos y seguros en las escuelas públicas del Municipio debido a la falta de coordinación entre niveles de gobierno (y otros actores) y de una estrategia de focalización de los recursos para mantenimiento de la infraestructura.

Asimismo, en el mencionado diagnóstico se señalan también como causas de la problemática, una deficiente planeación y organización de la gestión municipal con instrumentos desactualizados; es decir, la inexistencia de una estrategia focalizada para atender de manera eficiente la dignificación de los espacios educativos; así como descoordinación entre los diferentes órdenes de gobierno, actores de la sociedad civil y padres de familia; subutilización de infraestructura educativa municipal (bibliotecas); limitadas acciones para la recuperación de espacios educativos en planteles de nivel básico, y falta, en muchos casos de servicios básicos o de mantenimiento con el argumento de carencia de insumos y recursos.

Por otro lado, los efectos más significativos identificados en el árbol de problemas son: bajos niveles de desarrollo educativo de los estudiantes de educación básica de Monterrey, abandono de estudios o repetición de grados, incorporación temprana al mercado laboral, altos niveles de exclusión social, aumento del rezago educativo, rezago en acceso a servicios básicos de infraestructura educativa; así como falta de información que permita contar con un diagnóstico sobre el estado de la infraestructura educativa.

Poblaciones

Pregunta 3. ¿El programa identifica de forma clara y explícita a su población potencial (PP) y objetivo (PO) en sus documentos normativos o diagnóstico?

El Programa JxE identifica de forma clara y explícita a su población potencial y objetivo tanto en su documento normativo como en el de diagnóstico.

Por lo que hace al documento diagnóstico realizado por la unidad responsable del Programa JxE, la población que se beneficiará con el Programa JxE está determinada a nivel de Propósito como “La estructura educativa del municipio de Monterrey”, es decir, las escuelas públicas y privadas del municipio de Monterrey, entendiéndose que las infancias y juventudes que acuden a ellas son de nivel: preescolar, primaria y secundaria. Es importante tener en cuenta, que, así como está definida de manera genérica, la población del Programa JxE puede ser considerada como “área de enfoque”, ya que serán las escuelas y bibliotecas las que serán habilitadas, adaptadas, limpiadas y a las que se les proporcionará mantenimiento.

La identificación que se hace en el documento diagnóstico de la población potencial es a través de las escuelas de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), públicas y privadas del municipio de Monterrey. Cabe señalar, que en dicha población no se encuentran consideradas las bibliotecas que serán habilitadas como parte de las acciones del Componente 2 de la MIR23 (Espacios Aprende Monterrey).

En cuanto a la población objetivo, ésta se diferencia de la población potencial al reconocer solo a las escuelas públicas (es decir, es un subconjunto). Y para el caso de bibliotecas se presenta información histórica de las personas que han visitado las bibliotecas en 2022 y enero y febrero de 2023.

Es importante tener en cuenta que la población que se define en el propósito del Programa JxE, debería ser lo suficientemente explícita numéricamente hablando, considerando los elementos descritos en el documento diagnóstico. Lo anterior significa, por ejemplo, que: para la población potencial si se encuentra definido que se habla de “Las escuelas de educación básica y bibliotecas públicas del municipio de Monterrey...”, lo que debe tomarse es el inventario de las escuelas y bibliotecas públicas circunscritas en el Municipio. En este sentido, para la identificación de la población objetivo, deberá ponerse el foco en aquellas escuelas y bibliotecas públicas que formen parte de la previsión para ser habilitadas, con base en los recursos humanos, materiales y financieros con que disponga el Programa JxE.

No se omite mencionar que en las poblaciones definidas para los Espacios Aprende Monterrey (Componente 2 de la MIR), existe mayor amplitud en el grupo etario definido. Considera alumnos de nivel medio superior (preparatoria), independientemente de que las Bibliotecas, adaptadas o no como Espacios Aprende Monterrey, atienden a público en general.

Ahora bien, si se toma en cuenta la recomendación de incorporar servicios como la entrega de los paquetes de útiles escolares o el otorgamiento de becas a estudiantes de nivel medio, medio superior y superior (preparatoria y universidad), la población cambiaría de área de enfoque (escuelas y bibliotecas) a personas, en este caso estudiantes; lo que además permitiría el ajuste a la situación que se presenta en el Componente 2.

Con base en lo anterior, el Propósito del Programa JxE podría quedar como: Las y los estudiantes de cualquier nivel educativo en zonas de atención prioritaria del municipio de Monterrey reciben apoyos de paquetes de útiles escolares, becas y mejoramiento de las bibliotecas públicas y los planteles escolares de educación básica.

Asimismo, se recomienda realizar la identificación de la población por sexo y grupo etario, así como repetidores en cada nivel educativo, lo que permitiría la evolución del Programa JxE fortaleciendo las líneas de acción con intervenciones más específicas por grupos de interés; así como identificar posibles riesgos a atender e implementar controles con el fin de evitar o minimizar su materialización.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema? ¿Se cuenta con una cuantificación de ésta?

Las características de la población afectada por el problema central que pretende atender el Programa JxE se encuentran establecidas de manera general en el documento diagnóstico, identificadas a partir del derecho humano, social y Constitucional de una educación de calidad; por ello, se considera que cualquier alumno de una escuela de educación básica en el municipio de Monterrey puede estar siendo afectado por la carencia de espacios dignos y seguros en las escuelas públicas del Municipio; así como de intervenciones extraescolares que fortalezcan su desarrollo integral.

La caracterización definida en el documento diagnóstico no observa ningún tipo de criterio de exclusión o delimitación para su definición; ya que sin importar factores como sexo, grupo etario, etnia, repetidores, condición social, geográfica y económica; la problemática se establece para toda la ciudadanía. No obstante, la magnitud o gravedad de la problemática no es la misma para la totalidad de la población entre 3 y 14 años, ni igual para los inscritos en los planteles educativos de educación básica públicos y privados, ni similar para los alumnos de los planteles de educación pública en zonas identificadas como marginadas o de alta marginación, ni por grupo etario ni sexo; por lo que se recomienda profundizar el diagnóstico a fin de estar en posibilidades de determinar y enfocar de mejor manera los esfuerzos que se realizan con el Programa JxE, tanto humanos, como materiales y financieros en las poblaciones que por sus condiciones de marginación se enfrentan a mayores impedimentos para acceder a la educación de calidad a que tienen derecho y que se está viendo vulnerado.

En este sentido, en el diagnóstico del Programa JxE se señala que, en general no se cuenta con infraestructura adecuada, por carencia incluso, en algunos casos, de servicios básicos, sin contar con un inventario detallado de cuáles son las necesidades específicas de los planteles y de las bibliotecas; y de su ubicación. Tampoco, respecto de la población estudiantil (potencial y objetivo) se identifica la demanda demográfica, se asume que "todos están inscritos", ni respecto de los inscritos, la medición de sus resultados académicos y, en su caso, problemáticas psicosociales.

La cuantificación de la población potencial que se describe en el documento diagnóstico, parte de la identificación del número de escuelas públicas y privadas de educación básica, que equivale a 1,172 escuelas, como puede observarse en el siguiente Cuadro 6 que, se obtuvo del referido documento diagnóstico. En él, se presenta el desglose del número de escuelas de nivel: preescolar, primaria y secundaria, tanto públicas como privadas.

Cuadro 6. Área de enfoque potencial del Programa Juntas y Juntos por tu escuela (Componente 1: Escuelas de educación básica)

Nivel	Público	Privado	Total
Preescolar	282	218	500
Primaria	317	123	440
Secundaria	130	102	232
Total	729	443	1172

Fuente: Elaboración propia con información de la SEP.

Una vez cuantificada el área de enfoque (escuelas), con los datos de la Secretaría de Educación Pública es posible conocer el número de alumnos por escuela, nivel y si la escuela es pública o privada.

Para el caso de bibliotecas debería documentarse de igual manera, esto es, hacer explícito el número de bibliotecas y a partir de ello, cuantificar las personas que asisten a las diferentes actividades que se realizan.

Para la cuantificación de la PO, como se señaló en la respuesta a la pregunta anterior, lo que se hace es descontar las escuelas privadas, por lo que la cuantificación sería de 729 escuelas públicas.

Se sugiere que la población potencial sea igual a la suma de las escuelas públicas y bibliotecas públicas del municipio de Monterrey y que la PO se determine a partir de la estimación de escuelas y bibliotecas que puede intervenir el Municipio, con base en los recursos humanos, materiales, financieros y el nivel de vinculación que pueda establecer con la iniciativa privada, la sociedad; en alianzas estratégicas con las otras Secretarías del mismo Municipio y otros niveles de gobierno (estatal y federal).

Ahora bien, si se cambia la población de área de enfoque a estudiantes, el documento diagnóstico ya identifica y cuantifica a las y los estudiantes de educación básica, por lo que habría que hacer la misma identificación y cuantificación para las y los estudiantes de educación media, media superior y superior.

Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO)

Pregunta 5. ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO?

El propósito del Programa JxE define en la MIR elaborada en el documento diagnóstico a la letra: “La estructura educativa del municipio de Monterrey, proporciona servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública” mismo que puede ser alcanzado como consecuencia directa de la intervención que se realiza a través del Programa JxE en la población objetivo.

La realidad es que el esfuerzo del Programa JxE con adecuada planeación y ejecución integral incidirá y formará parte de los resultados concretos que entregará la Administración, por haber sido generados con base en propuestas responsables, factibles y construidas desde y con la propia comunidad del municipio de Monterrey, asegurando el derecho de las infancias y juventudes a la educación de calidad y el principio de poner a las personas primero, donde nadie quede rezagado para que los futuros adultos hayan contado con un facilidades para un mejor aprendizaje, un desarrollo pleno y feliz; sean personas más capacitadas para alcanzar su potencial y una vida eficaz, en términos cívicos, sociales y económicos.

Pregunta 6. ¿El programa identifica cambios a largo plazo en la PO como consecuencia de la intervención?

Los documentos con que cuenta el Programa JxE, documento diagnóstico, MIR23 y RO, no permiten identificar los posibles cambios en la población identificada como objetivo. No presentan datos relativos al comportamiento histórico y actual que posibiliten el planteamiento prospectivo del posible impacto, considerando los planteles educativos y bibliotecas intervenidos; y la población en edad escolar básica apoyada.

Claramente, por la información general analizada a que hace referencia el documento diagnóstico y con el planteamiento espejo de la metodología para construir el árbol de objetivos, al disminuir o eliminar el número de planteles de educación básica y bibliotecas en mal estado de conservación y elevar la participación del alumnado en las actividades escolares y extraescolares; se esperaría el cambio positivo a largo plazo en la población objetivo; sin que existan datos sólidos que soporten y fundamenten la expectativa.

Por lo anterior, se sugiere incorporar al documento diagnóstico una metodología de cálculo de la población objetivo y con base en ella, determinar las metas de corto, mediano y largo plazo que permitan evaluar los resultados del Programa JxE como consecuencia de su intervención.

Dicha metodología debería de ser desarrollada para cada uno de los Componentes, así por ejemplo, si en 2022 se habilitó una biblioteca como parte de las acciones Espacio Aprende Monterrey, se debe dar seguimiento para registrar la información estadística que se está generando sobre el comportamiento de la demanda de estudiantes que están acudiendo y los servicios que están requiriendo; de forma tal que, con base en ella, sea posible realizar la proyección de cuantas bibliotecas serán habilitadas en los próximos ejercicios fiscales (2024, 2025... 2030), y con lo cual se esté en posibilidades de determinar la cobertura de bibliotecas habilitadas (respecto del total de bibliotecas), el incremento en el uso de estos espacios por los estudiantes y así medir y entregar resultados de la intervención realizada por el Programa JxE.

Productos del Programa JxE

Pregunta 7. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO?

La MIR del Programa JxE, elaborada en el documento diagnóstico, señala en dos Componentes los bienes, servicios o productos a entregar: Componente 1. Servicios que abonen al desarrollo educativo de infancias y juventudes, a partir de vinculaciones de directoras y directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos, otorgados; y, Componente 2. Espacios Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar, a través de bibliotecas municipales adaptadas.

Específicamente, se observa en el Componente 1 que los servicios se circunscriben a propiciar encuentros en los que se reúnan las infancias con actores clave y a realizar brigadas de limpieza y mantenimiento; y en el Componente 2 los servicios se refieren a los que se proporcionan en primera instancia a la población en general en las bibliotecas adaptadas como Espacio Aprende Monterrey quedando en segundo término las infancias que accedan a esos servicios y, de estos últimos los que hayan desarrollado competencias lectoras⁶.

Se considera que con los servicios indicados en los dos componentes se podría incidir en algunos de los cambios esperados en la población objetivo.

Asimismo, se recomienda que la sintaxis en la redacción de los Componentes sea construida a partir del: bien, servicio o producto que se está entregando, seguido de un verbo en pasado participio. Es decir, por ejemplo: (i) brigadas de limpieza ejecutadas, (ii) vinculación escolar de actores relevantes realizadas, (iii) Espacio Aprende Monterrey implementado (Biblioteca adaptada), etc.

En ese sentido, no se omite mencionar, de ser el caso, la sugerencia de considerar si se incluyen como parte de los bienes a entregar con el Programa JxE, los paquetes de útiles escolares a estudiantes de educación básica y las becas a estudiantes de los niveles medio, medio superior y superior. Acciones que se encuentran vinculadas a los objetivos del Programa JxE y que actualmente se llevan a cabo de manera separada.

⁶ Cuya valoración se realiza conforme la encuesta indicada en la Reglas de Operación del Programa Espacio Aprende Monterrey.

Pregunta 8. ¿Las actividades que realiza el programa son adecuadas para producir los bienes, servicios o productos entregados?

Las actividades realizadas por el Programa JxE se desprenden de los dos componentes señalados en la pregunta anterior, con respecto al Componente 1, las actividades corresponden a propiciar los encuentros entre las infancias y los actores clave; así como a realizar las brigadas de limpieza y mantenimiento. En cuanto al Componente 2 las actividades refieren a promover las acciones de aprendizaje fuera del entorno escolar, es decir, el acceso de las infancias a los servicios de los Espacios Aprende Monterrey; y en estos últimos, promover el acercamiento a la lectura.

Con base en la Metodología de Marco Lógico, se considera que las actividades que se observan para cada uno de los Componentes del Programa JxE, no son las suficientes y necesarias para producir los bienes, servicios o productos entregados y en consecuencia, lograr los cambios esperados.

Metodológicamente, desde el diseño, es importante considerar que las actividades que se determinen para logra realizar el bien o servicio a entregar para cumplir los objetivos de un programa; deberían de ser las suficientes y necesarias. Esto es, por ejemplo, en el caso de las brigadas de limpieza, además de hacer una convocatoria de participación y contar con los materiales de limpieza (escobas, trapeadores, jabón, etc.), se requeriría tener un registro de los espacios a intervenir en los planteles, registro de los participantes y sus responsabilidades, organizar las cuadrillas, contar con un plan de trabajo y de logística (horarios, tiempos y movimientos, incluidos), asignar los espacios por cuadrilla, supervisar los trabajos, entre otras.

Por lo anterior, se sugiere reconsiderar cuáles deberían de ser los bienes o servicios que se entreguen con el Programa JxE, y a partir de esa definición, establecer las actividades suficientes y necesarias, ordenadas de forma cronológica y secuencial de manera que sea posible identificar las funciones y etapas que se requieren para la producción de los bienes, servicios o productos de cada uno de los Componentes.

Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del Programa JxE)

Pregunta 9. ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos.

En el documento diagnóstico del Programa JxE es posible detectar algunos elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados, mismos que se desprenden de información del CONEVAL, de la Secretaría de Educación Pública, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), quien apunta que el problema asociado con deserción escolar, particularmente en educación básica, es de trascendental relevancia ya que significa que un infante originalmente captado y posteriormente perdido por el sistema educativo, sin haber adquirido las competencias básicas de lectura, escritura y matemáticas, se verá limitado en sus capacidades y oportunidades a los largo de su vida.

En este contexto, de la información en el documento diagnóstico puede inferirse que entre los factores que pueden incidir en los resultados del Programa JxE y propiciar situaciones de repetición y salida prematura de los educandos, dependen del contexto y que está demostrado que mucho tienen que ver los asociados con la situación familiar y las condiciones físicas de los planteles, por ello la UNESCO recomienda, entre otras medidas, la construcción o rehabilitación de escuelas con el fin de hacerlas más accesibles y seguras.

Otro elemento identificado con carácter estructural es la falta de coordinación entre actores involucrados y niveles de gobierno, así como de una estrategia de focalización de los esfuerzos y recursos humanos, financieros y materiales en las escuelas que requieren estos apoyos. En el diagnóstico la unidad responsable del Programa JxE señala que, no omite mencionar que, los recursos financieros para la infraestructura escolar, en su mayoría son operados por el Gobierno Federal y Estatal, lo que dificulta la mencionada coordinación y focalización.

Por su parte en la MIR del Programa JxE, elaborada en el documento diagnóstico, en la columna de supuestos, es decir, los factores externos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos establecidos para en Programa JxE en cada uno de los niveles de la misma, son:

- Existe participación de los planteles educativos, alumnos /alumnas y personas que conforman los comités escolares, que favorece el desarrollo de diversas habilidades.

- Las infancias y juventudes están interesadas en fortalecer su desarrollo educativo y procesos de autogestión en los entornos escolares.
- La comunidad escolar está interesada en participar en las acciones desarrolladas.
- Existen condiciones favorables para que los actores externos brinden servicios dentro del horario escolar.
- Las directoras y directores de escuelas públicas de educación básica acceden a que actores externos brinden servicios dentro del horario escolar.
- La comunidad escolar de las escuelas se organizan y solicitan apoyo para la recuperación de los espacios escolares.
- Las personas se encuentran satisfechas con el acceso que tienen a los servicios para el desarrollo educativo en las bibliotecas municipales.
- Las infancias y juventudes se interesan en las actividades que se brindan en los Espacios Aprende Monterrey, por lo que acuden y acceden a los distintos servicios ofertados.
- Las infancias y juventudes se interesan en las actividades que se brindan en los Espacios Aprende Monterrey, por lo que acuden y acceden a los distintos servicios ofertados.
- Las infancias y juventudes muestran interés por la lectura.

Como puede apreciarse, los elementos del entorno que pueden incidir favorablemente tienen que ver principalmente con: la participación de la colectividad (padres de familia, actores externos, etc.), así como la propia comunidad escolar (infancias, juventudes, maestros, directivos, etc).

Algunos elementos del entorno por considerar, identificados también en el documento diagnóstico, podrían ser: la coordinación con los gobiernos Estatal y Federal, otras organizaciones de la sociedad civil y a nivel municipal, consolidar una estructura organizacional sólida (recursos humanos) así como recursos financieros y materiales suficientes.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención

Pregunta 10. ¿Existe justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención?, es decir, ¿existe evidencia de que este tipo de intervención es la más adecuada para atender la problemática que presenta la PO?

El Programa JxE cuenta con justificación tanto teórica como empírica, mismas que se identifican de los documentos en la materia, tanto normativos como de planeación o investigación. En este sentido el diagnóstico hace referencia a algunos conceptos y evidencia la importancia de brindar espacios escolares dignos para la continuación de los estudios a la población infantil y adolescente de las escuelas públicas en zonas en situación de vulnerabilidad (marginación y alta marginación); con el propósito de fortalecer de manera efectiva su desarrollo, evitando así, en lo posible, las circunstancias de repetición y de deserción escolar. Persiguiendo con ello, implícitamente, un bien mayor para la población y condiciones del Municipio.

Importante es mencionar el diagnóstico realizado al inicio de la Administración Municipal actual, plasmado en su PMD en el que indica que, "... el Índice de Desarrollo Humano (IDH), ... sitúa a Monterrey con un importante avance de 2010 (0.81) a 2015 (0.84. por arriba de la media nacional (0.78). y que, vale la pena señalar que el IDH de Monterrey supera el que presentan países como Croacia (0.82), Hungría (0.83), Portugal (0.83) o Chile (0.83), y es el mismo nivel que el de países como Polonia y Eslovaquia (0.84)". Destacando que, "El componente más rezagado dentro del IDH de Monterrey es el de educación (0.74), comparado con el de ingresos (0.86) y el de salud (0.92)"⁷.

⁷ Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, página 79.

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales

Pregunta 11. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente?

El objetivo de nivel Fin definido en la MIR (en el documento diagnóstico) es: “Contribuir al desarrollo de un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de educación básica del municipio de Monterrey y el fortalecimiento de su desarrollo educativo a través de acciones que complementen la currícula educativa”, está vinculado directamente con el PMD, como se presenta a continuación.

Eje rector 4. Ciudad humana⁸

Misión

Contribuir al cumplimiento de las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuidando de las infancias; impulsando la movilidad social con oportunidades; reduciendo las desigualdades y recuperando zonas vulnerables con una cultura de corresponsabilidad.

Objetivo 4.3 Juntas y juntos por tu escuela

Desarrollar un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, y que, a su vez, fortalezca el sentido de pertenencia a la comunidad escolar, en beneficio de niñas, niños y adolescentes escolarizados de las escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey, en situación de vulnerabilidad.

Estrategias y líneas de acción

4.3.1 Generar acciones para la recuperación de espacios escolares.

4.3.1.1 Construir alianzas con grupos de la sociedad civil, iniciativa privada y fundaciones.

4.3.1.2 Generar enlaces y comunicación con actores estratégicos para la articulación de acciones.

4.3.1.3 Integrar brigadas de recuperación de espacios escolares.

⁸ Alineado con los objetivos 1, 2, 3, 4, 5 y 10 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ODS de la ONU, y con el Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024

4.3.1.4 Apoyar para que se cuente con edificios en buenas condiciones con servicios básicos funcionales.

4.3.1.5 Asegurar mejor mobiliario y equipo de cómputo renovado en los espacios de bibliotecas municipales.

4.3.1.6 Capacitar al personal en nuevas estrategias de difusión de la lectura y promoción de las bibliotecas municipales.

4.3.2 Establecer acciones para el involucramiento activo de la comunidad escolar en la recuperación de espacios escolares.

4.3.2.1 Integrar comités participativos escolares con familias, alumnado y personal docente.

4.3.2.2 Organizar reuniones periódicas de seguimiento con los comités participativos escolares.

4.3.2.3 Restablecer el Consejo de Participación Ciudadana en Educación, considerando primordialmente a las niñas y los niños.

4.3.3 Implementar acciones que desarrollan el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar.

4.3.3.1 Apoyar a las escuelas con acervo bibliográfico nuevo, más moderno y atractivo.

4.3.3.2 Promover actividades cívicas en planteles participantes de los esfuerzos de recuperación de espacios escolares.

4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica.

4.3.3.4 Implementar semestralmente la iniciativa "alcalde por un día".

Tal como se observa, el objetivo de nivel Fin contribuye a la consecución de los objetivos de orden superior establecidos en la planeación municipal relativos a brindar espacios escolares dignos para la continuación de los estudios en los tres niveles de educación básica, que a su vez fortalezcan el sentido de pertenencia en beneficio de los escolarizados, principalmente en las zonas de pobreza y pobreza extrema del municipio de Monterrey.

Pregunta 12. ¿El objetivo del programa se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal? ¿De qué manera se vincula? ¿El programa tiene indicadores para medir esta relación y el avance en la contribución?

El Municipio en el PMD cuenta con cinco ejes rectores, que es posible identificar como análogos a programas sectoriales:

1. Ciudad Próspera
2. Ciudad en Paz
3. Ciudad Sostenible
4. Ciudad Humana
5. Ciudad Abierta

Particularmente, el objetivo del Programa JxE se vincula con el Objetivo 4.3 Juntas y Juntos por tu escuela del Eje Rector 4 del PMD, "Ciudad Humana". La alineación a nivel de objetivo, estrategia y línea de acción es la siguiente:

4.3 Juntas y juntos por tu escuela

Desarrollar un programa integral que brinde espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, y que, a su vez, fortalezca el sentido de pertenencia a la comunidad escolar, en beneficio de niñas, niños y adolescentes escolarizados de las escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey, en situación de vulnerabilidad.

4.3.1 Generar acciones para la recuperación de espacios escolares.

4.3.1.1 Construir alianzas con grupos de la sociedad civil, iniciativa privada y fundaciones.

4.3.1.2 Generar enlaces y comunicación con actores estratégicos para la articulación de acciones.

4.3.1.3 Integrar brigadas de recuperación de espacios escolares.

4.3.1.4 Apoyar para que se cuente con edificios en buenas condiciones con servicios básicos funcionales.

4.3.1.5 Asegurar mejor mobiliario y equipo de cómputo renovado en los espacios de bibliotecas municipales.

4.3.1.6 Capacitar al personal en nuevas estrategias de difusión de la lectura y promoción de las bibliotecas municipales.

4.3.2 Establecer acciones para el involucramiento activo de la comunidad escolar en la recuperación de espacios escolares.

4.3.2.1 Integrar comités participativos escolares con familias, alumnado y personal docente.

4.3.2.2 Organizar reuniones periódicas de seguimiento con los comités participativos escolares.

4.3.2.3 Restablecer el Consejo de Participación Ciudadana en Educación, considerando primordialmente a los niños.

4.3.3 Implementar acciones que desarrollan el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar.

4.3.3.1 Apoyar a las escuelas con acervo bibliográfico nuevo, más moderno y atractivo.

4.3.3.2 Promover actividades cívicas en planteles participantes de los esfuerzos de recuperación de espacios escolares.

4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica.

4.3.3.4 Implementar semestralmente la iniciativa "Alcalde por un día".

Los indicadores de desempeño del PMS, específicamente del Eje Rector "Ciudad Humana", son los siguientes:

Calidad de vida

- **Índice de Calidad de Vida (puntaje)**

Línea base (2019): 69.1

Meta 2024: 70.0

Frecuencia: Anual

Medio de verificación: Encuesta Ciudades Más Habitables

Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C.

- **Índice de Cohesión Social**

Línea base (2019): 5.9

Meta 2024: 6.4

Frecuencia: Anual

Medio de verificación: Encuesta Ciudades Más Habitables

Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C.

Pobreza y marginación

- **Porcentaje de población en pobreza**

Línea base (2020): 19.2

Meta 2024: 17.2

Frecuencia: Bianual

Medio de verificación: CONEVAL

- **Porcentaje de carencias de salud**

Línea base (2015): 24.4

Meta 2024: 22.0

Frecuencia: Bianual

Medio de verificación: CONEVAL

No se omite señalar que el PMD, en el Eje Rector 4 “Ciudad Humana”, específicamente el Objetivo 4.3 Juntas y Juntos por tu escuela, no cuenta con indicadores para medir la relación y el avance en la contribución. Por lo que se sugiere incluirlos.

3. Planeación y orientación a resultados

A continuación, se exponen los resultados de la revisión y análisis de la orientación a resultados del Programa JxE, esto es, si los apoyos que entrega se encaminan a la generación de un cambio favorable en la población objetivo, definida.

Orientación a resultados

Pregunta 13. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

En el Propósito del Programa JxE definido en la MIR elaborada en el documento diagnóstico, es posible identificar de manera genérica a la población objetivo. En él, se establece a la letra: "La estructura educativa del municipio de Monterrey, proporciona servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública".

La sugerencia es que, con base en la definición y caracterización que se definan en la reformulación del documento diagnóstico, se realice de igual manera, el replanteamiento integral de la MIR, específicamente para el caso que ocupa, la definición de la población objetivo en el resumen narrativo de la MIR considerando las recomendaciones a la pregunta 3, entre ellas, las relativas a si se opta por que la población objetivo de los Componentes actuales sean específicamente "Las escuelas de educación básica y bibliotecas públicas del municipio de Monterrey..."; y, de así decidirse, si se adoptan las recomendaciones de incorporar otras acciones que se están realizando por separado, como Componentes del Programa JxE; lo que, entonces provocaría modificar la población objetivo de área de enfoque a estudiantes, delimitando la edad, niveles de apoyo y si será solo de carácter público o se incluiría el privado también.

Pregunta 14. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del Programa?

La MIR del documento diagnóstico, particularmente, el resumen narrativo a nivel Propósito identifica parcialmente la problemática que busca atender el Programa JxE. Toda vez que, se indica que, "... proporciona servicios que fortalecen de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública", pero, esa redacción no es lo suficientemente clara para reconocer con facilidad que el problema que se pretende resolver es que, no necesariamente todas las escuelas y bibliotecas del municipio cuentan con instalaciones adecuadas que incluyen los servicios básicos, para la prestación de los servicios que se espera.

Por lo anterior, se considera que un texto que podría dar mayor claridad a la redacción del objetivo, con el fin de identificar fácilmente la problemática a atender, podría ser, por ejemplo: "Las escuelas de educación básica y bibliotecas públicas del municipio de Monterrey cuentan con los servicios básicos para poder brindar una educación que fortalezca de manera efectiva el desarrollo académico de las infancias y juventudes de educación básica pública".

En el caso de considerar integrar los otros Componentes sugeridos, el Propósito del Programa JxE podría quedar redactado como: Las y los estudiantes del municipio de Monterrey cuentan con escuelas y bibliotecas dignas, así como otros apoyos que les permitan continuar con sus estudios".

Pregunta 15. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?

Se considera que las metas de los indicadores definidos para el Fin, el Propósito y los Componentes de la MIR elaborada en el documento diagnóstico, se orientan a impulsar el desempeño, no obstante, no incorporan elementos como la relación con recursos humanos, financieros o plazos, de manera que permitan la medición de la factibilidad de ser alcanzados, mismos que podrían ser incorporadas a nivel de actividades.

La meta identificada en la MIR, a nivel de Fin será importante contar con información histórica para saber en dónde se encuentra actualmente el municipio y a dónde se quiere llegar, ya que se pone un valor de 5 en una escala tipo likert y es el valor máximo en esta escala.

A nivel de Propósito se establece una relación de cobertura de escuelas habilitadas/intervenidas, lo cual permite contar con el avance de cobertura de escuelas intervenidas.

Para el Componente 1, la meta está planteada como una proporción de 100, sobre una base de las escuelas objetivo, intervenidas, lo cual podría considerarse laxo, ya que es una relación de lo realizado respecto de lo programado. Se sugiere incluir un indicador de calidad semejante al del Componente 2.

Para el Componente 2, se sugiere modificar la meta establecida como porcentaje a alcanzar de 100 por ciento. En su lugar, incorporar una expectativa realista con base en las encuestas de satisfacción de usuarios, realizadas en 2022 y 2023 y/o en su caso modificar el cuestionario de satisfacción.

Se recomienda revisar las metas establecidas en el nivel de las Actividades, con base en la sugerencia realizada en la pregunta 8 e incorporar indicadores que midan los avances de las intervenciones, las eficiencias en los precios de las adquisiciones de insumos o materiales sobre precios de mercado, gente requerida en los diferentes apoyos, etc.

Pregunta 16. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (Indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)?

La MIR del Programa JxE elaborada en el documento diagnóstico documenta los resultados en los niveles de Fin y de Propósito mediante dos indicadores, sin indicar de qué tipo son, y de los que no se cuenta con hallazgos de estudios o evaluaciones previas que permitan valorar los resultados. No obstante, permitirán un monitoreo y seguimiento, a saber:

- Indicador del nivel Fin: “Este indicador mide el promedio de calificación sobre las capacidades y/o habilidades fortalecidas en las infancias y juventudes por institución educativa beneficiada, a través de encuesta de percepción de capacidades y habilidades del desarrollo educativo”. Su unidad de medida es: “Promedio”, con una semaforización aceptable de: “>=80%”; y, una meta de 5.
- El indicador del nivel Propósito: “Este indicador mide el porcentaje de escuelas públicas intervenidas”, lo cual permite medir la cobertura del Programa. Su unidad de medida es: “Porcentaje”, con una semaforización aceptable de: “>=80%”; y, una meta de 100%. Es importante revisar la meta establecida, ya que, si el programa va a medir la cobertura total de escuelas, la meta no podría ser 100%.

En ambos casos, se recomienda que, una vez fortalecido el diagnóstico, replanteado el Programa JxE y sus RO, desarrollen la MIR, incorporando las metas e indicadores más adecuados para cada nivel. a fin de que la medición de cuenta del cumplimiento de los resultados del Programa JxE en sus niveles de Fin y de Propósito.

Pregunta 17. ¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)? ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

El Programa JxE cuenta con siete indicadores en los niveles de Componentes y Actividades de la MIR elaborada en el documento diagnóstico que, permiten obtener información general sobre aspectos cualitativos sin facilitar la medición ni del funcionamiento ni de los avances en el logro de objetivos y resultados alcanzados; toda vez que la mayoría de dichos indicadores, corresponden a métricas con las que se realizan estimaciones de la relación entre lo realizado y lo programado.

Retomando la respuesta a la pregunta 15, se observa que el Componente 2, cuenta con un indicador de calidad recomendable para medir la satisfacción de los usuarios respecto de los servicios recibidos.

En cuanto a los indicadores establecidos para medir las Actividades, destaca el de la Actividad 2, del Componente 2. Bien podría considerarse estratégico; y, no únicamente como “medida” del objetivo de esta actividad. Lo anterior, debido a que mide el Porcentaje de juventudes e infancias que desarrollaron competencias lectoras. La consideración obedece a que las infancias y juventudes usualmente no asisten a las bibliotecas; y de las que asisten, no lo hacen para desarrollar esas competencias; por lo que, quienes las desarrollan, son las menos.

Los indicadores en el Componente 1 y sus Actividades, como se señaló anteriormente, no permiten medir el funcionamiento y avances del Programa JxE ya que al medir lo realizado entre lo programado no miden el avance en el logro de sus resultados.

Pregunta 18. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El Programa JxE es de reciente creación y se encuentra sujeto a presupuesto basado en resultados y a evaluación en el marco del Programa Anual de Evaluación, en el cual se definen los programas que serán analizados por instancias externas; por lo que se considera que las evaluaciones si son utilizadas por la unidad responsable y las autoridades como una herramienta para la toma de decisiones sobre los cambios, ajustes y mejoras operativas, de diseño, seguimiento, planeación, entre otros elementos.

En el caso específico del Programa JxE al ser de reciente creación, la presente evaluación de diseño con trabajo de campo es considerada como el primer ejercicio de evaluación al cual ha estado sujeto. Cabe señalar normativamente existe un mecanismo de Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora para que a partir de los hallazgos y recomendaciones derivados de los informes finales se establezcan acciones que permitan apoyar en su caso, modificaciones a distintos elementos.

Planeación

Pregunta 19. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

El Programa JxE no cuenta con un plan estratégico específico público que establezca los resultados que se pretende alcanzar y que estuvieran vinculados a los objetivos de Fin y Propósito de la MIR elaborada en el documento diagnóstico. No obstante, aunque no resultados específicos, el PMD establece con claridad la planeación estratégica del Programa JxE y lo plantea como objetivo: 4.3 del Eje: 4. Ciudad Humana.

Asimismo, en la reunión de avances y procesos realizada se logró identificar que la Dirección de Educación realiza ejercicios de planeación que, documentados, permitirían definir con precisión los resultados que se requieren alcanzar con los objetivos del Fin y del Propósito del Programa JxE.

Por lo anterior, se realiza una recomendación de alcance general a la Dirección de Planeación del Gobierno Municipal, a fin de establecer un contenido homogéneo para que todos los programas presupuestarios presenten, además del documento de diagnóstico, un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo que sirva de referencia trienal para delimitar los resultados que se pretenden alcanzar y que anualmente sea el fundamento de las actividades a programar en los Programas Operativos Anuales (POA) que se elaboran para el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio; ello permitiría en su momento, contar con una clara alineación y evidencia del cumplimiento de resultados para la propia Dirección de Planeación y la Secretaría de Finanzas y Administración.

En el marco de la recomendación anterior, se sugeriría al a Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva encontrar la manera colaborativa para que, en coordinación con la Dirección de Planeación y la Secretaría de Finanzas y Administración, establezca un contenido homogéneo para el Programa JxE que, con claridad presente la alineación del documento de diagnóstico con un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo que sirva de referencia trienal para delimitar los resultados que se pretenden alcanzar y que anualmente sea el fundamento de las actividades a programar en el POA.

Particularmente, la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva podría aprovechar el momento presupuestario, toda vez que actualmente se llevan a cabo los trabajos para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio.

Pregunta 20. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

La Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva y su Dirección de Educación, así como toda la Administración Pública Municipal, cuentan con su POA en el que se definen las actividades y las principales metas que se llevarán a cabo durante un año.

Los POA se preparan anualmente en la etapa de los trabajos de preparación del proyecto de presupuesto y se constituye en la base para proyectar la programación y presupuestación del ejercicio fiscal subsecuente.

Respecto al POA que la Dirección de Educación preparó para 2023, solamente se identifican dos actividades relacionadas con el Programa JxE:

- 1) Realizar brigadas de limpieza y mantenimiento en planteles educativos de nivel básico para la recuperación de espacios escolares, con la meta de 12 en el año, con un nivel de semaforización de: (i) Verde: > o = a 80%; (ii) Amarillo: <80% & >50%; y, (iii) Rojo: < o = 50%. Adicionalmente se identifica el calendario, que en este caso será una brigada al mes y el medio de verificación será el "Padrón de escuelas beneficiarias y fichas técnicas de eventos y actividades".
- 2) Realizar feria de becas y opciones educativas de nivel medio superior y superior. con la meta de 1 en el año, con un nivel de semaforización de: (i) Verde: > o = a 80%; (ii) Amarillo: <80% & >50%; y, (iii) Rojo: < o = 50%. Dicha acción se realizará en el mes de julio y el medio de verificación es el Padrón de personas beneficiarias.

Asimismo, incluye las acciones del Programa del Modelo Integral de Atención a la Primera Infancia: Establecer acuerdos con actores clave para facilitar servicios a las infancias de 0 a 5 años y/o sus personas cuidadoras.

Con relación a la información de seguimiento reportada en el POA, se observa la escasa vinculación con la MIR del Programa JxE.

Con base en lo observado, se fortalece la sugerencia de alinear (incluir) las otras acciones que se están realizando por separado, en el Programa JxE; tales como la feria de becas, los paquetes de útiles escolares y, en consecuencia, ampliar su cobertura.

Lo anterior, en el sentido de generar un solo programa presupuestario que de manera integral atienda los objetivos de la planeación de desarrollo municipal

relativos a la Educación y por ende, comprenda la totalidad de los bienes, servicios y productos que, en la materia, se producen.

Asimismo, la recomendación realizada en la respuesta a la pregunta 19, relativa a establecer la vinculación la MIR del Programa JxE a fin de que las actividades del POA correspondan con las Actividades de los Componentes de la MIR del Programa JxE.

4. Mecanismos de operación del Programa JxE

En este apartado se refieren los resultados del análisis de los principales documentos normativos del Programa JxE y de la información recabada en las entrevistas a los servidores públicos, con el fin de valorar los procesos y mecánicas operativas que se llevan a cabo para su funcionamiento.

Población potencial y objetivo

Pregunta 21. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

En el Programa JxE se encuentra definida e identificada la población objetivo que se busca atender con base en el problema le dio origen, mismo que se encuentra establecido en el documento de diagnóstico; aunque explícitamente no se presenta con la misma claridad en todos los documentos, sean normativos o de planeación.

En este sentido, las tres RO 2023, las dos de los Componentes del Programa JxE y un proyecto, establecen como población objetivo que se busca atender con base en el problema que dio origen al Programa JxE, lo siguiente:

- **Programa JxE**

Población objetivo. Alumnas y alumnos de escuelas públicas que cursarán cualquier grado de preescolar, primaria y secundaria, en instituciones de las unidades regionales 1, 11 y 12, municipio de Monterrey, Nuevo León.

Niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años matriculados en planteles educativos, prioritariamente:

- Aquellos que por falta de infraestructura no han regresado a clases presenciales o no se encuentran en condiciones óptimas para la seguridad de los y las estudiantes.
- Zonas de atención prioritaria (criterios de la Ley General de Desarrollo Social).
- Planteles educativos en situación de abandono, vandalismo o deterioro de las instalaciones (impedimentos para retomar la modalidad presencial o que retomaron actividades sin las condiciones necesarias de salubridad y seguridad para la población estudiantil).

Son beneficiarios indirectos, las familias de la población objetivo que se haya atendido, así como el personal de los planteles educativos públicos del municipio de Monterrey.

- **Proyecto Juntos a la Escuela**

Población objetivo. Alumnas y alumnos de escuelas públicas que cursarán preescolar, primaria y secundaria durante el ciclo escolar 2023-2024, que cumplan con los criterios de elegibilidad, requisitos y criterios de selección y que sea factible atender con los recursos aprobados para el proyecto.

Con un alcance definido de 85,000 paquetes de útiles escolares y una cobertura dividida en dos fases:

- La primera a realizarse en junio y julio de 2023 en 200 planteles de las escuelas públicas de nivel preescolar, primaria y secundaria de mayor vulnerabilidad en el Municipio, en los que se entregarán 55,000 paquetes.
- La segunda se llevará a cabo en julio y agosto de 2023 en los espacios municipales: Parque Aztlán, Parque Tucán, Parque Canoas, Bajos del Palacio Municipal para entregar un total de 30,000 paquetes.

- **Programa Espacio Aprende Monterrey**

Población objetivo. Infancias y juventudes inscritos en escuelas públicas que cursen cualquier grado de secundaria o preparatoria y residan o estudien en Monterrey y requieran acudir al *Espacio Aprende Monterrey*, para realizar tareas, recibir asesorías, asistir a clases o talleres impartidos en el mismo.

Son beneficiarios indirectos, las familias de la población objetivo que se haya atendido.

Se destaca que este documento indica que la población potencial y objetivo a atender corresponde a los grupos etarios de 11 a 14 años para secundaria y de 15 a 17 para el nivel preparatoria; especificando que en el Municipio existen un total de 52,083 alumnos de educación secundaria. Asimismo, tiene establecido el mecanismo de levantamiento de encuestas a fin de valorar el desarrollo de competencias lectoras.

Lo anterior hace evidente que la población objetivo corresponde al universo que se enfrenta a la problemática que el Programa JxE busca atender.

Asimismo, el documento diagnóstico identifica y cuantifica en grandes números, a la población que presenta la problemática y se presenta, como ya se mencionó, cifras basadas en las estadísticas de la Secretaría de Educación Pública.

Pregunta 22. ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

La población que identifica el Programa JxE en sus documentos normativos y operativos se expresa con la misma unidad de medida. Específicamente se refiere a las personas: niñas, niños y adolescentes o infancias y juventudes o alumnos.

Asimismo, la información se encuentra desagregada por niveles: preescolar, primaria y secundaria. En algunos casos, por sexo y por escuelas públicas y privadas. No se cuenta con desagregación del nivel preparatoria indicado en las RO de Espacios Aprende Monterrey.

Pregunta 23. ¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿Se indica un plazo para su revisión y actualización? ¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?

Las poblaciones potencial y objetivo del Programa JxE son producto de la información estadística de la Secretaría de Educación Pública para el ciclo 2022-2023.

Particularmente, la población objetivo parte de la población potencial que directamente se está viendo afectada por la problemática y prioriza a los subgrupos de alumnos entre 3 y 14 años inscritos en escuelas públicas de planteles ubicados en zonas de marginación y alta marginación, conforme la Ley General de Desarrollo Social.

En este sentido, la información de poblaciones podría ser actualizada anualmente, por un lado con la información de la Secretaría de Educación Pública y por el otro con la emitida en el informe de pobreza por el CONEVAL; así como con la que el propio Municipio vaya generando con los resultados del Programa JxE. Se recomienda establecer plazos para la revisión y actualización de las poblaciones potencial y objetivo, los documentos normativos y operativos no los señalan.

Se considera que el Programa JxE utilizó la cuantificación de las poblaciones tanto para conocer el contexto y magnitud de la problemática, como para establecer las metas de los objetivos definidos en la MIR elaborada en el documento diagnóstico. La población atendida se estará cuantificando a partir de los alumnos que hayan participado en los encuentros, los inscritos en los planteles intervenidos con las brigadas de limpieza y mantenimiento, así como los que hayan acudido a los Espacios Aprende Monterrey; que el Programa JxE habría de considerar en los procesos para establecer las metas en ejercicios fiscales subsecuentes.

Es importante considerar para la determinación tanto de la población potencial como la población objetivo en las RO (sea que se integren o se mantengan por Componente), la recomendación que se hizo en la pregunta 8, respecto de que la población potencial se limite al área de enfoque de las escuelas y bibliotecas públicas y que la población objetivo sea la estimación de escuelas y bibliotecas públicas que es posible para el Municipio, intervenir; ello, con base en los recursos humanos, materiales, financieros y la vinculación que se logre establecer con la iniciativa privada, la sociedad, los otros niveles de gobierno (estatal y federal); así como la coordinación interinstitucional en el Municipio.

Pregunta 24. ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

El Programa JxE utilizó para 2023, las cifras actualizadas de las fuentes de información consultadas para identificar las poblaciones potencial y objetivo, durante la etapa de planeación para determinar la magnitud de la problemática. Recordar, que se trata de un programa de reciente creación.

Adicional a las cifras de población, se sugiere que el Programa JxE contemple incorporar al proceso de planeación, un inventario más detallado de los planteles y bibliotecas que son sujetos de incorporar, por encontrarse en zonas de atención prioritaria; así como la información que se vaya generando sobre el comportamiento a efecto de conformar una base histórica en términos del total de las poblaciones atendidas e instalaciones intervenidas; así como de la eficiencia terminal, el promedio de calificaciones alcanzadas y las competencias lectoras desarrolladas.

Mecanismos de elegibilidad

Pregunta 25. ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

El Programa JxE cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar y cuantificar a su población objetivo. Lo hace a partir de la información generada por la SEP y el Gobierno del Estado. La metodología podría así mismo utilizar, cifras del CONEVAL.

La metodología para su cuantificación utiliza la población potencial determinada para niñas, niños y adolescentes inscritos en los tres niveles de educación básica en el municipio de Monterrey y la desagregación entre escuelas públicas y privadas; de la misma manera, podría utilizar la información generada por CONEVAL.

Es decir, que la población objetivo se define como un subgrupo de la población potencial.

Pregunta 26. ¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los Lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?

Se considera que las características de la población objetivo definidas en el documento diagnóstico son congruentes con las RO de los Componentes del Programa JxE, tanto el relativo a las escuelas públicas como el relacionado con los Espacios Aprende Monterrey.

En este sentido, en dichos documentos se establecen los mecanismos de elegibilidad; sin embargo, aun cuando esta primera definición permite identificar a la población y los mecanismos de su elegibilidad, se sugiere fortalecerlos, en el tiempo, a partir de los resultados que el Programa JxE, ya integrado (de así decidirse), vaya generando, de manera que sea posible su perfeccionamiento con los ajustes sugeridos.

Pregunta 27. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?

El Programa JxE no cuenta con una estrategia de cobertura documentada por lo que se sugiere realizar un documento que permita clarificar las acciones para atender a la población objetivo.

Esta estrategia deberá contener algunos elementos mínimos como son la definición, caracterización y cuantificación de la población objetivo, estimación de las metas de cobertura anual, el documento deberá abarcar un horizonte de corto, mediano y largo plazo (mediano plazo debe contemplar la visión del PMD vigente y de largo plazo que trascienda la administración municipal) y esta debe ser congruente con el diseño y el documento diagnóstico del Programa JxE.

Cabe señalar que, en el documento diagnóstico se refiere que el Gobierno Municipal rehabilita 10 de las 55 bibliotecas que necesitan de estos espacios y que se ubican en puntos cercanos a escuelas de educación básica; sin embargo, ni en las RO del Componente del Programa JxE ni en la MIR23 si retoma la cifra.

No se omite destacar que, de la línea de acción 4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica, de la estrategia 4.3.3 Implementar acciones que desarrollan el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar, perteneciente al objetivo 4.1 Juntas y juntos por tu escuela del PMD; las RO del Proyecto Juntos a la Escuela cuentan con una estrategia de cobertura documentada, en la que especifican las metas a alcanzar en el corto plazo (ejercicio fiscal 2023), a saber:

Para el ciclo escolar 2023-2024, entregar 85,000 paquetes de útiles escolares con una cobertura dividida en dos fases:

- La primera a realizarse en junio y julio de 2023 en 200 planteles de las escuelas públicas de nivel preescolar, primaria y secundaria de mayor vulnerabilidad en el Municipio, en los que se entregarán 55,000 paquetes.
- La segunda se llevará a cabo en julio y agosto de 2023 en los espacios municipales: Parque Aztlán, Parque Tucán, Parque Canoas, Bajos del Palacio Municipal para entregar un total de 30,000 paquetes.

Padrón de beneficiarios

Pregunta 28. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? De ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado? ¿Está sistematizado (sistema informático y/o base de datos)?

El Programa JxE cuenta con un padrón de beneficiarios para el Componente de Bibliotecas que cumple con la definición del CONEVAL, que a la letra indica: “relación oficial de las personas, instituciones y organismos, según corresponda, que reciben beneficios de una intervención pública y cuyo perfil socioeconómico se especifica conforme a la normativa correspondiente”; los demás Componentes cae en el supuesto de lo dispuesto por el Artículo 95 fracción XVI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León.

Los lineamientos técnicos generales para la publicación, homologación y estandarización de la información de las obligaciones establecidas en el Título Quinto y en la fracción IV del artículo 31 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, de conformidad con la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, artículo 13, fracción XVII; protegen la privacidad, es decir, establecen el derecho a la intimidad, en cuanto al nombre de niñas, niños y adolescentes.

No obstante, se considera que sí se podría llevar a cabo y mantener actualizado, un inventario municipal de escuelas públicas de educación básica apoyadas y bibliotecas intervenidas mediante el Programa JxE para determinar aquellas que han sido beneficiadas con acciones de mantenimiento y dignificación de espacios; así como, la estadística de la población atendida por sexo, grupo etario, etnia, etc., protegiendo la información sensible.

Mecanismos de atención y entrega de apoyos

Pregunta 29. ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿Son utilizados por todas las instancias ejecutoras? ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesibles a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

El procedimiento para la entrega de los bienes y servicios del Programa JxE no se encuentra sistematizado, en términos de que cuente con documentación que norme o guíe a todas las instancias ejecutoras.

Los documentos que se encuentran publicados y que orientan la ejecución del Programa JxE son el PMD, las RO, el documento diagnóstico con la MIR elaborada al efecto y la MIR23. No cuenta con manuales de procedimientos, ni un documento en el que se indique la forma de verificación de la forma en que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales.

Particularmente, las RO establecen:

- **Programa JxE**

Verificación. La Instancia Normativa verificará periódicamente a través de un monitoreo mensual que las actividades previstas para el Programa se realicen de conformidad con lo establecido, y en caso de detectarse fallas o anomalías, tomará las medidas conducentes para subsanarlas. Si hubiera necesidad de modificar el proyecto, la Instancia Normativa hará el planteamiento respectivo para su análisis de mejora de oportunidades.

- **Juntos a la Escuela**

La Dirección de Educación de la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva será responsable de la ejecución y supervisión directa de las acciones contempladas para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y acciones contenidas en las presentes reglas de operación, así como de verificar que en su ejecución se cumpla con la normatividad aplicable se siguen las siguientes estrategias para su cumplimiento.

- **Espacio Aprende Monterrey**

Avance físico – financiero. La Instancia normativa y ejecutora llevarán a cabo el seguimiento en el ejercicio de los recursos asignados al proyecto, de igual forma dará seguimiento a las acciones ejecutadas, resultados, indicadores, metas alcanzadas y comprobación del ejercicio de estos a través de sus medios de

verificación con la finalidad de que la asignación de los recursos en la ejecución del Proyecto resulte eficiente.

Verificación. La Instancia Normativa verificará periódicamente a través de un monitoreo mensual que las actividades previstas para el Programa se realicen de conformidad con lo establecido, y en caso de detectarse fallas o anomalías, tomará las medidas conducentes para subsanarlas. Si hubiera necesidad de modificar el Proyecto, la Instancia Normativa hará el planteamiento respectivo para su análisis de mejora de oportunidades.

Presupuesto

Pregunta 30. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

De la información proporcionada por la Secretaría de Finanzas y Administración se observa que, presupuestariamente hablando, la información del Programa JxE cuenta con clasificación funcional, programática, administrativa, por fuente de financiamiento, por tipo de gasto, por objeto de gasto; así como los sujetos a Presupuesto basado en Resultados.

Con base en ello, se constata que se tienen identificados y cuantificados de manera mensual los gastos en los que incurre el Programa JxE para generar los bienes y servicios que otorga.

Para el ejercicio fiscal 2022, el Programa JxE registró una asignación original de \$25,447,842.42 pesos; un presupuesto modificado de \$10,857,262.98 pesos; y al cierre del año, un presupuesto ejercido de \$5,986,539.44 pesos lo que significa un subejercicio de 76.5% y de 44.9%, con relación a la asignación original y a la asignación modificada, respectivamente. No existe reporte relativo al cumplimiento de metas.

Como ya se ha señalado, se requiere fortalecer y replantear el Programa JxE, en su documento diagnóstico con su MIR, en sus RO y en la MIR23, así como, tal como se establece en el PMD unificar, alinear, homologar el esfuerzo y que la MIR refleje las metas y los indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos que se persiguen y para los que existe asignación de recursos. Destaca que, en el presupuesto del Programa JxE, el 75 por ciento de los recursos está dedicado al subsidio para la entrega de paquetes de útiles escolares y ni en sus RO ni en su MIR23, se encuentra reflejado ni el objetivo, ni la meta ni el indicador para medir el cumplimiento.

En ese sentido, se sugiere la realización de una programación y presupuestación para el siguiente ejercicio fiscal que observe una memoria de cálculo basada en el levantamiento de las necesidades reales de la población objetivo en las instalaciones que ocupa de las zonas de atención prioritaria; ello permitirá prever la inversión necesaria tanto en recursos humanos, técnicos, materiales, como de infraestructura; vinculados al POA con el objetivo dar cumplimiento al objetivo de brindar espacios escolares dignos de educación básica para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad, de Monterrey; que, a su vez fortalezcan el sentido de pertenencia.

Pregunta 31. ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

El Programa JxE cuenta con información desagregada por capítulo y concepto de gasto que permite conocer los gastos directos e indirectos los cuales se distribuyen en los capítulos de gasto 1000, 2000, 3000, 4000 y 5000.

Al cierre del 31 de diciembre de 2022 el Programa JxE ejerció \$5,986,539.44 pesos equivalente a 23.5% del total de la asignación original y 55.1% de la asignación modificada. En el Capítulo 1000 Servicios Personales que corresponde a gastos indirectos relacionados con prima vacacional, aguinaldo, bonos de despensa y fondo SAPS, ejerció \$717,296.31 pesos; en el Capítulo 2000 Materiales y suministros, ejerció \$283,481.90 pesos; en el Capítulo 3000 Servicios generales, ejerció \$4,845,807.23 pesos; en el Capítulo 4000 Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas, específicamente para apoyo de útiles escolares, ejerció \$0.00 pesos; y finalmente, en Capítulo 5000 Bienes muebles inmuebles e intangibles, ejerció \$139,954.00 pesos.

Se recomienda que la Dirección de Educación en conjunto con la Secretaría de Finanzas y Administración se apoye con la metodología y procedimientos durante el proceso de elaboración del POA y anteproyecto de presupuesto para fortalecer su planteamiento de estructura presupuestaria, a efecto de que de conformidad con la planeación queden integradas la totalidad de las necesidades con adecuadas programación y calendarización. Asimismo, los mecanismos de gestión presupuestaria a fin de un adecuado control, ejercicio y registros del presupuesto en todos sus momentos; así como, los registros contables.

Pregunta 32. ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿El programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población? ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

El Programa JxE no cuenta con un análisis costo-beneficio o análisis de alternativas que permita documentar que la intervención seleccionada a partir de la problemática identificada en el diagnóstico es la más eficiente, con relación a su costo y respecto de otras intervenciones dirigidas a alcanzar el mismo objetivo con la misma población objetivo y cobertura.

Lo anterior debido a la mencionada problemática descrita, relativa a la carencia de coordinación interinstitucional y de una adecuada planeación.

Asimismo, se considera que la descoordinación y falta de adecuada planeación, también están ocasionando una inadecuada focalización de los recursos y de las acciones que podrían impactar positivamente los resultados del Programa JxE, y que en las condiciones actuales, difícilmente podrá cumplir al cierre de la administración con las metas y objetivos.

En la siguiente página se presenta el Cuadro 7 denominado gastos desglosados del Programa JxE y sus criterios de clasificación (Anexo 1), se realizó con la información presupuestaria del ejercicio fiscal 2022, proporcionada por la Secretaría de Finanzas y Administración.

En dicha información además del importante subejercicio, destaca que, aun cuando la asignación original guardaba una composición de 74.5% para gastos directos y de 25.5% para indirectos; la asignación modificada giró 180 grados, es decir, la composición de los gastos fue: 39.5% para directos y 60.5% para indirectos.

La composición de los recursos ejercidos al cierre de 2022 acrecentó la composición de la asignación modificada, representó: 0.2% de gastos directos y 99.8% de gastos indirectos.

Cuadro 7. Gastos desglosados y criterios de clasificación del Programa JxE Asignación original, Asignación modificada y Ejercido 2022 (pesos)

Capítulos de gasto		Concepto	Original	Modificado	Ejercido	Categoría
1000: Servicios personales	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente	\$ 9,412.43	\$ -	\$ -	GI
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio	\$ 2,785,824.25	\$ -	\$ -	GI
	1300	Remuneraciones adicionales y especiales	\$ 861,628.00	\$ 131,428.02	\$ 131,428.02	GI
	1400	Seguridad social	\$ -	\$ -	\$ -	-
	1500	Otras prestaciones sociales y económicas	\$ 1,067,708.34	\$ 585,868.29	\$ 585,868.29	GI
	1600	Previsiones	\$ -	\$ -	\$ -	-
	1700	Pago de estímulos a servidores públicos	\$ 60,487.95	\$ -	\$ -	GI
Subtotal de Capítulo 1000			\$ 4,765,060.97	\$ 717,296.31	\$ 717,296.31	
2000: Materiales y suministros	2100	Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales	\$ 212,544.19	\$ 7,482.02	\$ 7,482.02	GI
	2200	Alimentos y utensilios	\$ 39,376.90	\$ 21,796.92	\$ 21,796.92	GI
	2300	Materias primas y materiales de producción y comercialización	\$ -	\$ -	\$ -	-
	2400	Materiales y artículos de construcción y de reparación	\$ 6,775.14	\$ -	\$ -	GD
	2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	\$ -	\$ 3,309.92	\$ 3,309.92	GI
	2600	Combustibles, lubricantes y aditivos	\$ -	\$ 722,056.36	\$ 127,996.96	GI
	2700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	\$ -	\$ 110,432.00	\$ 110,432.00	GI
	2800	Materiales y suministros para seguridad	\$ -	\$ -	\$ -	-
	2900	Herramientas, refacciones y accesorios menores	\$ 9,114.61	\$ 12,464.08	\$ 12,464.08	GD
Subtotal de Capítulo 2000			\$ 267,810.84	\$ 877,541.30	\$ 283,481.90	
3000: Servicios generales	3100	Servicios básicos	\$ 2,739.72	\$ 192,593.03	\$ 192,593.03	GI
	3200	Servicios de arrendamiento	\$ 311,007.23	\$ 3,988,811.20	\$ 3,988,811.20	GI
	3300	Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	\$ 14,137.33	\$ 593,050.00	\$ 593,050.00	GI
	3400	Servicios financieros, bancarios y comerciales	\$ 12,626.66	\$ -	\$ -	GI
	3500	Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	\$ 24,713.80	\$ -	\$ -	GD
	3600	Servicios de comunicación social y publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	-
	3700	Servicios de traslado y viáticos	\$ -	\$ -	\$ -	-
	3800	Servicios oficiales	\$ 1,050,244.60	\$ -	\$ -	GI
	3900	Otros servicios generales	\$ 72,436.44	\$ 71,353.00	\$ 71,353.00	GI
Subtotal de Capítulo 3000			\$ 1,487,905.78	\$ 4,846,807.23	\$ 4,846,807.23	
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	Transferencias internas y asignaciones al sector público	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4200	Transferencias al resto del sector público	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4300	Subsidios y subvenciones	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4400	Ayudas sociales	\$ 18,927,064.83	\$ 4,276,664.14	\$ -	GD
	4500	Pensiones y jubilaciones	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4600	Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4700	Transferencias a la seguridad social	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4800	Donativos	\$ -	\$ -	\$ -	-
	4900	Transferencias al exterior	\$ -	\$ -	\$ -	-
Subtotal de Capítulo 4000			\$ 18,927,064.83	\$ 4,276,664.14	\$ -	
5000: Bienes muebles e inmuebles	5100	Mobiliario y equipo de administración	\$ -	\$ 9,268.40	\$ 9,268.40	GI
	5200	Mobiliario y equipo educacional y recreativo	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5300	Equipo e instrumental médico y de laboratorio	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5400	Vehículos y equipo de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5500	Equipo de defensa y seguridad	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5600	Maquinaria, otros equipos y herramientas	\$ -	\$ 130,685.60	\$ 130,685.60	GI
	5700	Activos biológicos	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5800	Bienes inmuebles	\$ -	\$ -	\$ -	-
	5900	Activos intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	-
Subtotal de Capítulo 5000			\$ -	\$ 139,954.00	\$ 139,954.00	
6000: Obras públicas	6100	Obra pública en bienes de dominio público	\$ -	\$ -	\$ -	-
	6200	Obra pública en bienes propios	\$ -	\$ -	\$ -	-
	6300	Proyectos productivos y acciones de fomento	\$ -	\$ -	\$ -	-
Subtotal de Capítulo 6000			\$ -	\$ -	\$ -	
Total			\$ 25,447,842.42	\$ 10,857,262.98	\$ 5,986,539.44	

Elija por renglón el concepto de gasto del catálogo que despliega en la columna con el mismo nombre. En caso de que una partida no aplique elegir la opción "No Aplica".

Categoría	Cuantificación			Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto
	Original	Modificado	Ejercido	
Gastos de operación directos (GD)	\$ 18,967,668.38	\$ 4,289,128.22	\$ 12,464.08	En los que se incurre por la producción de un bien o la prestación de un servicio.
Gastos de operación indirectos (GI)	\$ 6,480,174.04	\$ 6,568,134.76	\$ 5,974,075.36	Los asociados, usualmente técnicos-administrativos que no es posible cuantificar para un producto o un servicio determinado.
Gastos en mantenimiento (GM)	n.a.	n.a.	n.a.	Son directos y, en su caso, se aplican a preservar los activos que son utilizados para la producción de los bienes o para la prestación de servicios.
Gastos en capital (GC)	n.a.	n.a.	n.a.	Relacionados con inversión. Son directos y, en su caso, incrementan los activos que son utilizados para la producción de los bienes o para la prestación de servicios.
Gasto total	\$ 25,447,842.42	\$ 10,857,262.98	\$ 5,986,539.44	Suma de todos los requeridos para producir un bien o servicio.
Gastos unitarios	n.d.	n.d.	n.d.	La suma de los costos requeridos para producir un bien o servicio dividido entre el número de bienes o servicios producidos.

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo 1 de los Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño con enfoque de campo del Programa Justos y justos por la escuela 2023 emitido por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal con información de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Rendición de cuentas

El Programa JxE, como todos los programas y acciones en el Municipio, cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Particularmente:

Pregunta 33. ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica?

El PMD y las RO se encuentran actualizadas y ambos documentos son públicos, ya que se encuentran publicados y disponibles para la ciudadanía en el portal de la Internet del Municipio en los siguientes enlaces:

PMD

http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia_2015/Archivos/AC_0001_0007_00170492_000003.pdf

Reglas de Operación

Programa JxE:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_05_Reglas_de_Operacion_Programa_Juntas_y_Juntos_por_tu_Escuela.pdf

Juntos a la escuela:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_01_Reglas_de_Operacion_del_Proyecto_Juntos_a_la_Escuela.pdf

Espacio Aprende Monterrey:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_07_Reglas_de_Operacion_del_Programa_Espacio_Aprende_Monterrey.pdf

Pregunta 34. ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

Los resultados del Programa JxE son escasos y si son públicos, no hay que perder de vista que el Programa JxE es de reciente creación.

Independientemente de ello, la información presupuestaria sobre el avance físico financiero en general de toda la gestión presupuestaria cuenta con el seguimiento que corresponde por mandato de Ley y es pública en el portal de la Internet del Municipio. Lo mismo para los avances de los objetivos y metas establecidos en la MIR de todos los programas sujetos a presupuesto basado en resultados. No fue posible constatarlo respecto del Programa JxE.

Pregunta 35. ¿Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable?

El Gobierno del Municipio de Monterrey cuenta con procedimientos y distintas vías, presencial y virtual para recibir, gestionar y responder las solicitudes de acceso a la información conforme lo establecido en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Asimismo, se encuentra comprometido en mantener actualizada la información en el micrositio “Transparencia” del portal oficial de Internet (<http://monterrey.gob/transparencia>), y lo mismo, para la disponible en la Plataforma Nacional de Transparencia (<http://plataformadetransparencia.org.mx>).

El procedimiento para la solicitud de acceso a la información se realiza en la Plataforma Nacional de Transparencia, misma que cuenta con un módulo denominado “Información Pública” en el cual es posible consultar información en submódulos relativos a Obligaciones Generales que consiste en a) determinaciones de la autoridad, b) informes, c) estadísticas, evaluaciones y estudios, d) atención a la ciudadanía, e) indicadores, f) organización interna y funcionamiento y g) uso de recursos públicos y Obligaciones Específicas que incluye información sobre actas del cabildo, condonaciones, disposiciones administrativas, gaceta municipal, planes de desarrollo y presupuesto. Asimismo, en ella es posible realizar solicitudes de información específicas.

Pregunta 36. ¿La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable?

La Dirección de Educación propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones relativas al Programa JxE y a su vez genera las condiciones que permiten que permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

En las RO del Programa JxE por lo que hace al Componente 1, se encuentra establecida la participación de la ciudadanía tanto en el marco de la figura de Contraloría Social como en el marco del propio Programa JxE; esto es, (i) en las reuniones convocadas con el objetivo de organizar el involucramiento en las actividades del Programa JxE de madres, padres y cuidadores de niñas, niños y adolescentes matriculados en cada uno de los planteles; y, (ii) en los trabajos colaborativos o los apoyos en especie que se coordinan con actores de dependencias gubernamentales, iniciativa privada, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y/o academia (mano de obra y materiales para el mantenimiento de planteles escolares).

Respecto al Componente 2, relacionado con los Espacios Aprende Monterrey, las RO, no incluyen la obligación normativa de contar con la Contraloría Social, la única participación ciudadana prevista se refiere a generar vinculaciones con organizaciones e Instancias que puedan ofrecer servicios dirigidos a las juventudes.

5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social

A continuación, se analiza si el Programa JxE presenta posibles complementariedades o coincidencias con otros programas o acciones en los diferentes órdenes de gobierno y si este cuenta con estrategias de coordinación para la atención integral de su población objetivo.

Complementariedades y coincidencias

Pregunta 37. ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad?

Se identifica que existe complementariedad del Programa JxE en los tres niveles de gobierno. A nivel municipal se identifican en las RO del proyecto Juntos a la Escuela y del programa Espacio Aprende Monterrey, que se considera en la MIR como Componente 2. A nivel Estatal, con los programas 032 Servicios de Educación Básica y Estrategia estatal de formación continua 2022; mientras que a nivel Federal con los programas E066 educación inicial y básica comunitaria; S072 Becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez; S247 Programa para el desarrollo profesional docente; S312 Expansión de la educación inicial; S270 Programa nacional de inglés; y S282 La Escuela es Nuestra. En la siguiente página, específicamente en el Cuadro 8 en la siguiente página, se incluye la información de cada uno de ellos (Anexo 2).

Pregunta 38. ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)? ¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

El Programa JxE, aun cuando su área de acción está delimitado al territorio municipal, tiene complementariedades con políticas en materia de educación tanto locales como federales; esto derivado de que Constitucionalmente “*Toda persona tiene derecho a la educación.*” Particularmente, para el caso del Programa JxE en el objetivo de brindar espacios escolares dignos para la continuación de los estudios de las niñas, niños y adolescentes de Monterrey, escolarizados de las escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey, en situación de vulnerabilidad.

Por lo anterior, los modelos y mecanismos de acceso a la educación son producto del esfuerzo de los tres órdenes de gobierno, así como también de la sociedad civil y organismos internacionales; de forma tal que es posible observar que en el ámbito del sector público existen diferentes estrategias de atención implementadas por las instancias competentes y con ello sumar en beneficio de la población objetivo.

Cuadro 8. Complementariedades y coincidencias entre el Programa JxE y los programas municipales y/o acciones de desarrollo social, programas estatales y programas federales

Nivel Municipal

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Juntos a la escuela	n.d.	Dirección de Educación Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	n.d.	Alumnas y alumnos de escuelas públicas que cursarán preescolar, primaria y secundaria durante el ciclo escolar 2023-2024, con un alcance de 85,000 paquetes.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Municipio de Monterrey: - Fase 1.- Entrega en junio y julio, en 200 planteles de escuelas públicas de mayor vulnerabilidad de 55,000 paquetes de útiles escolares. - Fase 2.- Entrega en julio y agosto, en el Parque Aztlán, Parque Tucán, Parque Canoas y Bajos del Palacio Municipal de 30,000 paquetes.	Reglas de Operación	Coincide con el JxE, "forma parte", atiende a la población objetivo con la entrega de útiles escolares.	PMD, eje Ciudad Humana, Objetivo 4.3 Juntos por tu escuela, estrategias: 4.3.3 Implementar acciones que desarrollen el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar y 4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Espacio Aprende Monterrey	n.d.	Dirección de Educación Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	n.d.	Infancias y juventudes inscritos o matriculados en cualquier grado de secundaria o preparatoria de Monterrey o que residan en el Municipio y que requieran acudir al espacio para realizar tareas, recibir asesorías, asistir a clases o talleres impartidos en el mismo. Las acciones del proyecto tendrán cobertura en las colonias contiguas a la Biblioteca No. 15 Topo Chico, Biblioteca Jardín Español, Biblioteca Fomerrey 23, Biblioteca No. 9 Profr. Taurino F. González, Biblioteca Tampico, Biblioteca Bernardo Reyes, estas son: Topo Chico, Lomas de Anáhuac, Tierra y Libertad sector sur, Jardín Español, Buenos Aires, La Florida, Fomerrey 23, El Porvenir, San Bernabé IX sector, Los Urdiales, Mitras Centro, Tampico, JArdines de la Moderna, Bernardo Reyes y Central.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Municipio de Monterrey: Colonias contiguas a la Biblioteca No. 15 Topo Chico, Biblioteca Jardín Español, Biblioteca Fomerrey 23, Biblioteca No. 9 Profr. Taurino F. González, Biblioteca Tampico, Biblioteca Bernardo Reyes, estas son: Topo Chico, Lomas de Anáhuac, Tierra y Libertad sector sur, Jardín Español, Buenos Aires, La Florida, Fomerrey 23, El Porvenir, San Bernabé IX sector, Los Urdiales, Mitras Centro, Tampico, JARDINES de la Moderna, Bernardo Reyes y Central.	Reglas de Operación	Coincide con el JxE, "forma parte", atiende a la población objetivo con la adecuación de los espacios para actividades extraescolares, como talleres, círculos de lectura, entre otros.	PMD, eje Ciudad Humana, Objetivo 4.3 Juntas y juntos por tu escuela, estrategias: 4.3.1.4 Apoyar para que se cuente con edificios en buenas condiciones con servicios básicos funcionales; 4.3.1.5 Asegurar mejor mobiliario y equipo de cómputo renovado en los espacios de bibliotecas municipales; 4.3.1.6 Capacitar al personal en nuevas estrategias de difusión de la lectura y promoción de las bibliotecas municipales.

Nivel Estatal

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Servicios de Educación Básica	032	Secretaría de Educación de Nuevo León	Las personas de 3 a 14 años de edad tienen acceso y permanencia a la educación básica.	Construir mejores condiciones para reducir las brechas de aprendizaje, el rezago e inequidad educativa, haciendo de Nuevo León el mejor lugar para nacer, crecer y educarse.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Polígonos de alta vulnerabilidad y pobreza, dentro y fuera de la zona metropolitana.	Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2023, MIR, Metas anuales (pág. 568).	Coincide con el JxE, específicamente en la recuperación de los espacios escolares en los tres niveles de educación básica en las zonas marginadas.	PED, eje Igualdad para todas las personas, tema Educación para todas y todos, estrategia Fortalecer los aprendizajes imprescindibles y fundamentales en la educación obligatoria de Nuevo León con equidad, calidad y pertinencia.



Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Estrategia estatal de formación continua 2022	n.d.	Secretaría de Educación de Nuevo León	Acceso a programas de capacitación para fortalecer el perfil para el desempeño profesional del personal docente, técnico docente, de dirección, supervisión, asesoría técnica y asesoría técnico pedagógica.	49,004 docentes, directivos, de supervisión y de asesoría técnico-pedagógica, en servicio o inserción en Nuevo León en 6,763 escuelas de los niveles educativos: inicial, preescolar, primaria y secundaria que atienden 1,058,867 alumnos (<i>Fuente: Planeación educativa, Secretaría de Educación de Nuevo León, ciclo escolar 2020-2021</i>).

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Entidad federativa, favoreciendo principalmente a las escuelas en situación de mayor vulnerabilidad.	Estrategia estatal de formación continua 2022	Coincide con el JxE, específicamente en lo relativo al acceso de directores y personal docente de escuelas públicas de educación básica en zonas vulnerables; a los servicios dentro del horario, que brinden actores externos y fortalecimiento profesional.	Artículo 3, 5to párrafo de la CPEUM, artículos 12, 28, párrafo 1; 90, fracciones I, II, III, VI, VII y IX; 92; y 113, fracción VIII, de la Ley General de Educación; 3, fracciones I, II, IV, VI y VII; 13; y, 17, fracción II, de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros; así como el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, en Nuevo León.

Nivel Federal

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Educación inicial y básica comunitaria	E066	Secretaría de Educación Pública	Niñas, niños y adolescentes de localidades de alta y muy alta marginación y/o rezago social concluyen cada uno de los niveles de educación inicial y básica comunitaria.	Niñas, niños y adolescentes de 0 a 15 años en situación de vulnerabilidad: - No atendidos por los sistemas educativos de las entidades federativas. - Localidades rurales de alta y muy alta marginación y/o rezago social. - Incluidos los pertenecientes a familias de personas jornaleras agrícolas migrantes, procedentes de otros países, circenses, albergues indígenas, y mujeres que sufren violencia.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie y Numerario	localidades rurales sin acceso a servicios estatales de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, como los de alta y muy alta marginación y/o rezago social, localidades con población indígena, campamentos de jornaleros agrícolas, circos, asentamientos afroamericanos, albergues de migrantes, y de otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad en las 32 entidades federativas.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en brindar los servicios de educación inicial y básica, a la población que pertenece al grupo etario de las poblaciones potencial y objetivo del JxE de zonas marginadas.	Artículos 2 y 3 Constitucionales, 3, 15, 43, 126 de la Ley General de Educación, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez	S072	Secretaría de Educación Pública	Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en instituciones de educación básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas de esas localidades, permanecen y continúan sus estudios.	Familias con niñas, niños y adolescentes inscritos en algún nivel de educación básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada: (i) clasificados como escuela prioritaria, o (ii) clasificados como escuela susceptible de atención y que tiene bajos ingresos.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Numerario	Nacional en localidades prioritarias: (i) indígena, rural o urbana; (ii) con menos de 50 habitantes sin grado de marginación; (iii) de alto grado de marginación, rural o urbana; (iv) de muy alto grado de marginación, rural o urbana; o (v) que por sus características constituye una prioridad en la cobertura y atención.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en la población potencial y objetivo que atiende de zonas marginadas.	Artículo 4 Constitucional, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024. La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), suscrita por México el 17 de julio de 1980 y ratificado el 23 de marzo de 1981.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Programa para el desarrollo profesional docente	S247	Secretaría de Educación Pública	Prof. tiempo completo, docentes y personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica, acceden o concluyen programas formación, proyectos investigación, actualización académica o capacitación que permita fortalecer su perfil, para desempeño de funciones.	Personal educativo sujeto a formación continua, de los subsistemas locales, organismos públicos descentralizados de las entidades federativas y autónomos, estos últimos, siempre y cuando exista un convenio de coordinación; particularmente el personal educativo de los niveles básico se considera de formación prioritaria cuando labora en contextos de vulnerabilidad, sin excluir la participación del resto del personal educativo, con base en el diagnóstico realizado en cada entidad federativa.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023 (consolidada)	Coincide con el JxE, específicamente en lo relativo al acceso de directores y personal docente de escuelas públicas de educación básica en zonas vulnerables; a los servicios dentro del horario, que brinden actores externos y fortalecimiento profesional.	Artículo 1, 2, 3 y 4 Constitucionales; 5, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 37, 44, 45, 47, 53, 54, 55, 90, fracciones II y VI, 91, 92, 95, 113, fracción VIII, 114, fracción V, 115, fracción IV; de la Ley General de Educación; PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Expansión de la educación inicial	S312	Secretaría de Educación Pública	Niñas y niños de 0 a 2 años 11 meses de edad inscritos en los CAI o atendidos por agentes educativos del nivel de educación inicial en las modalidades escolarizada y no escolarizada.	Niñas y niños de 0 días de nacidas(os) a 3 años de edad.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, atiende a una parte de la población objetivo, educación inicial, con la adecuación de los espacios y apoyos para la formación de quienes los atienden: Agentes Educativos de los Centros de Atención Infantil.	Artículos 3 Constitucional, 2, 6 y 38 de la Ley General de Educación, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Programa nacional de inglés	S270	Secretaría de Educación Pública	Escuelas públicas de educación básica fortalecen sus capacidades técnicas y pedagógicas para la enseñanza y el aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera.	Escuelas públicas de educación básica de los niveles de preescolar (3° grado), primarias regulares, secundarias generales, técnicas y telesecundarias, de organización completa, multigrado, indígenas, de jornada regular y/o de jornada completa seleccionadas por las autoridades educativas locales, para impartirles una lengua extranjera (inglés).

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Numerario a planteles, etiquetado con destino específico	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en que la población objetivo accede a servicios que fortalecen su desarrollo educativo.	Artículos 3 Constitucional, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024, Objetivos de Desarrollo Sostenible 20230, adoptados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
La Escuela es Nuestra	S282	Secretaría de Educación Pública	Comunidades escolares de los planteles de educación básica pública cuentan con servicios escolares en condiciones dignas.	Las comunidades escolares de los planteles públicos de educación básica, priorizando aquellos con carencia de servicios básicos, que presentan mayor abandono escolar, los ubicados en localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de rezago social, con población menor a cincuenta personas, o con presencia superior a 40% de población indígena o afromexicana. Con un alcance de atención de las necesidades de extensión de horario y/o servicios de alimentación y/o equipamiento y/o rehabilitación y/o ampliación de las condiciones físicas de su plantel.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Subsidio en numerario	Nacional: Localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de rezago social, con población menor a cincuenta personas, o con presencia superior a 40% de población indígena o afroamericana.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en la recuperación de los espacios escolares en los tres niveles de educación básica en las zonas marginadas.	Artículo 3 Constitucional, PND 2019-2024, Política social, Programa Sectorial de Educación 2020-2024.

Fuente: El formato corresponde al Anexo 2 de los Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa Juntas y juntos por tu escuela 2023, emitidos por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal.

Coordinación

Pregunta 39. En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con estas para la atención integral de su PO?

El Programa JxE no cuenta con una estrategia de coordinación con actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias para la atención integral de la población objetivo.

Por lo anterior, se sugiere que en el proceso de fortalecimiento del Diagnóstico y de la planeación del Programa JxE se retomen e integren el proyecto Juntos a la Escuela y del programa Espacio Aprende Monterrey (Componente 2).

Asimismo, plantear la alineación, en su caso, con los programas 032 Servicios de Educación Básica y S282 La Escuela es Nuestra, de los otros dos órdenes de gobierno.

Pregunta 40. ¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención.

El Programa JxE no cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias; por lo tanto, se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos del Programa JxE que contemple al menos los procesos y actores establecidos en sus propias RO. Lo deseable es que se realice alineado con el resultado del ejercicio de diagnóstico y planeación del Programa JxE a fin de que queden integrados la totalidad de los actores y su participación, en un engranaje armónico.

Proceso general sustantivo del Programa JxE

De acuerdo con lo observado en el trabajo de campo y la entrevista realizada, como se explica en el Cuadro 1 de este informe se identificaron los componentes del proceso del Programa JxE, y como proceso sustantivo con sus funciones cumple con el mapa general de procesos que se muestra en el Cuadro 10 y para facilidad de lectura en el Anexo 4.

1. Identificación y descripción del proceso del Programa JxE

Con base en la documentación analizada, la información producto de la entrevista y los resultados de la observación en sitio se identificaron las etapas del proceso que se lleva a cabo para la ejecución del Programa JxE, mismas que se describen a continuación en el Cuadro 9 que además muestra la equivalencia de dichas etapas con el Modelo General de Procesos (Anexo 3).

Cuadro 9. Identificación y equivalencia de las etapas de la gestión del Programa JxE

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
1. Planeación y programación de acciones y recursos.	1.1	Plan de acciones	La unidad responsable organiza su planeación a partir de la información con la que cuenta de planteles de educación básica, alumnos inscritos y de bibliotecas.
Etapas en la que se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en periodos definidos, indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios.			Como actividades adicionales y desvinculadas entrega a Planeación los formatos que le son requeridos, POA, etc.
Por la naturaleza del JxE en la evaluación que se realiza se distinguen las funciones relativas a la operación en esta etapa del proceso; en el mapa se encuentran indicadas las correspondientes a la elaboración y actualización de POA, Pp (programación de recursos), metas e indicadores; así como a la calendarización de recursos.	1.2	Programación de recursos	De acuerdo con las acciones planeadas, las áreas realizan una especie de "investigación de mercado", con la que realizan su solicitud de recursos a la Secretaría de Finanzas y Administración.
Lo anterior, toda vez que en el Municipio las funciones de planeación y de elaboración de POA, Pp, metas e indicadores se realizan con una estructura organizativa por sílos.	1.3	Programación de licitaciones	Con base en el plan, solicitan a adquisiciones los útiles para armar los paquetes escolares, así como los materiales y útiles de limpieza para las brigadas y, los correspondientes para la rehabilitación de las bibliotecas. El área de adquisiciones programa, organiza y gestiona los procedimientos licitatorios.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
<p>2. Difusión. Etapa en la que, en su caso, desde el área de Comunicación Social a petición de parte, se emiten directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos; asimismo, se da seguimiento y se evalúan los impactos de la difusión realizada.</p> <p>Lo anterior, de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal.</p> <p>Para el caso que ocupa, acciones con recursos del JxE, de manera sistemática y focalizada hacia la población potencial, institucionalmente, se difunde información únicamente sobre el reparto de los paquetes escolares; así como, los folletos y volantes que se distribuyen en sitio.</p>	2.1	Elaboración de material para difusión	Acciones que se realizan con oportunidad con o sin el acompañamiento de Comunicación Social.
	2.2	Atención de observaciones (en su caso)	Relativas al cumplimiento de las directrices gráficas o de línea de redacción a fin de obtener aprobación para la divulgación de los materiales.
	2.3	Publicación	Pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos.
	2.4	Seguimiento en medios	Monitoreo de medios y atención a prensa y redes sociales, quienes desde la perspectiva de los responsables de esta función, los medios son una muy buena herramienta de apoyo para mantener bien informada a la ciudadanía.
	2.5	Evaluación de impactos	Se analiza y valoran los resultados de la difusión realizada.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
<p>3. Solicitud de apoyos. De manera general para la totalidad de sus programas, el Municipio ha implementado un conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que se ejecutan por las diferentes áreas con el objetivo de captar, registrar y/o sistematizar la información de las peticiones de la ciudadanía.</p> <p><i>Para el JxE, en su caso, las actividades de esta etapa se ejecutan como parte de las acciones de atención a la ciudadanía, a partir de las escuelas detectadas con carencia de espacios dignos, de las bibliotecas en zonas de atención prioritaria y cercanas a planteles escolares; así como de la demanda de paquetes escolares "in situ".</i></p>	3.1	Solicitudes captadas en actos públicos o audiencias	Petición formal en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio.
	3.2	Identificación de planteles escolares con carencia de espacios dignos	Se seleccionan los planteles escolares a intervenir, en algunos casos a petición de los directores.
	3.3	Identificación de bibliotecas y servicios en las mismas	La selección parte de la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, instalaciones o equipamiento; en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares. En las bibliotecas se registra a los usuarios elegibles para otorgar los apoyos (brindar los servicios).
	3.4	Demanda de paquetes escolares	El día de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario definido, a petición de la ciudadanía y previo registro de la solicitud del apoyo, con documentación comprobatoria.
	3.5	Determinación de elegibilidad	Para cada uno de los casos, de conformidad con las reglas de operación se define los susceptibles de apoyo.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
4. Selección de beneficiarios. Secuencia de actividades realizada prácticamente de manera simultánea con la etapa de Solicitud de apoyos (anterior).	4.1	De solicitudes captadas en actos públicos o audiencias	Análisis de los casos respecto a su elegibilidad conforme las reglas de operación.
	4.2	Selección de planteles escolares con carencia de espacios dignos a intervenir	Se seleccionan los planteles escolares a intervenir, en algunos casos a petición de los directores.
	4.3	Selección de bibliotecas a intervenir y usuarios de los servicios en las mismas	La selección parte de la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, instalaciones o equipamiento; en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares. En las bibliotecas se registra a los usuarios elegibles para otorgar los apoyos (brindar los servicios).
	4.4	Selección de beneficiarios de paquetes escolares	El día de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario definido, a petición de la ciudadanía y previo registro de la solicitud del apoyo con documentación comprobatoria, de los casos elegibles.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
5. Producción de bienes y servicios; y ejercicio de recursos. Actividades y acciones a través de las cuales se realizan las adquisiciones de los materiales, útiles, equipos, entre otros; y se pagan con recursos del JxE.	5.1	Solicitud de adquisición de materiales de limpieza, de paquetes escolares, de insumos para rehabilitar bibliotecas y mobiliario y equipo	Con base en la planeación realizada y los recursos autorizados al JxE se realiza la solicitud al área de adquisiciones para la compra de los bienes indicados.
	5.2	Procedimientos de adquisición	El área responsable realiza los procedimientos de adquisición solicitados y una vez adjudicados los contratos, se procede a la firma.
	5.3	Recepción de bienes	De acuerdo con la calendarización comprometida en los contratos se reciben a satisfacción los bienes y se integra la documentación justificativa y comprobatoria del gasto, para trámite de pago.
	5.4	Trámites y autorizaciones de pago	Se gestionan los pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización correspondiente para la realización del mismo por tratarse de bienes recibidos a entera satisfacción, de conformidad con el contrato.
	5.5	Realización de pagos	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, procede la realización del pago.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
<p>6. Distribución de bienes y servicios. Corresponde a las acciones mediante las cuales el apoyo se envía del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	6.1	Logística	La unidad responsable del JxE se encarga de organizar el traslado de los materiales de limpieza para las brigadas en los planteles escolares, de los insumos para la recuperación de las bibliotecas, mobiliario y equipo; así como de los paquetes escolares al sitio en que se entregarán.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
<p>7. Entrega de apoyos. Conjunto de acciones por las cuales los beneficiarios, alumnos de educación básica, primordialmente en zonas de atención prioritaria se ven beneficiados por los planteles escolares y bibliotecas intervenidas; así mismo, en su caso, reciben los bienes y servicios (apoyos), esto es, los paquetes escolares y los servicios que se prestan en los Espacios Aprende Monterrey.</p>	7.1	Convocatoria a participar en las brigadas de limpieza y rehabilitación de planteles escolares.	Se convoca a los miembros de la Comunidad Escolar a participar, se definen fechas y se realizan las brigadas.
	7.2	Organización y logística del evento de la biblioteca intervenida como Espacio Aprende Monterrey y promoción para utilizarla	Se invita a la comunidad escolar de los planteles cercanos a utilizar los Espacios Aprende Monterrey, así como a la comunidad en general.
	7.3	Invitación a presentarse en los lugares definidos para recibir los paquetes escolares	Se lleva a cabo la jornada de entrega de paquetes escolares en los sitios definidos.
	7.4	Registro de recepción de apoyos	En cada una de las acciones se registra e integra la información y documentación de los beneficiarios elegibles que recibieron los apoyos.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Acciones mediante las cuales se comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios, funcionan y, en su caso, son utilizados de acuerdo con el objetivo planteado.	8.1	Integración de expedientes de los beneficiarios	La unidad responsable integra la documentación y la resguarda.
	8.2	Elaboración de planes de mantenimiento	No se realiza.
	8.3	Ejecución de planes de mantenimiento	No se realiza.
	8.4	Atención de eventualidades	En caso de que se presente por los conductos establecidos para la atención ciudadana, alguna queja o problemática respecto del JxE, se procede a la atención.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
9. Evaluación y monitoreo. En esta etapa se implementan ejercicios sistemáticos de valoración de la gestión, así como el monitoreo constante del avance de metas mediante los indicadores comprometidos.	9.1	Seguimiento a las acciones planeadas	De conformidad con el plan establecido, se supervisa y gestionan las acciones, se ejercen los recursos y se entregan los apoyos.
	9.2	Verificación de la debida integración y resguardo de expedientes tanto de beneficiarios como del ejercicio de los recursos del JxE	La unidad responsable verifica la integración de los expedientes y su resguardo; incluyendo la información de los beneficiarios cuidando los datos sensibles, así como, los documentos comprobatorios del gasto, en el archivo contable.
	9.3	Reporte de POA, Pp, indicadores y metas	Información periódica sobre el avance físico y financiero de las acciones comprometidas en los reportes de POA, Pp, indicadores y metas.
	9.4	Registro presupuestario y Contable	Información actualizada de la acciones realizadas con recursos del JxE, relativa a cada momento presupuestario y su cuenta contable correspondiente.
	9.5	Emisión de resultados de evaluación	Informes de resultados de la valoración realizada respecto de los diferentes reportes entregados, revisados en reuniones de Gabinete. En su caso, compromisos respecto de aspectos susceptibles de mejora.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
10. Rendición de cuentas y fiscalización Etapa conformada por las funciones que cumplen con el conjunto de normas, procedimientos, metodologías mediante los cuales se informa y se da a conocer a la ciudadanía el resultado de la gestión de gobierno con el uso y aplicación de los recursos públicos.	10.1	Registros específicos de la aplicación de los recursos	Registros sobre el ejercicio de recursos del JxE, debidamente identificados.
	10.2	Informes POA, Pp, indicadores y metas	Integración y entrega de informes del cierre anual.
	10.3	Integración programática de la Cuenta Pública	Elaboración de informe para ser integrado a la Cuenta Pública, de conformidad con el formato establecido.
	10.4	Integración financiera de la Cuenta Pública	En su caso, conciliación de cifras e integración de información en los formatos establecidos, a fin de su incorporación a la Cuenta Pública.
	10.5	Entrega de la Cuenta Pública	De conformidad con la normativa aplicable, se hace entrega de la Cuenta de la Hacienda Pública Municipal.
	10.6	Fiscalización	Revisión realizada por los entes fiscalizadores.
	10.7	Atención de los resultados de la fiscalización	En su caso, solventación de observaciones y/o acciones de mejora.

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
11. Contraloría social y satisfacción de usuarios. Etapa del proceso a través de la cual los beneficiarios intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del JxE se realicen bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.		Constitución, capacitación, seguimiento de los Contralores Sociales	La norma establece el involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas en cada una de las etapas del proceso; para las acciones del JxE no se identificó ni documental ni en el trabajo de campo, evidencia de la constitución de los Contralores Sociales. Para ciertas acciones se levantan encuestas de satisfacción y en el caso de Espacios Aprende Monterrey, cuestionarios de competencia lectora desarrollada.

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

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

NO APLICA

1/ Con fundamento en lo establecido en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024.

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

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Diseño con trabajo de campo, Anexo 3. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey. Ajustes propios a fin de su alineación al Programa JxE, cuyo diseño se está evaluando.

2. Mapeo y análisis del proceso del Programa JxE

Cuadro 10. Mapa general del proceso del Programa JxE
Modelo SIPOC

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Gobierno Federal	Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal del programa presupuestario La Escuela es Nuestra, entrega a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.		Presupuesto de Egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal del programa presupuestario La Escuela es Nuestra autorizado.	Ciudadanía a través de entidades federativas y municipios
Secretaría de Educación Pública	- Recursos autorizados al programa presupuestario La Escuela es Nuestra. - Identificación y selección de planteles públicos de educación básica con Acta de Asamblea de Integración del Comité Escolar de Administración Participativa y Carta Compromiso.		Disposición de apoyos en numerario en cuentas bancarias a nombre de los Comités Escolares de Administración Participativa de los planteles públicos de educación básica, priorizando aquellos con carencia de servicios básicos, que presentan mayores abandono escolar, los ubicados en localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de rezago social, con población menor a cincuenta personas o con presencia superior al 40% de población indígena y/o afro mexicana; que, con la participación de las comunidades escolares atienden las necesidades de extensión del horario y/o servicio de alimentación y/o equipamiento y/o rehabilitación y/o ampliación de las condiciones físicas de su plantel.	Niños y niñas inscritos en planteles de educación básica
Gobierno de Nuevo León	Acciones coordinadas con los 51 municipios del Estado dirigidas a Educación Básica.		Distribución de recursos entre los 51 municipios del Estado dirigidos a Educación Básica.	51 municipios de Nuevo León
Municipio de Monterrey	Planación y programación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, Evaluación y Monitoreo, Rendición de Cuentas y Fiscalización, Contraloría Social y satisfacción de usuarios. - Programa Juntas y Juntos por tu escuela incluyendo las acciones y recursos de Juntas y Juntos a la escuela y de Espacios Aprende Monterrey.		En planteles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) en zonas de atención prioritaria en el Municipio: - Reuniones de vinculación con actores estratégicos. - Recuperación de espacios escolares a través de brigadas de limpieza y mantenimiento. - Entrega de 85,000 paquetes de útiles escolares. - 54 bibliotecas municipales adaptadas para ofrecer servicios educativos fuera del entorno escolar.	Niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años matriculados en planteles de educación básica en el municipio de Monterrey, en zonas de atención prioritaria.
Municipio de Monterrey	Resultados del programa presupuestario E32 Juntas y Juntos por tu escuela (ejecución, incluyendo ya las acciones y recursos de Juntas y Juntos a la escuela y de Espacios Aprende Monterrey).		Cumplimiento del Objetivo 4.3 Juntas y Juntos por tu escuela del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 y con ello el incremento en el Índice de Desarrollo Humano del municipio de Monterrey y los resultados del PMD medidos con sus indicadores de desempeño.	Ciudadanía del municipio de Monterrey.
Gobierno de Nuevo León	Mecanismos de coordinación, control y seguimiento de las acciones		Informes a las instancias competentes con base en los registros específicos del RISM, debidamente actualizados, así como la documentación original que justifica y comprueba los pagos realizados	Ciudadanía - Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas
Municipio de Monterrey				
Gobierno Federal	Una vez que el Comité Escolar de Administración Participativa concluya con el ejercicio de los recursos otorgados por el programa presupuestario La Escuela es Nuestra, dicho Comité informará a la comunidad escolar de las acciones realizadas.		Expediente de las actividades y acciones realizadas, incluyendo ejercicio de recursos con documentación comprobatoria original disponible en sitio para cualquier requerimiento de las diversas instancias.	- Secretaría de la Función Pública - Auditoría Superior de la Federación - Entidades de Fiscalización Superior Locales - Contralorías de los gobiernos municipales

1. IUP 177. Hechos y acciones relacionadas y presupuesto para el Municipio (ii) Vista de ejemplo, así como, los siguientes Documentos: (ii) Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, 21 de Octubre de 2021, Ciudad de Monterrey, Nuevo León, (iii) Reglas de Operación del programa Juntas y Juntos por tu escuela, Código MD-376-FI-03, versión 01, emitido 03 de mayo de 2022, Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Social, Monterrey de Monterrey, Nuevo León, (iv) Reglas de Operación del programa Juntas y Juntos por tu escuela, Código MD-376-FI-03, versión 02, emitido 02 de junio de 2022, Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Social, Monterrey de Monterrey, Nuevo León, (v) Reglas de Operación del programa Juntas y Juntos por tu escuela, Código MD-376-FI-03, versión 01, emitido 03 de mayo de 2022, Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Social, Monterrey de Monterrey, Nuevo León.

En el Anexo 4 se presenta el Mapa para facilidad de lectura.

Como mencionado, con base en el modelo general de procesos el análisis de gabinete y de la información obtenida mediante la entrevista y la observación, consistió en identificar y revisar las principales actividades y tareas que la unidad responsable realiza para cumplir con los objetivos del Programa JxE.

Así, a continuación, se describen dichas actividades y tareas, sin duda como parte o dentro del gran engranaje de la gestión municipal con el debido cuidado del cumplimiento normativo; es decir, se identificaron al interior de las etapas del modelo general de procesos, aunque sin existir ningún documento rector que oriente y estandarice las actividades y tareas. El Programa JxE no cuenta con sus procedimientos documentados. Lo que sí, hecho importante a destacar es que, las actividades y tareas de tan loable labor, se realizan con profundo compromiso, conocimiento de la legislación general y de la función pública; y con resultados razonables.

Con la información disponible, tanto de gabinete, como de la entrevista y de la observación, se intentó sin éxito estimar si los recursos, tanto humanos, como financieros y materiales, son suficientes y adecuados para el Programa JxE; así como revisar aspectos como tiempo, infraestructura, sistemas de información y actores relevantes. En los casos posibles, en la descripción se señaló.

Planeación y programación de acciones y recursos

En el transcurso de esta etapa, de manera documentada, es menester determinar la misión, la visión, el fin, los objetivos y las metas a cumplir en periodos de tiempo definidos; asimismo, precisar indicadores verificables que permitan el seguimiento. De la misma manera, se requiere identificar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios; así como las actividades y el método a seguir para realizarlas, a fin de lograr los objetivos planteados, en este caso, para el Programa JxE.

El Programa JxE parcialmente ha llevado a cabo esta etapa, se cuenta con la planeación estratégica definida en el PMD, con un documento diagnóstico, con la MIR elaborada con base en la Metodología de Marco Lógico y con documentos de RO de algunos de sus componentes.

Respecto a las funciones relativas al flujo de actividades cotidiano, en el corto plazo de un ejercicio fiscal, mediante la entrevista realizada y de la observación se intuye que suceden las correspondientes a la elaboración, actualización y seguimiento de POA, programación de recursos y procedimientos de contratación, metas e indicadores; así como a su calendarización, aunque en general no fue posible constatarlo con evidencia. A saber:

Plan de acciones. La unidad responsable organiza su planeación a partir de la información con la que cuenta de planteles de educación básica, alumnos inscritos y de bibliotecas.

Como actividades adicionales y desvinculadas entrega a Planeación los formatos que le son requeridos, POA, etc.

Programación de recursos. De acuerdo con las acciones planeadas, las áreas realizan una especie de "investigación de mercado", con la que realizan su solicitud de recursos a la Secretaría de Finanzas y Administración.

Programación de licitaciones. Con base en el plan de acciones, solicitan a adquisiciones, los materiales y útiles de limpieza para las brigadas, los correspondientes para la rehabilitación de las bibliotecas; así como, los útiles en paquetes escolares. El área de adquisiciones realiza la programación y calendarización; organiza y gestiona los procedimientos licitatorios.

Difusión

Identificada como etapa, sin embargo, es una actividad que en general corre independiente y de forma constante. Comunicación Social establece las acciones concretas para dar a conocer, los objetivos y metas del Programa JxE, al público en general, del que forman parte tanto la población potencial como la población objetivo.

La información que se difunde incluye el alcance del Programa JxE, los aspectos relativos a los mecanismos y vías para solicitar los apoyos; y los logros.

Asimismo, Comunicación Social a petición de parte, emite directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de estos; también da seguimiento y evalúa los impactos de la difusión realizada; de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal.

Acciones con recursos del Programa JxE, de manera sistemática y focalizada hacia la población potencial, institucionalmente, se difunde información únicamente sobre el reparto de los paquetes escolares; folletos y volantes que se distribuyen en sitio.

Elaboración de material para difusión. Acciones que se realizan con oportunidad con o sin el acompañamiento de Comunicación Social.

Atención de observaciones (en su caso). Relativas al cumplimiento de las directrices gráficas o de línea de redacción a fin de obtener aprobación para la divulgación de los materiales.

Publicación. Pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y su divulgación.

Seguimiento en medios. Monitoreo de medios y atención a prensa y redes sociales, toda vez que los medios se constituyen, desde la perspectiva de los responsables de esta función, en una muy buena herramienta de apoyo para mantener bien informada a la ciudadanía.

Evaluación de impactos. Se revisan y valoran los resultados de la difusión realizada.

Solicitud de apoyos

En general, corresponde a la etapa en la que el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos se focaliza en el registro y, en su caso, sistematización de la información de las solicitudes de los posibles beneficiarios.

De manera general para la totalidad de sus programas, el Municipio ha implementado un conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que se ejecutan por las diferentes áreas con el objetivo de captar, registrar y sistematizar la información de las peticiones de la ciudadanía.

En el caso del Programa JxE, las actividades de esta etapa se ejecutan como parte de las acciones de atención a la ciudadanía, a partir de las escuelas detectadas con carencia de espacios dignos, de las bibliotecas en zonas de atención prioritaria y cercanas a planteles escolares; así como de la demanda de paquetes escolares "in situ".

La solicitud de apoyos se refiere a la solicitud de atención a los componentes y actividades del Programa JxE. Es decir, el procedimiento mediante el cual la población potencial y, en su caso, objetivo, solicita la intervención en escuelas y bibliotecas, los servicios bibliotecarios y paquetes escolares.

Solicitudes captadas en actos públicos o audiencias. Son las peticiones formales en la Oficina del alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio.

Identificación de planteles escolares con carencia de espacios dignos. Se seleccionan los planteles escolares a intervenir, en algunos casos a petición de los directores.

Identificación de bibliotecas y servicios en las mismas. La selección parte de la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, infraestructura o equipamiento, en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares.

En las bibliotecas se registra a los usuarios elegibles para otorgar los apoyos (brindar los servicios). Usualmente, se registra a todo aquel que solicita el servicio general de consulta y, para las actividades se toman los criterios de elegibilidad señalados en las RO.

Demanda de paquetes escolares. No se tiene una cuantificación previa de demanda. Ésta corresponde al número de paquetes escolares disponibles y entregados, el día definido para la realización de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario establecidos, a petición de la ciudadanía que se acerca a “la mesa de entrega”, previo registro de la solicitud del apoyo, con documentación comprobatoria.

Determinación de elegibilidad. Para cada uno de los casos, se realiza de conformidad con las RO que definen a quienes son susceptibles de apoyo.

Selección de beneficiarios

Como parte del modelo general, en esta etapa los responsables de los programas eligen, de conformidad con la normativa que aplique, a los beneficiarios, con el fin de establecer o contar con un padrón actualizado y validado.

En el contexto del Programa JxE, por su diseño, la secuencia de actividades de esta etapa, se realizan prácticamente de manera simultánea con la etapa anterior: Solicitud de apoyos.

De solicitudes captadas en actos públicos o audiencias. Se analizan los casos respecto a su elegibilidad conforme las RO.

Selección de planteles escolares con carencia de espacios dignos a intervenir. Se decide qué planteles escolares serán intervenidos considerando, en algunos casos la petición de los directores.

Selección de bibliotecas a intervenir y usuarios de los servicios en las mismas. La selección tiene su origen en la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, infraestructura o equipamiento; en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares.

En las bibliotecas se registra a los usuarios susceptibles de recibir los servicios. Usualmente, se brinda el servicio de consulta a todo aquel que lo solicita y, para las actividades, se toman los criterios de elegibilidad señalados en las RO.

Selección de beneficiarios de paquetes escolares. Los beneficiarios elegibles se identifican de acuerdo con los criterios establecidos en las RO; decisión que sucede el día de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario definidos, a petición de la ciudadanía y previo registro de la solicitud del apoyo con documentación comprobatoria.

Producción de bienes y servicios; y ejercicio de recursos

Metodológicamente la etapa se refiere al momento en que con herramientas, acciones y mecanismos se obtienen los bienes y servicios que, en su caso, serán entregados a los beneficiarios de un programa.

Para el Programa JxE, se refiere a las actividades y tareas, procedimientos, a través de las cuales se realizan las adquisiciones y los pagos de los materiales, útiles y, equipos, entre otros.

Solicitud de adquisición de materiales de limpieza, de paquetes escolares, de insumos para rehabilitar bibliotecas y mobiliario y equipo. Con base en la planeación realizada y los recursos autorizados al Programa JxE se realiza la solicitud al área de adquisiciones para la compra de los bienes indicados.

Procedimientos de adquisición. Con base su propia planeación y la solicitud recibida debidamente documentada y justificada, el área de adquisiciones lleva a cabo las licitaciones para la compra de los bienes indicados, y una vez adjudicados los contratos, se procede a la firma.

Recepción de bienes. Conforme los plazos y forma de entrega comprometidas en los contratos se reciben a satisfacción los bienes y se integra la documentación justificativa y comprobatoria del gasto, para trámite de pago.

Trámites y autorizaciones de pago. Los pagos se gestionan con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria, justificativa y la autorización correspondiente, para la realización de esta toda vez que corresponden a bienes recibidos a entera satisfacción, de conformidad con el contrato.

Realización de pagos. Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, procede la realización del pago.

Distribución de bienes y servicios.

Corresponde a las acciones mediante las cuales el bien (apoyo) se traslada del punto de origen (lugar en el que se obtuvo dicho bien o servicio), al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario de un programa).

Logística. La unidad responsable del Programa JxE se encarga de organizar el envío de los materiales de limpieza para las brigadas en los planteles escolares, de los insumos para la recuperación de las bibliotecas, mobiliario y equipo; así como de los paquetes escolares al sitio en que se entregarán.

Entrega de apoyos.

Conjunto de acciones por las cuales los beneficiarios, alumnos de educación básica, primordialmente en zonas de atención prioritaria se ven beneficiados por los planteles escolares y bibliotecas intervenidas; así mismo, en su caso, reciben los bienes y servicios, esto es, las actividades organizadas tanto en las escuelas como en los EAM, las facilidades de material de consulta; y, los paquetes escolares.

Convocatoria para participar en las brigadas de limpieza y rehabilitación de planteles escolares. Se convoca a los miembros de la Comunidad Escolar a participar, se definen fechas y se realizan las brigadas.

Organización y logística del evento de la biblioteca intervenida como Espacio Aprende Monterrey y promoción para utilizarla. Se invita a la comunidad escolar de los planteles cercanos a utilizar los Espacios Aprende Monterrey, así como a la comunidad en general.

Invitación a presentarse en los lugares definidos para recibir los paquetes escolares. Se lleva a cabo la jornada de entrega de paquetes escolares en los sitios definidos.

Registro de recepción de apoyos. En cada una de las acciones se registra e integra la información y documentación de los beneficiarios elegibles que recibieron los apoyos.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Acciones mediante las cuales se comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios funcionan y, en su caso, son utilizados de acuerdo con los objetivos establecidos.

Integración de expedientes de los beneficiarios. La unidad responsable integra la documentación y la resguarda.

Elaboración de planes de mantenimiento. No se realiza.

Ejecución de planes de mantenimiento. No se realiza.

Atención de eventualidades. En caso de que se presente alguna queja o problemática respecto del Programa JxE, por los conductos establecidos para la atención ciudadana, se procede a la atención.

Evaluación y monitoreo.

En esta etapa se implementan ejercicios sistemáticos de valoración de la gestión, así como el monitoreo constante del avance de metas mediante los indicadores comprometidos.

Seguimiento a las acciones planeadas. De conformidad con el plan establecido, se supervisa y gestionan las acciones, se ejercen los recursos y se entregan los apoyos.

Verificación de la debida integración y resguardo de expedientes tanto de beneficiarios como del ejercicio de los recursos del Programa JxE. La unidad responsable verifica la integración de los expedientes y su resguardo; incluyendo la información de los beneficiarios cuidando los datos sensibles, así como, los documentos comprobatorios del gasto, en el archivo contable.

Reporte de POA, Pp, indicadores y metas. Información periódica sobre el avance físico y financiero de las acciones comprometidas en los reportes de POA, Pp, indicadores y metas.

Registro presupuestario y Contable. Información actualizada de las acciones realizadas con recursos del Programa JxE, relativa a cada momento presupuestario y su cuenta contable correspondiente.

Emisión de resultados de evaluación. Informes de resultados de la valoración realizada respecto de los diferentes reportes entregados, revisados en reuniones de Gabinete. En su caso, compromisos respecto de aspectos susceptibles de mejora.

Rendición de cuentas y fiscalización

Etapa conformada por las funciones que cumplen con el conjunto de normas, procedimientos, metodologías mediante los cuales se informa y se da a conocer a la ciudadanía el resultado de la gestión de gobierno con el uso y aplicación de los recursos públicos. En conjunto se realiza tanto por los ejecutores de gasto, como por los fiscalizadores.

Registros específicos de la aplicación de los recursos. Registros sobre el ejercicio de recursos del Programa JxE, debidamente identificados.

Informes POA, Pp, indicadores y metas. Integración y entrega de informes del cierre anual.

Integración programática de la Cuenta Pública. Elaboración de informe para ser integrado a la Cuenta Pública, de conformidad con el formato establecido.

Integración financiera de la Cuenta Pública. En su caso, conciliación de cifras e integración de información en los formatos establecidos, a fin de su incorporación a la Cuenta Pública.

Entrega de la Cuenta Pública. De conformidad con la normativa aplicable, se hace entrega de la Cuenta de la Hacienda Pública Municipal.

Fiscalización. Revisión realizada por los entes fiscalizadores.

Atención de los resultados de la fiscalización. En su caso, solventación de observaciones y/o acciones de mejora.

Contraloría social y satisfacción de usuarios.

Etapa del proceso a través de la cual los beneficiarios intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del Programa JxE se realicen bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.

Las actividades conllevan la constitución, capacitación y, seguimiento de los Contralores Sociales; así como la entrega de los resultados de su gestión.

La norma establece el involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas en cada una de las etapas del proceso; para las acciones del Programa JxE no se identificó ni documental ni en el trabajo de campo, evidencia de la constitución, capacitación y seguimiento a los Contralores Sociales; ni los resultados que, en su caso hayan entregado.

Con relación a la satisfacción de los usuarios, para ciertas acciones se levantan encuestas de satisfacción; y en el caso de los EAM, existen además, cuestionarios para valorar las competencias lectoras desarrolladas.

Hallazgos de la evaluación

A partir de los términos de referencia y alcances en ellos definidos para la realización de esta evaluación, la observación en sitio, la entrevista llevada a cabo y el análisis de la documentación tanto pública como la proporcionada por la Dirección de Educación de la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, se realizó una valoración integral del diseño e implementación del Programa JxE.

A continuación, se presentan los principales hallazgos relativos al diseño que, ocasionan alguna dificultad en ciertas etapas del proceso (implementación) y que afectan el cumplimiento de los objetivos; así como los referentes a las limitaciones, cuellos de botella y áreas de oportunidad y de mejora, detectados en la implementación.

1. Hallazgos en el diseño del Programa JxE

Debe destacarse la relevancia y pertinencia del Programa JxE para atender una problemática importante para el municipio y sus habitantes, puesto que el componente más rezagado dentro del Índice de Desarrollo Humano de Monterrey es el de Educación.

En ese sentido se entiende que los objetivos definidos para el Programa JxE y sus componentes se encuentran alineados a los objetivos del PMD, así como a los estatales y federales.

El Programa JxE parte de la definición de su propósito y de su población en un documento diagnóstico que incluye una MIR. Al respecto, la recomendación es fortalecer dicho documento diagnóstico y la MIR. Si bien la problemática definida es clara, la sugerencia es precisarla y enfocarla a la población potencial y a la población objetivo con el fin de identificar con claridad al universo posible de beneficiarios en zonas de atención prioritaria (recomendación que se reitera a lo largo del documento).

De igual manera, como mencionado en varias ocasiones, el equipo que atiende el Programa JxE presenta un alto compromiso y ha realizado esfuerzos por caracterizar e identificar a la población potencial y a la población objetivo, fundamentalmente con la información del sistema de la Secretaría de Educación Pública a fin de estar en posibilidades de realizar estimaciones que no logran la precisión necesaria.

En el análisis que se realizó a los elementos relacionados con el diseño del Programa JxE se revisaron las causas y efectos del problema que tendría que justificar su creación, los tipos de población planteada (potencial, objetivo y atendida), los resultados, bienes y/o servicios entregados; así como la alineación con los documentos de planeación.

En ese sentido, se tiene que el Programa JxE se originó en 2022 con fundamento en el PMD, Eje Rector 4. "Ciudad Humana", Objetivo 4.3 Juntas y juntos por tu escuela, con tres estrategias y 13 líneas de acción.

La Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, a través de su Dirección de Educación como unidad responsable de la operación del Programa JxE (ejecutor de gasto), con base en los criterios del CONEVAL, realizó un documento de diagnóstico en el que identificó y describió la problemática, su evolución, las experiencias de atención, el árbol de problemas y objetivos, asimismo, estableció la MIR del Programa JxE.

En dicho diagnóstico la unidad responsable determinó los bienes y servicios, denominados Componentes, a brindar por el Programa JxE: (i) Servicios que abonen al desarrollo educativo de infancias y juventudes, a partir de vinculaciones de directoras y directores de escuelas públicas de educación básica del municipio de Monterrey con actores estratégicos, otorgados y (ii) Espacios Aprende Monterrey que ofrecen servicios para el fortalecimiento del desarrollo educativo fuera del entorno escolar, a través de bibliotecas municipales adaptadas.

Normativamente, esos dos Componentes del Programa JxE se encuentran vinculados y cuentan con RO específicas.

Programática y presupuestariamente, el Programa JxE se encuentra clasificado en la modalidad de programas "E Prestación de Servicios Públicos" que de acuerdo con la clasificación emitida por el CONAC, corresponde a las actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las finalidades: (i) Funciones de gobierno; (ii) Funciones de desarrollo social; y, (iii) Funciones de desarrollo económico.

A continuación, en el orden del análisis marcado por los mencionados términos de referencia y el cuestionario establecido, se destacan los hallazgos más relevantes, mismos que se encuentran comentados con mayor detalle en el documento.

De acuerdo con el diagnóstico del Programa JxE, el problema y necesidades que pretende atender el Programa JxE se encuentra claramente identificado y definido, no obstante, derivado de la reunión de presentación de avances e identificación de las etapas del proceso, se concluyó en conjunto con el equipo responsable se la operación del Programa JxE, que éste debería de integrar explícitamente el apoyo de las acciones denominadas "Juntos a la Escuela" (RO-SDH-EDU-01), mediante las cuales el Municipio entrega paquetes de útiles escolares a estudiantes de en planteles públicos de educación básica seleccionados dentro del Municipio de Monterrey y en espacios municipales en zonas de atención prioritarias del Municipio de Monterrey.

Asimismo, buscar la vinculación para obtener becas destinadas a los estudiantes. De igual manera se identifican las causas, efectos y características que originan el problema, señalando que se produce debido a una deficiente planeación y organización de la gestión municipal con instrumentos desactualizados; así como descoordinación entre los diferentes órdenes de gobierno, actores de la sociedad civil y padres de familia; subutilización de infraestructura educativa municipal (bibliotecas); limitadas acciones para la recuperación de espacios educativos en planteles de nivel básico, y falta, de una estrategia de focalización de los recursos para mantenimiento de la infraestructura que en muchos casos carece incluso de servicios básicos, bajo el argumento de carencia de insumos y recursos.

El planteamiento de la problemática está correlacionado con la atención que se propone en los dos Componentes señalados en la MIR del documento diagnóstico.

En la MIR que se elaboró en el documento de diagnóstico se describen los objetivos del Programa JxE y los servicios que ofrece. Cabe destacar que los objetivos del Programa JxE también se encuentran establecidos en la MIR23 autorizada en el artículo 89 del PEMM 2023; y si bien se encuentran alineados al objetivo señalado en el PMD, presentan diferencias en la redacción, respecto de la MIR que se elaboró en el documento diagnóstico.

Dichas diferencias, ocasionan por un lado confusión y por otro, limitan los alcances reales sobre los cuales se diseñó el Programa JxE.

Por lo que hace a la cobertura y focalización de la población del Programa JxE, ésta se identifica y cuantifica, sin embargo, será importante alinear la información, revisarla y actualizarla en las RO.

Clara y explícitamente se encuentran definidas las características de la población del Programa JxE, sin ningún criterio de exclusión; únicamente resalta que, en las poblaciones definidas para el Componente 2 de la MIR, existe mayor amplitud en el grupo etario definido, respecto del establecido para las acciones del Componente 1.

Sin embargo, aún con lo anterior, los documentos con que cuenta el Programa JxE, no permiten identificar los posibles cambios en la población identificada como objetivo, toda vez, que no presentan datos relativos al comportamiento histórico y actual que posibiliten el planteamiento prospectivo del posible impacto.

Una adecuada planeación y ejecución integral incidiría y formaría parte de los resultados concretos a entregar, pues con ella, se posibilitaría la generación de supuestos con base en propuestas responsables, factibles y construidas desde y con la propia comunidad del municipio de Monterrey, asegurando el derecho de

las infancias y juventudes a la educación de calidad y el principio de poner a las personas primero, donde nadie quede rezagado para que los futuros adultos hayan contado con facilidades para un mejor aprendizaje, un desarrollo pleno y feliz; sean personas más capacitadas para alcanzar su potencial y una vida eficaz, en términos cívicos, sociales y económicos.

Con base en la Metodología de Marco Lógico, se considera que las actividades que se observan para cada uno de los Componentes del Programa JxE, no son las suficientes y necesarias para producir los bienes, servicios o productos entregados y en consecuencia, lograr los cambios esperados.

Respecto a la orientación a resultados del Programa JxE, con la información disponible en el documento diagnóstico se intuye que los apoyos que entrega se encaminan a la generación de un cambio favorable en la población objetivo (no fue posible identificar con precisión).

Las metas de los indicadores definidos para el Fin, el Propósito y los Componentes de la MIR elaborada en el documento diagnóstico, se orientan a impulsar el desempeño, no obstante, no incorporan elementos como la relación con recursos humanos, financieros o plazos, de manera que permitan la medición de la factibilidad de ser alcanzados, y en general, se consideran laxas.

El Programa JxE cuenta con siete indicadores en los niveles de Componentes y Actividades de la MIR elaborada en el documento diagnóstico que, permiten obtener información general sobre aspectos cualitativos sin facilitar la medición ni del funcionamiento ni de los avances en el logro de objetivos y resultados alcanzados; toda vez que la mayoría de dichos indicadores, corresponden a métricas con las que se realizan estimaciones de la relación entre lo realizado y lo programado.

Por lo que hace a la planeación estratégica, aunque no con resultados específicos, el PMD establece con claridad la planeación estratégica del Programa JxE, no obstante, específicamente no existe un documento en el que se establezca la estrategia para alcanzar los resultados pretendidos y vinculados a los objetivos de Fin y Propósito de la MIR elaborada en el documento diagnóstico. Se considera que las características de la población objetivo definidas en el documento diagnóstico son congruentes con las RO de los Componentes del Programa JxE, tanto el relativo a las escuelas públicas como el relacionado con los Espacios Aprende Monterrey; sin embargo, se sugiere fortalecer las RO, en el tiempo, a partir de los resultados que el Programa JxE, ya integrado (de así decidirse), vaya generando, de manera que sea posible su perfeccionamiento con los ajustes sugeridos.

El Programa JxE **no cuenta con una estrategia de cobertura documentada** por lo que se sugiere realizar un documento que permita clarificar las acciones para atender a la población objetivo.

El Programa JxE cuenta con un padrón de beneficiarios para el Componente de Bibliotecas que cumple con la definición del CONEVAL, los demás Componentes están restringidos bajo el argumento de lo dispuesto por el Artículo 95 fracción XVI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León.

El procedimiento para la entrega de los bienes y servicios del Programa JxE se encuentra sistematizado, en términos de que cuente con documentación que norme o guíe a todas las instancias ejecutoras.

Se cuenta con el PMD, las RO, el documento diagnóstico con la MIR elaborada al efecto y la MIR23. No cuenta con manuales de procedimientos, ni un documento en el que se indique la forma de verificación respecto a cómo están llegando los apoyos a los beneficiarios finales.

Con relación a los recursos aprobados en los presupuestos 2022 y 2023, al Programa JxE, de la información proporcionada por la Secretaría de Finanzas y Administración se observa que presupuestariamente hablando, la información del Programa JxE cuenta con clasificación funcional, programática, administrativa, por fuente de financiamiento, por tipo de gasto, por objeto de gasto; así como los sujetos a Presupuesto basado en Resultados.

Con base en ello, se constata que se tienen identificados y cuantificados de manera mensual los gastos en los que incurre el Programa JxE para generar los bienes y servicios que otorga.

Para el ejercicio fiscal 2022, el Programa JxE registró una asignación original de \$25,447,842.42 pesos; un presupuesto modificado de \$10,857,262.98 pesos; y al cierre del año, un presupuesto ejercido de \$5,986,539.44 pesos lo que significa un subejercicio de 76.5% y de 44.9%, con relación a la asignación original y a la asignación modificada, respectivamente. No existe reporte relativo al cumplimiento de metas.

La asignación de recursos en el presupuesto del presente ejercicio fiscal (2023), asciende a 22,835,319.88 pesos, lo que significa una reducción del 10.3 por ciento, respecto de la que se tuvo originalmente en 2022.

Destaca que, en el presupuesto del Programa JxE, el 75 por ciento de los recursos está dedicado al subsidio para la entrega de paquetes de útiles escolares y ni en sus RO ni en el documento diagnóstico con su MIR, ni en la MIR23, se encuentra reflejado ni el objetivo, ni la meta ni el indicador para medir el cumplimiento.

Los registros presupuestarios permiten conocer los gastos directos e indirectos y por, capítulo, concepto y partida de gasto, como puede observarse en el Cuadro 7 de gastos desglosados del Programa JxE y sus criterios de clasificación (Anexo 1), realizado con la información presupuestaria del ejercicio fiscal 2022, proporcionada por la Secretaría de Finanzas y Administración.

En dicha información además del importante subejercicio, destaca que, aun cuando la asignación original guardaba una composición de 74.5% para gastos directos y de 25.5% para indirectos; la asignación modificada giró 180 grados, es decir, la composición de los gastos fue: 39.5% para directos y 60.5% para indirectos. La composición de los recursos ejercidos al cierre de 2022 acrecentó la composición de la asignación modificada, representó: 0.2% de gastos directos y 99.8% de gastos indirectos.

El Programa JxE no cuenta con un análisis costo-beneficio o análisis de alternativas que permita documentar que la intervención seleccionada es la más eficiente, con relación a su costo y respecto de otras intervenciones dirigidas a alcanzar el mismo objetivo con la misma población objetivo y cobertura.

El Gobierno Municipal pone especial énfasis en el ejercicio transparente de la función pública y los recursos, con información y documentos normativos y de rendición de cuentas, públicos.

En el caso que ocupa, aunque los resultados son escasos, son públicos. No hay que perder de vista que el Programa JxE es de reciente creación.

En las RO del Programa JxE se propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones relativas al Programa JxE.

Por otro lado, se identifica que existe complementariedad del Programa JxE en los tres niveles de gobierno. A nivel municipal se identifican en las RO del proyecto Juntos a la Escuela y del programa Espacio Aprende Monterrey. A nivel Estatal, con los programas 032 Servicios de Educación Básica y Estrategia estatal de formación continua 2022; mientras que a nivel Federal con los programas E066 educación inicial y básica comunitaria; S072 Becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez; S247 Programa para el desarrollo profesional docente; S312 Expansión de la educación inicial; S270 Programa nacional de inglés; y S282 La Escuela es Nuestra. En el Cuadro 8 se incluye la información de cada uno de ellos (Anexo 2).

Lo anterior, derivado de que Constitucionalmente “*Toda persona tiene derecho a la educación*”, aun cuando el área de acción del Programa JxE se encuentre delimitada al territorio municipal y no cuente con una estrategia de coordinación y aprovechar la complementariedades y actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior, con otras dependencias o en otros órdenes de gobierno, para la atención integral de la población objetivo.

2. Implementación del Programa JxE (procesos)

Es importante considerar los retos que cualquier inicio representa. En este sentido, la reciente creación del Programa JxE, presenta amplias áreas de oportunidad en su implementación, desde lograr una gestión por procesos y superar la inercia de una gestión tradicional y centralizada (por silos), hasta incidir positivamente en el Índice de Desarrollo Humano del Municipio, elevando la aportación porcentual del componente “Educación”.

A continuación, se muestran los hallazgos más relevantes de las etapas del proceso del Programa JxE.

Primeramente, es importante destacar que, en cualquier institución, pública o privada, existe “una forma” de actuación para la producción de sus bienes o servicios, de administrar sus recursos, de tomar decisiones; así como de organizarse para ello. A “esa forma”, se le denomina modelo de gestión que corresponde a todo un engranaje que funciona como soporte de la institución.

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

En el sector público, en general, las normas establecen y determinan en un orden secuencial, marcado fundamentalmente por plazos y tiempos, las acciones de la función pública.

Un modelo de gestión administrativa tradicional centralizada promueve decisiones verticales y limitadas estrictamente a las áreas administrativas de la estructura orgánica en las que el personal se desempeña, hechos que obstaculizan una orientación real e integral a la ciudadanía.

Un modelo de gestión por procesos identifica la totalidad de sus participantes, los roles, las funciones, tareas y actividades; y mapea y documenta la totalidad. Asimismo, cumple con plazos, tiempos y resultados de manera estandarizada y eficiente. Mantiene un inventario de riesgos y de los controles establecidos para evitarlos o para minimizar la probabilidad de que se materialicen.

Con base en la entrevista, la observación y la documentación a la que se tuvo acceso, se estima que el marco de actuación con el que hasta ahora se ha operado el Programa JxE es más parecido al modelo que corresponde a una administración tradicional centralizada; regido primordialmente por la jerarquía, las atribuciones y las responsabilidades legalmente conferidas en los distintos niveles de la estructura. No se cuenta con documentación de sus procesos, ni riesgos identificados ni controles que los eviten o minimicen su materialización.

Lo anterior, ocasiona que la operación del Programa JxE, si bien produce resultados, podría generar mejores y más eficientes; sin cuellos de botella, retrabajos o los inconvenientes a los que el equipo hasta ahora se ha enfrentado.

Conforme lo mencionado, aun cuando fue factible identificar en la totalidad de las actividades que el equipo realiza para la operación del Programa JxE, y determinar su equivalencia con las etapas del modelo general de procesos, su implementación no cumple con las características ni con la documentación de una gestión por procesos.

De las etapas del proceso, destaca que la planeación y programación de acciones y recursos tiene serias limitaciones y con pocas bases. La difusión no cuenta con un procedimiento concreto y específico, con base en su naturaleza, para difundir y dar seguimiento al Programa JxE.

La solicitud de apoyos y selección de beneficiarios, si bien cumplen con la normativa, los expedientes son incompletos, vulnerables en cuanto a la protección de datos sensibles; y no generan un padrón de beneficiarios, lo que impide el seguimiento y monitoreo.

Respecto a la producción de bienes o servicios y su distribución; así como a la ejecución de recursos, la unidad responsable del Programa JxE, independientemente de no contar con los procedimientos documentados, en la operación se identifican resistencias en la interrelación o vinculación con quienes realizan las funciones administrativas relativas a la suficiencia presupuestaria y a las adquisiciones, lo que ocasiona, cuellos de botella, ineficiencias e incluso registros incorrectos.

Sin contar con evidencia del procedimiento, con base en la difusión realizada por el Municipio y el único comprobante a la vista, por concepto de 120 paquetes de útiles escolares recibidos por la directora de un plantel escolar, se asume que la entrega de apoyos "ocurre". No obstante las serias deficiencias visibles.

Respecto a la evaluación y monitoreo, por lo reciente del Programa JxE, ésta, corresponde a la etapa que ocupa. En adelante, habrá que monitorear y dar seguimiento, a fin de contar con una valoración de los resultados.

Por la documentación a la que se tuvo acceso, se estima que la etapa relativa a la rendición de cuentas y fiscalización debe fortalecerse del lado de la rendición de cuentas, esto es, revisar y conciliar cifras presupuestarias, tanto de asignación como de ejercicio y pago, con la documentación justificativa y comprobatoria, así como de los avances, metas cumplidas y resultados entregados, adecuadamente integrados.

Es relevante mencionar la etapa de Contraloría social y satisfacción de usuarios, toda vez que en el proceso corresponde a la intervención directa de la ciudadanía, esto es, los beneficiarios intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del Programa JxE se realicen bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.

La norma establece el involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas en cada una de las etapas del proceso; para las acciones del Programa JxE no se identificó ni documental ni en el trabajo de campo, alguna evidencia de la constitución de los Contralores Sociales, lo que significa, independientemente de que el procedimiento no se encuentre documentado, que se está incumpliendo la norma.

Para ciertas acciones se levantan encuestas de satisfacción y en el caso de Espacios Aprende Monterrey, cuestionarios de competencia lectora desarrollada. Con relación a determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso del Programa JxE, como anteriormente se comentó, no se obtuvo información sobre los tiempos de atención o plazos de cada una de las funciones, actividades y tareas, razón por la cual quedó establecida como una recomendación para la unidad responsable.

No se omite señalar el caso de la entrega de los paquetes escolares que, en las RO del presente ejercicio fiscal tienen establecidas para la entrega exclusivamente, dos fases que se llevaron a cabo en los meses de junio y julio; y, julio y agosto.

Por lo que hace al personal y los recursos financieros, si bien no se obtuvo información detallada del personal que participa en el proceso del Programa JxE, de la observación y resultado de la entrevista, se estima que los perfiles de los colaboradores son adecuados; y respecto a los recursos financieros, se tomó conocimiento que, por lo reciente de la integración del Programa JxE es que el ejercicio y cumplimiento de los objetivos han sido limitados. Se determinó recomendación.

Relacionado con el registro de los recursos financieros, la información que se obtuvo, independientemente de la evidencia de un importante subejercicio, destaca el registro en el capítulo 1000 "Servicios Personales", de asignaciones y ejercicio de recursos en las partidas correspondientes a aguinaldo, bonos y Fondo; sin contar con asignación ni ejercicio de recursos en las partidas correspondientes a sueldos y salarios (nómina); razones que motivaron establecer la recomendación relativa a cuidar los registros y realizar conciliaciones para la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, particularmente para la Dirección de Educación como responsables de los recursos asignados al Programa JxE; en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Administración, particularmente las áreas de presupuesto, pagos y contabilidad.

Con relación a la infraestructura disponible, es difícil manifestarse respecto a si se considera adecuada o no, como comentado anteriormente las necesidades podrían valorarse mucho más amplias respecto de los recursos disponibles, no obstante, habrá primero, que atender las recomendaciones. No se omite señalar, como se indicó en la sección de la valoración de diseño, que el árbol de problemas desarrollado en el diagnóstico establece que la infraestructura es inadecuada para el caso de los planteles escolares y subutilizada para el caso de las bibliotecas.

El Municipio cuenta con sistemas informáticos para gestionar y dar seguimiento hasta la conclusión de las peticiones formales que se reciben en la Oficina del alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del mismo Municipio. Particularmente, como etapa del proceso del Programa JxE, esa misma plataforma podría ser aprovechada para la gestión integral del proceso y no solo la etapa de la "Solicitud de apoyos"; lo que permitiría fortalecer una gestión por procesos, eficientes y agilizar las acciones.

Por lo que hace a la vinculación con actores internos y externos, conforme lo señalado en la entrevista, sí existen mecanismos de coordinación, aunque el proceso no se encuentre documentado. De la observación y el análisis de la documentación, se cuenta con evidencia de comunicación a través de oficios.

De manera general, se reitera que el equipo administrativo responsable del Programa JxE, refleja un alto compromiso con la institución, la función y el logro de las metas planteadas aun careciendo de documentación que explícitamente explique y estandarice el proceso para alcanzar los objetivos del Programa JxE, incluyendo todas sus etapas, funciones, roles, tareas, actividades, tiempos, riesgos, controles, formatos, interacciones, entre otros. La falta de dicha documentación que estandarice las actividades y tareas, así como la limitada planeación, podrían estar generando además de cuellos de botella, costos adicionales que presionen el presupuesto del Programa JxE o que podrían ser una carga administrativa.

Análisis FODA

Toda vez que la recomendación fundamental refiere el replanteamiento del Programa JxE, con base en lo relatado a lo largo del documento y aunque la gestión administrativa no se conduzca por procesos; ésta fluye con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el marco de la norma, observando las acciones que para el ejercicio de esta valoración se identificaron como etapas del proceso con base en el Modelo general establecido por el CONEVAL.

En ese sentido, la estructura administrativa opera para lograr los resultados de sus compromisos, con otras denominaciones y las limitaciones señaladas, en el marco del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024 y del Manual de Organización de la Administración Pública Municipal.

Por todo lo señalado, a continuación, se presenta el análisis general sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) detectadas, mismo que se incluye para mejor visualización en el Anexo 5.

Cuadro 11. Análisis FODA del Programa JxE



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

Como puede apreciarse, el Programa JxE cuenta con fortalezas y oportunidades que puede aprovechar. Se considera que, con el replanteamiento será factible también resolver las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se realizan a continuación tienen el fin de proporcionar elementos para la mejora del Programa JxE, corresponden fundamentalmente con los hallazgos y con el análisis FODA. Son factibles de implementar toda vez que ninguna corresponde con algún aspecto legal fuera del alcance de los responsables del Programa JxE.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones relativas al diseño, así como las referentes a las áreas de oportunidad y de mejora, para fortalecer la implementación, los detalles se encuentran al interior del documento.

1. Recomendaciones en el diseño del Programa JxE

El equipo evaluador sugiere que la unidad responsable del Programa JxE, modifique la problemática a resolver, con un criterio más amplio de estudiantes, de manera tal, que la totalidad de las acciones que se realizan en este sentido, se consoliden en un único programa presupuestario.

Un único programa presupuestario, respaldado, motivado y fundamentado con un documento de diagnóstico sólido, amplio en su cobertura y con las precisiones necesarias para cada uno de sus Componentes permitirá y facilitará la identificación programática presupuestaria y la presentación de una Matriz de Indicadores para Resultados que refleje de manera accesible las metas a alcanzar. Con ello, aunque podrían continuar por separado, la sugerencia es que de igual manera, las RO puedan también integrarse, de forma que se encuentren alineadas, consigan eficiencias entre las acciones, faciliten las funciones y eviten duplicidades u obstáculos entre los Componentes. Documentos que deben estar alineados entre sí y evidentemente con el PMD.

En este sentido, el documento diagnóstico del Programa JxE debería de modificarse en su contenido integral, ya que al cambiar la identificación del problema el contenido total del documento, también lo hace; cosa que también impacta a la Matriz de Indicadores de Resultados y a las RO, además de su integración.

Será fundamental considerar la magnitud o gravedad de la problemática y profundizar a fin de estar en posibilidades de determinar y enfocar de mejor manera los esfuerzos tanto humanos, como materiales y financieros en las poblaciones que por sus condiciones de marginación se enfrentan a mayores impedimentos para acceder a la educación de calidad a que tienen derecho y que se está viendo vulnerada.

Asimismo, a fin de un mejor seguimiento al Programa JxE y estar en posibilidades de una mejor evaluación y entrega de resultados, sería conveniente fortalecer la focalización de la información en las zonas de atención prioritaria de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social.

Ahora bien, si se toma en cuenta la recomendación de incorporar servicios como la entrega de los paquetes de útiles escolares o el otorgamiento de becas a estudiantes de nivel medio, medio superior y superior (preparatoria y universidad), la población cambiaría de área de enfoque (escuelas y bibliotecas) a personas, esto es, estudiantes; lo que además permitiría el ajuste a la situación que se presenta en el Componente 2, respecto a los grupos etarios.

Con base en lo anterior, el Propósito del Programa JxE podría quedar como: Las y los estudiantes de cualquier nivel educativo en zonas de atención prioritaria del municipio de Monterrey reciben apoyos de paquetes de útiles escolares, becas y mejoramiento de las bibliotecas públicas y los planteles escolares de educación básica.

En su caso, habría que construir la sintaxis de los Componentes con base en los bienes, servicios y productos que se estará entregando, seguido de un verbo en pasado participio; y, a partir de esa definición, establecer las actividades suficientes y necesarias, ordenadas de forma cronológica y secuencial de manera que sea posible identificar las funciones y etapas que se requieren para la producción de los bienes, servicios o productos de cada uno de los Componentes.

Asimismo, habrá que identificar los diferentes tipos de población por sexo y grupo etario, fortaleciendo las líneas de acción con intervenciones más específicas por grupos de interés; así como identificar posibles riesgos a atender e implementar controles con el fin de evitar o minimizar su materialización.

Por lo que hace a la cuantificación de la población potencial se sugiere que la población potencial sea igual a la suma de las escuelas públicas y bibliotecas públicas del municipio de Monterrey y que la PO se determine a partir de la estimación de escuelas y bibliotecas que puede intervenir el Municipio, con base en los recursos humanos, materiales, financieros y el nivel de vinculación que pueda establecer con la iniciativa privada, la sociedad; en alianzas estratégicas con las otras Secretarías del mismo Municipio y otros niveles de gobierno (estatal y federal).

Ahora bien, si se cambia la población de área de enfoque a estudiantes, el documento diagnóstico ya identifica y cuantifica a las y los estudiantes de educación básica, por lo que habría que hacer la misma identificación y cuantificación para las y los estudiantes de educación media, media superior y superior.

Se sugiere incorporar al documento diagnóstico una metodología de cálculo de la población objetivo para determinar las metas de corto, mediano y largo plazo que permitan evaluar los resultados del programa como consecuencia de su intervención.

Con relación a la orientación a resultados, la sugerencia es que, con base en el replanteamiento de la MIR, se recomienda precisar las metas y dimensionar adecuadamente las se establezcan para cada nivel, y no olvidar que la recomendación en el nivel de las Actividades, es incorporar metas que permitan su medición con métricas e indicadores que reflejen los avances de las intervenciones, las eficiencias en los precios de las adquisiciones de insumos o materiales sobre precios de mercado, gente requerida en los diferentes apoyos, etc.

Destaca de manera importante, en materia de indicadores incorporar uno que estratégicamente mida la contribución del Programa JxE, esto es, la materia "Educación" en el Índice de Desarrollo Humano del Municipio al final de la Administración actual; toda vez que como se señala en el diagnóstico del PMD, se trata del componente con mayor rezago.

Asimismo, se realiza una recomendación de alcance general a la Dirección de Planeación del Gobierno Municipal, a fin de establecer un contenido homogéneo para que todos los programas presupuestarios presenten, además del documento de diagnóstico, un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo que sirva de referencia trienal para delimitar los resultados que se pretenden alcanzar y que anualmente sea el fundamento de las actividades a programar en los Programas Operativos Anuales (POA) que se elaboran para el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio; ello permitiría en su momento, contar con una clara alineación y evidencia del cumplimiento de resultados para la propia Dirección de Planeación y la Secretaría de Finanzas y Administración.

En el marco del párrafo anterior, se sugeriría al a Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva encontrar la manera colaborativa para que, en coordinación con la Dirección de Planeación y la Secretaría de Finanzas y Administración, establezca un contenido homogéneo para el Programa JxE que, con claridad presente la alineación del documento de diagnóstico con un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo que sirva de referencia trienal para delimitar los resultados que se pretenden alcanzar y que anualmente sea el fundamento de las actividades a programar en el POA.

La elaboración del plan estratégico mencionado deberá prever una prospectiva concreta que resulte de un ejercicio colaborativo interinstitucional, con visión de mediano y largo plazos, metas específicas e indicadores que de manera sencilla permitan monitorear y dar seguimiento al avance, así como una evaluación a lo largo del tiempo, y entre otros, la rendición de cuentas y entrega de resultados

con los efectos e impacto esperado en la población objetivo; incluso, con el desarrollo de intervenciones productivas (inversión), resultado de la vinculación con la sociedad civil, organizaciones, padres de familia o el vínculo con los gobiernos federal y estatal para focalizar de mejor manera los recursos relacionados.

Particularmente, la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva podría aprovechar el momento presupuestario, toda vez que actualmente se llevan a cabo los trabajos para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio.

Por otra parte, toda vez que el Programa JxE no cuenta con un padrón de beneficiarios se considera que sí se podría realizar un inventario municipal de escuelas públicas de educación básica apoyadas y bibliotecas intervenidas mediante el Programa JxE para determinar aquellas que han sido beneficiadas con acciones de mantenimiento y dignificación de espacios; así como, la estadística de la población atendida por sexo, grupo etario, etnia, etc., protegiendo la información sensible.

Con relación a los registros presupuestarios y contables, la recomendación es realizar conciliaciones lo más frecuentemente posible con el fin de evitar los errores como el detectado.

En ese sentido, se sugiere además la realización de una programación y presupuestación de recursos, en la etapa que se realiza anualmente de preparación del Proyecto de Presupuesto de Egresos Municipal, que observe una memoria de cálculo basada en el levantamiento de las necesidades reales de la población objetivo en las instalaciones que ocupa de las zonas de atención prioritaria; ello permitirá prever la inversión necesaria tanto en recursos humanos, técnicos, materiales, como de infraestructura. Programación y presupuestación vinculadas al POA y a la MIR.

Lo anterior en conjunto con la Secretaría de Finanzas y Administración y apoyado con la metodología y procedimientos a fin de fortalecer el planteamiento de su estructura presupuestaria, y que, conforme a ello, queden integradas la totalidad de las necesidades con un calendario adecuado.

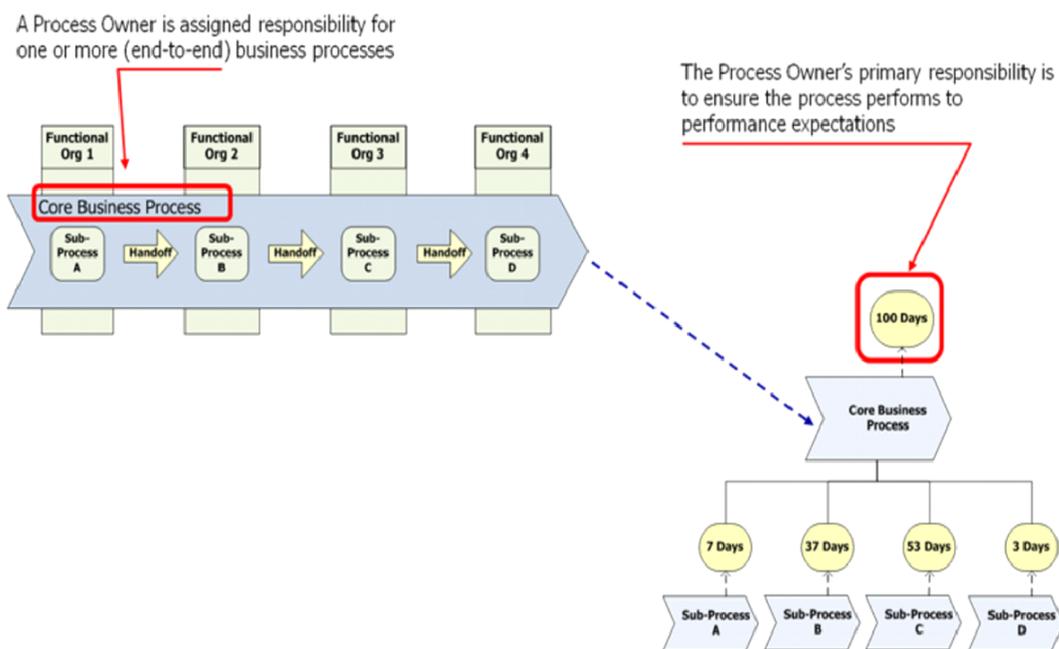
Será importante también, cuidar los mecanismos de gestión presupuestaria, mantener controles adecuados para el ejercicio y registro del presupuesto en todos sus momentos; así como, de los registros contables.

2. Recomendaciones para la implementación del Programa JxE

La recomendación de replantear el Programa JxE, presenta una muy buena oportunidad para, como “dueños del proceso”, documentarlo integralmente.

En lenguaje de procesos el “dueño” juega un rol central en la implementación, tiene la responsabilidad general de la gestión integral. Esto significa el “dueño del proceso” debe garantizar que éste cumpla con las expectativas de desempeño establecidas (tanto eficacia como eficiencia).

Cuadro 12. Esquema para ilustrar el rol del “Dueño del proceso”



FUENTE: Association of Business Process Management Professionals International, (2019). BPM CBOOK Guide to the BPM common body of knowledge, version 4.0, Pensacola, Florida (página 46).

El rol de “dueño del proceso” implica también tareas, como las relativas a impulsar los esfuerzos de transformación, integrar los resultados del proceso (incluidos los que son resultados de procesos con los que se interactúa), abogar por las prioridades del proceso, establecer puntos de referencia del desempeño del proceso o entrenar a los ejecutores del proceso, entre otras.

Algunas de las características de la propiedad de los procesos incluyen la rendición de cuentas y responsabilidad por el diseño y por el desempeño del proceso. Así como, entre otras, la realización de las gestiones necesarias para asegurar la asignación de recursos, capacitación, así como el control de los resultados y la solución a imprevistos, circunstancias excepcionales, problemáticas de diseño o cambios en los requerimientos de los beneficiarios o en el entorno.

En ese sentido la recomendación es que, una vez que se cuente con el replanteamiento del Programa JxE, se definan las funciones, actividades y tareas que agregan valor y los roles de quienes las realizan con tiempos de ejecución y plazos; asimismo, ordenarlas de manera secuencial y articulada, evitando cuellos de botella y detallando procedimientos, con sus requisitos; incluidos la forma y contenido que deberían tener los expedientes. Identificar la totalidad de los participantes y las interrelaciones o vinculaciones. Es decir, mapear el proceso con todas sus etapas, "de punta a punta" y documentarlo.

Se recomienda también identificar los riesgos y establecer controles, para ello es conveniente apoyarse en las metodologías del Programa de Control Interno y en la del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

Igual de importante y con mención particular sería necesario atender las funciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de acciones. Por la relevancia que adquiere la medición mediante indicadores establecidos de los resultados alcanzados con las asignaciones de recursos autorizadas para el cumplimiento de las metas comprometidas por el Programa JxE.

La recomendación implica armonizar integralmente, tanto la información de metas como la información presupuestaria, desde la planeación y programación, tareas que ya se mencionaron respecto a la realización del documento diagnóstico, definición de la MIR, elaboración de un único programa presupuestario y de su POA, alineados al documento diagnóstico y a la MIR, hasta la evaluación del desempeño que se realiza mediante el Programa Anual de Evaluación con evaluadores externos.

Todo ello, se concreta con la elaboración de los manuales de procedimientos de cada una de las etapas del proceso. Esto es, con la documentación del proceso.

En ese sentido, y con una visión más amplia, podría incluso valorarse la pertinencia de trabajar en la cultura organizacional a fin de cambiar el paradigma de gestión, de la administración tradicional centralizada a una de gestión por procesos, con la que podrían obtenerse importantes eficiencias con una actuación más coordinada.

Conclusiones

En primera instancia se agradece a la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva y particularmente a la Dirección de Educación, unidad responsable del Programa JxE, el apoyo para la realización de la evaluación. Sin lugar a duda, se trata de un equipo de funcionarios que conocen la problemática a resolver y desarrollan las funciones que exige la regulación, con una visión comprometida.

La evaluación de diseño con trabajo de campo al Programa JxE, se llevó a cabo en dos bloques con base en las definiciones establecidas en los términos de referencia. El primero, relativo a la realización de un análisis de gabinete de la documentación e información proporcionada por la unidad responsable y la pública, recolectada en la Internet; el segundo, relacionado con el trabajo de campo mediante la observación, la entrevista semi estructurada al personal de la unidad responsable y la revisión de algunos de los expedientes.

En el bloque relacionado con el análisis de gabinete, se respondieron las 40 preguntas de la metodología, en el desarrollo de este informe y en el mismo orden, se encuentran integrados los comentarios, observaciones, sugerencias o recomendaciones. En las secciones de Hallazgos y Recomendaciones se incluyen los relevantes.

En breves palabras, resultado del análisis de gabinete, del trabajo de campo y de las conversaciones con la unidad responsable en las reuniones de seguimiento y avance, se concluye la necesidad de replantear el Programa JxE; toda vez que, aun cuando con el esfuerzo inicial en su diseño e implementación se han logrado resultados, éstos son escasos y desarticulados.

Debe destacarse el alto valor del Programa JxE por lo que, con un diseño adecuadamente fundamentado y motivado con un diagnóstico, gestionado en un único programa presupuestario y con procedimientos establecidos de manera clara y precisa, rendirá resultados visibles no solo documentalmente hablando, sino incidirá positivamente en el Índice de Desarrollo Humano del Municipio.

Anexos

Anexo 1. Gastos desglosados del Programa JxE y criterios de clasificación

Capítulos de gasto		Concepto	Original	Modificado	Ejercido	Categoría	
1000: Servicios personales	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente	\$ 9,412.43	\$-	\$-	GI	
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio	\$ 2,765,824.25	\$-	\$-	GI	
	1300	Remuneraciones adicionales y especiales	\$ 861,628.00	\$ 131,428.02	\$ 131,428.02	GI	Prima vacacional y aguinaldo
	1400	Seguridad social	\$-	\$-	\$-		
	1500	Otras prestaciones sociales y económicas	\$ 1,067,708.34	\$ 585,868.29	\$ 585,868.29	GI	Bonos de despensa y Fondo SAPS
	1600	Previsiones	\$-	\$-	\$-		
	1700	Pago de estímulos a servidores públicos	\$ 60,487.95	\$-	\$-	GI	
	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente	\$ 9,412.43	\$-	\$-	GI	
		Subtotal de Capítulo 1000	\$ 4,765,060.97	\$ 717,296.31	\$ 717,296.31		
2000: Materiales y suministros	2100	Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales	\$ 212,544.19	\$ 7,482.02	\$ 7,482.02	GI	
	2200	Alimentos y utensilios	\$ 39,376.90	\$ 21,796.92	\$ 21,796.92	GI	
	2300	Materias primas y materiales de producción y comercialización	\$-	\$-	\$-		
	2400	Materiales y artículos de construcción y de reparación	\$ 6,775.14	\$-	\$-	GD	Madera y productos de madera y material eléctrico
	2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	\$-	\$ 3,309.92	\$ 3,309.92	GI	
	2600	Combustibles, lubricantes y aditivos	\$-	\$ 722,056.36	\$ 127,996.96	GI	
	2700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	\$-	\$ 110,432.00	\$ 110,432.00	GI	
	2800	Materiales y suministros para seguridad	\$-	\$-	\$-		
2900	Herramientas, refacciones y accesorios menores	\$ 9,114.61	\$ 12,464.08	\$ 12,464.08	GD	Refacciones y accesorios menores para edificios, materiales y suministros de cómputo, llantas y señalamientos y nomenclaturas	
		Subtotal de Capítulo 2000	\$ 267,810.84	\$ 877,541.30	\$ 283,481.90		
3000: Servicios generales	3100	Servicios básicos	\$ 2,739.72	\$ 192,593.03	\$ 192,593.03	GI	
	3200	Servicios de arrendamiento	\$ 311,007.23	\$ 3,988,811.20	\$ 3,988,811.20	GI	
	3300	Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	\$ 14,137.33	\$ 593,050.00	\$ 593,050.00	GI	
	3400	Servicios financieros, bancarios y comerciales	\$ 12,626.66	\$-	\$-	GI	
	3500	Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	\$ 24,713.80	\$-	\$-	GD	Mantenimiento de equipo pesado
	3600	Servicios de comunicación social y publicidad	\$-	\$-	\$-		
	3700	Servicios de traslado y viáticos	\$-	\$-	\$-		
	3800	Servicios oficiales	\$ 1,050,244.60	\$-	\$-	GI	
	3900	Otros servicios generales	\$ 72,436.44	\$ 71,353.00	\$ 71,353.00	GI	
		Subtotal de Capítulo 3000	\$ 1,487,905.78	\$ 4,845,807.23	\$ 4,845,807.23		
4000: Transferencia	4100	Transferencias internas y asignaciones al sector público	\$-	\$-	\$-		
	4200	Transferencias al resto del sector público	\$-	\$-	\$-		
	4300	Subsidios y subvenciones	\$-	\$-	\$-		

s, asignaciones, subsídios y otras ayudas	4400	Ayudas sociales	\$18,927,064.83	\$4,276,664.14	\$-	GD	Apoyo de útiles escolares
	4500	Pensiones y jubilaciones	\$-	\$-	\$-		
	4600	Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	\$-	\$-	\$-		
	4700	Transferencias a la seguridad social	\$-	\$-	\$-		
	4800	Donativos	\$-	\$-	\$-		
	4900	Transferencias al exterior	\$-	\$-	\$-		
		Subtotal de Capítulo 4000	\$ 18,927,064.83	\$4,276,664.14	\$-		
5000: Bienes muebles e inmuebles	5100	Mobiliario y equipo de administración	\$-	\$ 9,268.40	\$ 9,268.40	GI	Muebles de oficina y estantería
	5200	Mobiliario y equipo educacional y recreativo	\$-	\$-	\$-		
	5300	Equipo e instrumental médico y de laboratorio	\$-	\$-	\$-		
	5400	Vehículos y equipo de transporte	\$-	\$-	\$-		
	5500	Equipo de defensa y seguridad	\$-	\$-	\$-		
	5600	Maquinaria, otros equipos y herramientas	\$-	\$ 130,685.60	\$ 130,685.60	GI	
	5700	Activos biológicos	\$-	\$-	\$-		
	5800	Bienes inmuebles	\$-	\$-	\$-		
	5900	Activos intangibles	\$-	\$-	\$-		
		Subtotal de Capítulo 5000	\$-	\$ 139,954.00	\$ 139,954.00		
6000: Obras públicas	6100	Obra pública en bienes de dominio público	\$-	\$-	\$-		
	6200	Obra pública en bienes propios	\$-	\$-	\$-		
	6300	Proyectos productivos y acciones de fomento	\$-	\$-	\$-		
		Subtotal de Capítulo 6000	\$-	\$-	\$-		
Total			\$25,447,842.42	\$10,857,262.98	\$5,986,539.44		

Categoría	Cuantificación			Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto
	Original	Modificado	Ejercido	
Gastos de operación directos (GD)	\$18,967,668.38	\$4,289,128.22	\$12,464.08	En los que se incurre por la producción de un bien o la prestación de un servicio.
Gastos de operación indirectos (GI)	\$6,480,174.04	\$6,568,134.76	\$5,974,075.36	Los asociados, usualmente técnicos-administrativos que no es posible cuantificar para un producto o un servicio determinado.
Gastos en mantenimiento (GM)	n.a.	n.a.	n.a.	Son directos y, en su caso, se aplican a preservar los activos que son utilizados para la producción de los bienes o para la prestación de servicios.
Gastos en capital (GC)	n.a.	n.a.	n.a.	Relacionados con inversión. Son directos y, en su caso, incrementan los activos que son utilizados para la producción de los bienes o para la prestación de servicios.
Gasto total	\$25,447,842.42	\$10,857,262.98	\$5,986,539.44	Suma de todos los requeridos para producir un bien o servicio.
Gastos unitarios	n.d.	n.d.	n.d.	La suma de los costos requeridos para producir un bien o servicio dividido entre el número de bienes o servicios producidos.
	74.5%	39.5%	0.2%	
	25.5%	60.5%	99.8%	

Fuente: Elaboración propia con base en el formato del Anexo 1 de los Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa Juntas y juntos por tu escuela 2023, emitidos por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal, con información de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Anexo 2. Complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Juntos a la escuela	n.d.	Dirección de Educación Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	n.d.	Alumnas y alumnos de escuelas públicas que cursarán preescolar, primaria y secundaria durante el ciclo escolar 2023-2024, con un alcance de 85,000 paquetes.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Municipio de Monterrey: - Fase 1.- Entrega en junio y julio, en 200 planteles de escuelas públicas de mayor vulnerabilidad de 55,000 paquetes de útiles escolares. - Fase 2.- Entrega en julio y agosto, en el Parque Aztlán, Parque Tucán, Parque Canoas y Bajos del Palacio Municipal de 30,000 paquetes.	Reglas de Operación	Coincide con el JxE, "forma parte", atiende a la población objetivo con la entrega de útiles escolares.	PMD, eje Ciudad Humana, Objetivo 4.3 Juntos por tu escuela, estrategias: 4.3.3 Implementar acciones que desarrollen el sentido de pertenencia entre las y los estudiantes y el ámbito escolar y 4.3.3.3 Entregar útiles escolares para el alumnado de Educación Básica.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Espacio Aprende Monterrey	n.d.	Dirección de Educación Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	n.d.	Infancias y juventudes inscritos o matriculados en cualquier grado de secundaria o preparatoria de Monterrey o que residan en el Municipio y que requieran acudir al espacio para realizar tareas, recibir asesorías, asistir a clases o talleres impartidos en el mismo. Las acciones del proyecto tendrán cobertura en las colonias contiguas a la Biblioteca No. 15 Topo Chico, Biblioteca Jardín Español, Biblioteca Fomerrey 23, Biblioteca No. 9 Profr. Taurino F. González, Biblioteca Tampico, Biblioteca Bernardo Reyes, estas son: Topo Chico, Lomas de Anáhuac, Tierra y Libertad sector sur, Jardín Español, Buenos Aires, La Florida, Fomerrey 23, El Porvenir, San Bernabé IX sector, Los Urdiales, Mitras Centro, Tampico, JArdines de la Moderna, Bernardo Reyes y Central.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Municipio de Monterrey: Colonias contiguas a la Biblioteca No. 15 Topo Chico, Biblioteca Jardín Español, Biblioteca Fomerrey 23, Biblioteca No. 9 Profr. Taurino F. González, Biblioteca Tampico, Biblioteca Bernardo Reyes, estas son: Topo Chico, Lomas de Anáhuac, Tierra y Libertad sector sur, Jardín Español, Buenos Aires, La Florida, Fomerrey 23, El Porvenir, San Bernabé IX sector, Los Urdiales, Mitras Centro, Tampico, JArdenes de la Moderna, Bernardo Reyes y Central.	Reglas de Operación	Coincide con el JxE, "forma parte", atiende a la población objetivo con la adecuación de los espacios para actividades extraescolares, como talleres, círculos de lectura, entre otros.	PMD, eje Ciudad Humana, Objetivo 4.3 Juntas y juntos por tu escuela, estrategias: 4.3.1.4 Apoyar para que se cuente con edificios en buenas condiciones con servicios básicos funcionales; 4.3.1.5 Asegurar mejor mobiliario y equipo de cómputo renovado en los espacios de bibliotecas municipales; 4.3.1.6 Capacitar al personal en nuevas estrategias de difusión de la lectura y promoción de las bibliotecas municipales.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Servicios de Educación Básica	032	Secretaría de Educación de Nuevo León	Las personas de 3 a 14 años de edad tienen acceso y permanencia a la educación básica.	Construir mejores condiciones para reducir las brechas de aprendizaje, el rezago e inequidad educativa, haciendo de Nuevo León el mejor lugar para nacer, crecer y educarse.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Polígonos de alta vulnerabilidad y pobreza, dentro y fuera de la zona metropolitana.	Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2023, MIR, Metas anuales (pág. 568).	Coincide con el JxE, específicamente en la recuperación de los espacios escolares en los tres niveles de educación básica en las zonas marginadas.	PED, eje Igualdad para todas las personas, tema Educación para todas y todos, estrategia Fortalecer los aprendizajes imprescindibles y fundamentales en la educación obligatoria de Nuevo León con equidad, calidad y pertinencia.



Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Estrategia estatal de formación continua 2022	n.d.	Secretaría de Educación de Nuevo León	Acceso a programas de capacitación para fortalecer el perfil para el desempeño profesional del personal docente, técnico docente, de dirección, supervisión, asesoría técnica y asesoría técnico pedagógica.	49,004 docentes, directivos, de supervisión y de asesoría técnico-pedagógica, en servicio o inserción en Nuevo León en 6,763 escuelas de los niveles educativos: inicial, preescolar, primaria y secundaria que atienden 1,058,867 alumnos (<i>Fuente: Planeación educativa, Secretaría de Educación de Nuevo León, ciclo escolar 2020-2021</i>).

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Entidad federativa, favoreciendo principalmente a las escuelas en situación de mayor vulnerabilidad.	Estrategia estatal de formación continua 2022	Coincide con el JxE, específicamente en lo relativo al acceso de directores y personal docente de escuelas públicas de educación básica en zonas vulnerables; a los servicios dentro del horario, que brinden actores externos y fortalecimiento profesional.	Artículo 3, 5to párrafo de la CPEUM, artículos 12, 28, párrafo 1; 90, fracciones I, II, III, VI, VII y IX; 92; y 113, fracción VIII, de la Ley General de Educación; 3, fracciones I, II, IV, VI y VII; 13; y, 17, fracción II, de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros; así como el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, en Nuevo León.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Educación inicial y básica comunitaria	E066	Secretaría de Educación Pública	Niñas, niños y adolescentes de localidades de alta y muy alta marginación y/o rezago social concluyen cada uno de los niveles de educación inicial y básica comunitaria.	Niñas, niños y adolescentes de 0 a 15 años en situación de vulnerabilidad: - No atendidos por los sistemas educativos de las entidades federativas. - Localidades rurales de alta y muy alta marginación y/o rezago social. - Incluidos los pertenecientes a familias de personas jornaleras agrícolas migrantes, procedentes de otros países, circenses, albergues indígenas, y mujeres que sufren violencia.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie y Numerario	localidades rurales sin acceso a servicios estatales de educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, como los de alta y muy alta marginación y/o rezago social, localidades con población indígena, campamentos de jornaleros agrícolas, circos, asentamientos afroamericanos, albergues de migrantes, y de otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad en las 32 entidades federativas.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en brindar los servicios de educación inicial y básica, a la población que pertenece al grupo etario de las poblaciones potencial y objetivo del JxE de zonas marginadas.	Artículos 2 y 3 Constitucionales, 3, 15, 43, 126 de la Ley General de Educación, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez	S072	Secretaría de Educación Pública	Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en instituciones de educación básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas de esas localidades, permanecen y continúan sus estudios.	Familias con niñas, niños y adolescentes inscritos en algún nivel de educación básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada: (i) clasificados como escuela prioritaria, o (ii) clasificados como escuela susceptible de atención y que tiene bajos ingresos.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Numerario	Nacional en localidades prioritarias: (i) indígena, rural o urbana; (ii) con menos de 50 habitantes sin grado de marginación; (iii) de alto grado de marginación, rural o urbana; (iv) de muy alto grado de marginación, rural o urbana; o (v) que por sus características constituye una prioridad en la cobertura y atención.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en la población potencial y objetivo que atiende de zonas marginadas.	Artículo 4 Constitucional, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024. La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), suscrita por México el 17 de julio de 1980 y ratificado el 23 de marzo de 1981.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Programa para el desarrollo profesional docente	S247	Secretaría de Educación Pública	Prof. tiempo completo, docentes y personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica, acceden o concluyen programas formación, proyectos investigación, actualización académica o capacitación que permita fortalecer su perfil, para desempeño de funciones.	Personal educativo sujeto a formación continua, de los subsistemas locales, organismos públicos descentralizados de las entidades federativas y autónomos, estos últimos, siempre y cuando exista un convenio de coordinación; particularmente el personal educativo de los niveles básico se considera de formación prioritaria cuando labora en contextos de vulnerabilidad, sin excluir la participación del resto del personal educativo, con base en el diagnóstico realizado en cada entidad federativa.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023 (consolidada)	Coincide con el JxE, específicamente en lo relativo al acceso de directores y personal docente de escuelas públicas de educación básica en zonas vulnerables; a los servicios dentro del horario, que brinden actores externos y fortalecimiento profesional.	Artículo 1, 2, 3 y 4 Constitucionales; 5, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 37, 44, 45, 47, 53, 54, 55, 90, fracciones II y VI, 91, 92, 95, 113, fracción VIII, 114, fracción V, 115, fracción IV; de la Ley General de Educación; PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Expansión de la educación inicial	S312	Secretaría de Educación Pública	Niñas y niños de 0 a 2 años 11 meses de edad inscritos en los CAI o atendidos por agentes educativos del nivel de educación inicial en las modalidades escolarizada y no escolarizada.	Niñas y niños de 0 días de nacidas(os) a 3 años de edad.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Especie	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, atiende a una parte de la población objetivo, educación inicial, con la adecuación de los espacios y apoyos para la formación de quienes los atienden: Agentes Educativos de los Centros de Atención Infantil.	Artículos 3 Constitucional, 2, 6 y 38 de la Ley General de Educación, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
Programa nacional de inglés	S270	Secretaría de Educación Pública	Escuelas públicas de educación básica fortalecen sus capacidades técnicas y pedagógicas para la enseñanza y el aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera.	Escuelas públicas de educación básica de los niveles de preescolar (3° grado), primarias regulares, secundarias generales, técnicas y telesecundarias, de organización completa, multigrado, indígenas, de jornada regular y/o de jornada completa seleccionadas por las autoridades educativas locales, para impartirles una lengua extranjera (inglés).

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Numerario a planteles, etiquetado con destino específico	Nacional.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en que la población objetivo accede a servicios que fortalecen su desarrollo educativo.	Artículos 3 Constitucional, PND 2019.2024, Programa Sectorial de Educación 2020.2024, Objetivos de Desarrollo Sostenible 20230, adoptados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia /Entidad	Propósito	Población objetivo
La Escuela es Nuestra	S282	Secretaría de Educación Pública	Comunidades escolares de los planteles de educación básica pública cuentan con servicios escolares en condiciones dignas.	Las comunidades escolares de los planteles públicos de educación básica, priorizando aquellos con carencia de servicios básicos, que presentan mayor abandono escolar, los ubicados en localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de rezago social, con población menor a cincuenta personas, o con presencia superior a 40% de población indígena o afroamericana. Con un alcance de atención de las necesidades de extensión de horario y/o servicios de alimentación y/o equipamiento y/o rehabilitación y/o ampliación de las condiciones físicas de su plantel.

Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuente de información	¿Coincide con el programa evaluado?	Justificación
Subsidio en numerario	Nacional: Localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de rezago social, con población menor a cincuenta personas, o con presencia superior a 40% de población indígena o afroamericana.	Reglas de Operación y MIR 2023	Coincide con el JxE, específicamente en la recuperación de los espacios escolares en los tres niveles de educación básica en las zonas marginadas.	Artículo 3 Constitucional, PND 2019-2024, Política social, Programa Sectorial de Educación 2020-2024.

Fuente: El formato corresponde al Anexo 2 de los Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa Juntas y juntos por tu escuela 2023, emitidos por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal.

Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Etapas del modelo general de procesos alineadas para el proceso con el que se gestiona el JxE en el Municipio de Monterrey	Número de secuencia	Actividades generales de las etapas del proceso y áreas involucradas, identificadas ^{1/} por el evaluador en el Municipio de Monterrey, para la gestión del JxE	Descripción breve de la actividad
<p>1. Planeación y programación de acciones y recursos.</p> <p>Etapas en la que se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en periodos definidos, indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios.</p> <p>Por la naturaleza del JxE en la evaluación que se realiza se distinguen las funciones relativas a la operación en esta etapa del proceso; en el mapa se encuentran indicadas las correspondientes a la elaboración y actualización de POA, Pp (programación de recursos), metas e indicadores; así como a la calendarización de recursos.</p> <p>Lo anterior, toda vez que en el Municipio las funciones de planeación y de elaboración de POA, Pp, metas e indicadores se realizan con una estructura organizativa por silos.</p>	<p>1.1 Plan de acciones</p>	<p>La unidad responsable organiza su planeación a partir de la información con la que cuenta de planteles de educación básica, alumnos inscritos y de bibliotecas.</p> <p>Como actividades adicionales y desvinculadas entrega a Planeación los formatos que le son requeridos, POA, etc.</p>	
	<p>1.2 Programación de recursos</p>	<p>De acuerdo con las acciones planeadas, las áreas realizan una especie de "investigación de mercado", con la que realizan su solicitud de recursos a la Secretaría de Finanzas y Administración.</p>	
	<p>1.3 Programación de licitaciones</p>	<p>Con base en el plan, solicitan a adquisiciones los útiles para armar los paquetes escolares, así como los materiales y útiles de limpieza para las brigadas y, los correspondientes para la rehabilitación de las bibliotecas. El área de adquisiciones programa, organiza y gestiona los procedimientos licitatorios.</p>	

2. Difusión.

Etapa en la que, en su caso, desde el área de Comunicación Social a petición de parte, se emiten directrices sobre líneas de redacción y comunicación gráfica para la elaboración de materiales, pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos; asimismo, se da seguimiento y se evalúan los impactos de la difusión realizada.

Lo anterior, de manera general, respecto de todas las acciones del Gobierno Municipal.

Para el caso que ocupa, acciones con recursos del JxE, de manera sistemática y focalizada hacia la población potencial, institucionalmente, se difunde información única y exclusivamente sobre el reparto de los paquetes escolares; así como, los folletos y volantes que se distribuyen en sitio.

2.1 Elaboración de material para difusión

Acciones que se realizan con oportunidad con o sin el acompañamiento de Comunicación Social.

2.2 Atención de observaciones (en su caso)

Relativas al cumplimiento de las directrices gráficas o de línea de redacción a fin de obtener aprobación para la divulgación de los materiales.

2.3 Publicación

Pautado o definición de medios de difusión de dichos materiales y divulgación de los mismos.

2.4 Seguimiento en medios

Monitoreo de medios y atención a prensa y redes sociales, quienes desde la perspectiva de los responsables de esta función, los medios son una muy buena herramienta de apoyo para mantener bien informada a la ciudadanía.

2.5 Evaluación de impactos

Se analiza y valoran los resultados de la difusión realizada.

3. Solicitud de apoyos.

De manera general para la totalidad de sus programas, el Municipio ha implementado un conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que se ejecutan por las diferentes áreas con el objetivo de captar, registrar y/o sistematizar la información de las peticiones de la ciudadanía.

Para el IxE, en su caso, las actividades de esta etapa se ejecutan como parte de las acciones de atención a la ciudadanía, a partir de las escuelas detectadas con carencia de espacios dignos, de las bibliotecas en zonas de atención prioritaria y cercanas a planteles escolares; así como de la demanda de paquetes escolares "in situ".

3.1 Solicitudes captadas en actos públicos o audiencias

Peticiones formales en la Oficina del Alcalde, en juntas vecinales, en recorridos del Alcalde, en miércoles de atención ciudadana o a través de alguna de las oficinas del Municipio.

3.2 Identificación de planteles escolares con carencia de espacios dignos

Se seleccionan los planteles escolares a intervenir, en algunos casos a petición de los directores.

3.3 Identificación de bibliotecas y servicios en las mismas

La selección parte de la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, instalaciones o equipamiento; en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares.

En las bibliotecas se registra a los usuarios elegibles para otorgar los apoyos (brindar los servicios).

3.4 Demanda de paquetes escolares

El día de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario definido, a petición de la ciudadanía y previo registro de la solicitud del apoyo, con documentación comprobatoria.

3.5 Determinación de elegibilidad

Para cada uno de los casos, de conformidad con las reglas de operación se define los susceptibles de apoyo.

4. Selección de beneficiarios. Secuencia de actividades realizada prácticamente de manera simultánea con la etapa de Solicitud de apoyos (anterior).	4.1 De solicitudes captadas en actos públicos o audiencias	Análisis de los casos respecto a su elegibilidad conforme las reglas de operación.
	4.2 Selección de planteles escolares con carencia de espacios dignos a intervenir	Se seleccionan los planteles escolares a intervenir, en algunos casos a petición de los directores.
	4.3 Selección de bibliotecas a intervenir y usuarios de los servicios en las mismas	La selección parte de la priorización de instalaciones carentes de mantenimiento, instalaciones o equipamiento; en zonas de atención prioritaria y cercanas a los planteles escolares. En las bibliotecas se registra a los usuarios elegibles para otorgar los apoyos (brindar los servicios).
	4.4 Selección de beneficiarios de paquetes escolares	El día de la jornada de entrega de paquetes, en el lugar y horario definido, a petición de la ciudadanía y previo registro de la solicitud del apoyo con documentación comprobatoria, de los casos elegibles.
5. Producción de bienes y servicios; y ejercicio de recursos. Actividades y acciones a través de las cuales se realizan las adquisiciones de los materiales, útiles, equipos, entre otros; y se pagan con recursos del JxE.	5.1 Solicitud de adquisición de materiales de limpieza, de paquetes escolares, de insumos para rehabilitar bibliotecas y mobiliario y equipo	Con base en la planeación realizada y los recursos autorizados al JxE se realiza la solicitud al área de adquisiciones para la compra de los bienes indicados.
	5.2 Procedimientos de adquisición	El área responsable realiza los procedimientos de adquisición solicitados y una vez adjudicados los contratos, se procede a la firma.
	5.3 Recepción de bienes	De acuerdo con la calendarización comprometida en los contratos se reciben a satisfacción los bienes y se integra la documentación justificativa y comprobatoria del gasto, para trámite de pago.
	5.4 Trámites y autorizaciones de pago	Se gestionan los pagos, con la solicitud debidamente integrada, incluyendo documentación comprobatoria y la autorización correspondiente para la realización del mismo por tratarse de bienes recibidos a entera satisfacción, de conformidad con el contrato.
	5.5 Realización de pagos	Verificada la documentación y la asignación de recursos debidamente programada y calendarizada, procede la realización del pago.

6. Distribución de bienes y servicios.

Corresponde a las acciones mediante las cuales el apoyo se envía del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).

6.1 Logística

La unidad responsable del JxE se encarga de organizar el traslado de los materiales de limpieza para las brigadas en los planteles escolares, de los insumos para la recuperación de las bibliotecas, mobiliario y equipo; así como de los paquetes escolares al sitio en que se entregarán.

7. Entrega de apoyos.

Conjunto de acciones por las cuales los beneficiarios, alumnos de educación básica, primordialmente en zonas de atención prioritaria se ven beneficiados por los planteles escolares y bibliotecas intervenidas; así mismo, en su caso, reciben los bienes y servicios (apoyos), esto es, los paquetes escolares y los servicios que se prestan en los Espacios Aprende Monterrey.

7.1 Convocatoria a participar en las brigadas de limpieza y rehabilitación de planteles escolares.

Se convoca a los miembros de la Comunidad Escolar a participar, se definen fechas y se realizan las brigadas.

7.2 Organización y logística del evento de la biblioteca intervenida como Espacio Aprende Monterrey y promoción para utilizarla

Se invita a la comunidad escolar de los planteles cercanos a utilizar los Espacios Aprende Monterrey, así como a la comunidad en general.

7.3 Invitación a presentarse en los lugares definidos para recibir los paquetes escolares

Se lleva a cabo la jornada de entrega de paquetes escolares en los sitios definidos.

7.4 Registro de recepción de apoyos

En cada una de las acciones se registra e integra la información y documentación de los beneficiarios elegibles que recibieron los apoyos.

8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Acciones mediante las cuales se comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios, funcionan y, en su caso, son utilizados de acuerdo con el objetivo planteado.

8.1 Integración de expedientes de los beneficiarios

La unidad responsable integra la documentación y la resguarda.

8.2 Elaboración de planes de mantenimiento

No se realiza.

8.3 Ejecución de planes de mantenimiento

No se realiza.

8.4 Atención de eventualidades

En caso de que se presente por los conductos establecidos para la atención ciudadana, alguna queja o problemática respecto del JxE, se procede a la atención.

9. Evaluación y monitoreo.

En esta etapa se implementan ejercicios sistemáticos de valoración de la gestión, así como el monitoreo constante del avance de metas mediante los indicadores comprometidos.

9.1	Seguimiento a las acciones planeadas	De conformidad con el plan establecido, se supervisa y gestionan las acciones, se ejercen los recursos y se entregan los apoyos.
9.2	Verificación de la debida integración y resguardo de expedientes tanto de beneficiarios como del ejercicio de los recursos del JxE	La unidad responsable verifica la integración de los expedientes y su resguardo; incluyendo la información de los beneficiarios cuidando los datos sensibles, así como, los documentos comprobatorios del gasto, en el archivo contable.
9.3	Reporte de POA, Pp, indicadores y metas	Información periódica sobre el avance físico y financiero de las acciones comprometidas en los reportes de POA, Pp, indicadores y metas.
9.4	Registro presupuestario y Contable	Información actualizada de la acciones realizadas con recursos del JxE, relativa a cada momento presupuestario y su cuenta contable correspondiente.
9.5	Emisión de resultados de evaluación	Informes de resultados de la valoración realizada respecto de los diferentes reportes entregados, revisados en reuniones de Gabinete. En su caso, compromisos respecto de aspectos susceptibles de mejora.

10. Rendición de cuentas y fiscalización

Etapa conformada por las funciones que cumplen con el conjunto de normas, procedimientos, metodologías mediante los cuales se informa y se da a conocer a la ciudadanía el resultado de la gestión de gobierno con el uso y aplicación de los recursos públicos.

10.1	Registros específicos de la aplicación de los recursos	Registros sobre el ejercicio de recursos del JxE, debidamente identificados.
10.2	Informes POA, Pp, indicadores y metas	Integración y entrega de informes del cierre anual.
10.3	Integración programática de la Cuenta Pública	Elaboración de informe para ser integrado a la Cuenta Pública, de conformidad con el formato establecido.
10.4	Integración financiera de la Cuenta Pública	En su caso, conciliación de cifras e integración de información en los formatos establecidos, a fin de su incorporación a la Cuenta Pública.
10.5	Entrega de la Cuenta Pública	De conformidad con la normativa aplicable, se hace entrega de la Cuenta de la Hacienda Pública Municipal.
10.6	Fiscalización	Revisión realizada por los entes fiscalizadores.
10.7	Atención de los resultados de la fiscalización	En su caso, solventación de observaciones y/o acciones de mejora.

11. Contraloría social y satisfacción de usuarios.

Eta pa del proceso a través de la cual los beneficiarios intervienen y se integran para el control, vigilancia y evaluación con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos del JxE se realicen bajo los principios de transparencia, eficacia, legalidad y honra dez.

Constitución, capacitación, seguimiento de los Contralores Sociales

La norma establece el involucramiento de los beneficiarios en las acciones públicas en cada una de las etapas del proceso; para las acciones del JxE no se identificó ni documental ni en el trabajo de campo, evidencia de la constitución de los Contralores Sociales.

Para ciertas acciones se levantan encuestas de satisfacción y en el caso de Espacios Aprende Monterrey, cuestionarios de competencia lectora desarrollada.

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

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

NO APLICA

¹FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Diseño con trabajo de campo, Anexo 3. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey. Ajustes propios a fin de su alineación al JxE, cuyo diseño se está evaluando.

Anexo 4. Mapa SIPOC de la gestión del Programa JxE (proceso)

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes y Beneficiarios
Gobierno Federal	Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal del programa presupuestario La Escuela es Nuestra, entrega a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.		Presupuesto de Egresos de la Federación para cada ejercicio fiscal del programa presupuestario La Escuela es Nuestra autorizado.	Ciudadanía a través de entidades federativas y municipios.
Secretaría de Educación Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos autorizados al programa presupuestario La Escuela es Nuestra. - Identificación y selección de planteles públicos de educación básica con Acta de Asamblea e Integración del Comité Escolar de Administración Participativa y Carta Compromiso. 		Distribución de apoyos en número e cuentas bancarias a nombre de los Comités Escolares de Administración Participativa de los planteles públicos de educación básica, priorizando aquellos con carencia de servicios básicos, que presentan mayor abandono escolar, los ubicados en localidades con índices elevados de marginación, con índices elevados de riesgo social, con población menor a cincuenta personas o con presencia superior al 40% de población indígena y/o afrodescendiente, que, con la participación de las comunidades escolares atienden las necesidades de extensión del horario y/o servicio de alimentación y/o equipamiento y/o rehabilitación y/o ampliación de las condiciones físicas de su plantel.	Niñas y niños inscritos en planteles de educación básica
Gobierno de Nuevo León	Acciones coordinadas con los 51 municipios del Estado dirigidas a Educación Básica.		Distribución de recursos entre los 51 municipios del Estado dirigidos a Educación Básica.	51 municipios de Nuevo León
Municipio de Monterrey	Planeación y programación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, Evaluación y Monitoreo, Rendición de Cuentas y Fiscalización, Contabilidad Social y satisfacción de usuarios. - Programa Juntas y Juntos por tu escuela incluyendo las acciones y recursos de Juntas y Juntos a la escuela y de Espacios Aprende Monterrey.		En planteles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) en zonas de atención prioritaria en el Municipio: - Reuniones de vinculación con actores estratégicos. - Recuperación de espacios escolares a través de brigadas de limpieza y mantenimiento. - Entrega de 25,000 paquetes de útiles escolares. - 54 bibliotecas municipales adaptadas para ofrecer servicios educativos fuera del entorno escolar.	Niñas, niños y adolescentes de 3 a 14 años matriculados en planteles de educación básica en el municipio de Monterrey, en zonas de atención prioritaria.
Municipio de Monterrey	Resultados del programa presupuestario E 32 Juntas y Juntos por tu escuela integrado (es decir, incluyendo ya las acciones y recursos de Juntas y Juntos a la escuela y de Espacios Aprende Monterrey).		Cumplimiento del Objetivo 4.3 Juntas y Juntos por tu escuela del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 y con ello el incremento en el Índice de Desarrollo Humano del municipio de Monterrey y los resultados del PMD medidos con sus indicadores de desempeño.	Ciudadanía del municipio de Monterrey.
Gobierno de Nuevo León	Mecanismos de coordinación, control y seguimiento de las acciones.		Informes a las instancias competentes con base en los registros específicos del FEM, debidamente actualizados, así como la documentación original que justifica y comprueba los pagos realizados.	Ciudadanía
Municipio de Monterrey				- Transparencia - Fiscalización - Rendición de cuentas
Gobierno Federal	Una vez que el Comité Escolar de Administración Participativa concluya con el ejercicio de los recursos otorgados por el programa presupuestario La Escuela es Nuestra, dicho Comité informará a la comunidad escolar de las acciones realizadas.		Expediente de las actividades y acciones realizadas, incluyendo ejercicio de recursos con documentación comprobatoria original, disponible en sitio para cualquier requerimiento de las diversas instancias.	- Secretaría de la Función Pública - Auditoría Superior de la Federación - Entidades de Fiscalización Superior Locales - Contralorías de los gobiernos municipales

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por el Municipio: [i] Visión de campo; iconografía y siguientes documentos: [ii] Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, 29 de diciembre de 2021, Cabildo del Municipio Monterrey, Nuevo León [iii] Reglas de Operación del programa Juntas y Juntos por tu escuela, Código: RD-SDH-EDU-01, versión 01, emisión 09 de mayo de 2023, Secretaría de Desarrollo Humano Igualdad Sustantiva, Municipio de Monterrey, Nuevo León [iv] Reglas de Operación de Proyecto Juntas y Juntos a la Escuela, Código: RD-SDH-EDU-01, versión 02, emisión 09 de junio de 2023, Secretaría de Desarrollo Humano Igualdad Sustantiva, Municipio de Monterrey, Nuevo León [v] Reglas de Operación del programa Espacios Aprende Monterrey, Código: RD-SDH-EDU-01, versión 01, emisión 09 de mayo de 2023, Secretaría de Desarrollo Humano Igualdad Sustantiva, Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Anexo 5. Formato difusión evaluación de diseño con trabajo de campo Programa JxE (CMU-CII-61)

1. Descripción de la Evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Pp 032 Juntas y juntos por tu escuela 2023, en Monterrey, NL.

1.2 Fecha de inicio: 01/06/2023

1.3 Fecha de término: 30/09/2023

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

Nombre: Luis Raúl Gutiérrez Zapien

Unidad administrativa: Contraloría Municipal/Dirección de Control Interno e Investigación

1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el diseño del programa presupuestario Juntas y Juntos por tu escuela 2023, con la finalidad de contar con información que permita elaborar recomendaciones a su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo.

1.6 Objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y del diseño del programa;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención, analizar su vinculación con la planeación sectorial, estatal y municipal, así como su registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, además de sus posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas estatales y municipales.
- Identificar, describir y mapear los procesos de implementación del programa.
- Identificar y analizar los procesos que implican mayores retos en la implementación del programa para la consecución de sus objetivos.
- Identificar hallazgos y oportunidades de mejora tanto en el diseño como en la implementación del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda llevar a cabo para su diseño, así como la implementación de sus procesos sustantivos.

1.7 Metodología utilizada:

Instrumentos de recolección de información:

Análisis cualitativo de gabinete de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, observación sistemática, información disponible en los portales WEB de dependencias federales, estatales y municipales; e información documental proporcionada por el Municipio de Monterrey.

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

- Entrevistas semiestructuradas.- Plática ágil sobre las funciones que realizan los involucrados con el fin de solventar alguna duda a partir de las respuestas al cuestionario o de la información documental.
- Observación sistemática.- Agrupar los hechos a partir del criterio de visualizar las acciones registradas como realizadas con recursos del JxE.
- Análisis documental.- Ordenar la información de conformidad con el modelo general de procesos y la normatividad aplicable al JxE; destacando y reagrupando los principales temas para revisar y desarrollar después, el interior (contenido) de cada tema; a fin de contar con un conocimiento integral y establecer un juicio lo más completo posible.

2. Principales hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Alto compromiso de los funcionarios con su responsabilidad (atención y cumplimiento a sus atribuciones y metas planteadas) y con conocimiento de la normatividad.
- El diagnóstico, la Matriz de indicadores para resultados y las reglas de operación son documentos limitados y desalineados desde su diseño.
- La gestión de la función pública municipal responde a un modelo de administración centralizado tradicional no, a una gestión por procesos.
- La Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva resuelve lo posible.

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

2.2.1 Fortalezas.

- Compromiso de los funcionarios.
- Conocimiento de la norma y de la función pública.
- Resultados razonables.

2.2.2 Oportunidades:

- Fortalecer y alinear el diagnóstico, la Matriz de indicadores para resultados, las reglas de operación y los demás documentos de planeación y normativos.
- Promover la gestión por procesos y, documentar y estandarizar las actividades para que los resultados sean eficaces y eficientes.
- Incorporar a la ciudadana y capacitarla con el fin de que se involucren y realicen el seguimiento que obliga la norma.
- Documentar metodológicamente los riesgos y sus controles.

2.2.3 Debilidades:

- El diagnóstico, la Matriz de indicadores para resultados, las reglas de operación y los demás documentos de planeación y normativos, limitados y desalineados.
- Sin evidencia de registro y validación de la Contraloría Municipal.
- Centrar las acciones en resultados inmediatos con un modelo de gestión por silos y no por procesos.
- Acciones ineficientes o con fallas o desperdicios, entre ellas, subejercicio de los recursos del programa y registros incorrectos.
- Falta participación y seguimiento ciudadano (Contraloría Social).
- Carencia de riesgos y controles documentados.

2.2.4 Amenazas:

- Carencia de información directa de la población objetivo, del inventario de planteles y de bibliotecas a atender.
- Desestandarización en la atención a la ciudadanía.
- Falta de coordinación interinstitucional y de organización de funciones.
- Monitoreo y supervisión entendidos como reporte de acciones ya concluidas.
- Grandes esfuerzos desalineados con resultados limitados.
- Nula garantía para la consolidación y la preservación del programa, hasta que la problemática quede resuelta o que el riesgo de su incremento se materialice.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Con la información a la que se tuvo acceso tanto documental como a través de la observación, se estima que de manera muy limitada, la gestión de la administración municipal da cumplimiento a los objetivos del JxE, toda vez que desde su diseño presenta grandes áreas de oportunidad, tanto en el diagnóstico, como en su Matriz de Indicadores para Resultados y en sus Reglas de Operación. Asimismo, en la forma en que participan las múltiples áreas de la estructura organizacional, en un modelo de gestión de administración tradicional centralizada y no por procesos.

Los "dueños del proceso" carecen de documentación que de cuenta de los flujos y ordenamiento que tienen sus tareas y actividades, las funciones y sus responsables, riesgos y controles, seguimiento y monitoreo; así como evaluación.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1. Fortalecer el diagnóstico, integrando información que permita focalizar de manera precisa los universos de las poblaciones potencial y objetivo, para todas las acciones del JxE: (i) alumnos con espacios dignos en las escuelas; (ii) escuelas rehabilitadas; (iii) alumnos vinculados y con información y conocimientos compartidos por actores expertos en sus materias; (iv) bibliotecas rehabilitadas y convertidas en Espacios Aprende Monterrey (EAM); (v) alumnos con opciones de actividades fuera de los planteles escolares en los EAM; (vi) alumnos que utilizan los EAM; (vii) alumnos que desarrollaron competencias lectoras en los EAM; (viii) alumnos que recibieron sus paquetes escolares. Esto es, incorporar específicamente cuales son los planteles y las bibliotecas, así como los alumnos que se ubican en las Zonas de Atención Prioritaria y que corresponderán a la población potencial y de ahí, identificar a la población objetivo.
 2. Con base en el diagnóstico fortalecido, replantear la Matriz de Indicadores para resultados, incorporando metas precisas, medibles y alcanzables; que permitan dar cuenta de los resultados del JxE.
 3. De acuerdo con las metas precisas y las actividades planteadas en la MIR elaborar de manera alineada, los Programas Operativos Anuales (POA), que permitirán dar cuenta de los resultados del JxE en el corto plazo.
 4. Reelaborar las Reglas de Operación, integrando todos los elementos de la estructura que ese tipo de documentos debe tener, así como todos los elementos del programa. Aunque es posible, mantener reglas de operación por separado, es recomendable se encuentren en un solo documento, lo que permitiría un mejor orden y control que evite que se materialicen riesgos de duplicidades o incentivos contradictorios.
- Asimismo, cuidar la alineación de las reglas de operación con lo definido en el diagnóstico, en la Matriz de Indicadores para Resultados y en los POA.
5. Impulsar la gestión por procesos, ante el reconocimiento que todas las áreas del Municipio trabajan por un mismo objetivo y que sumando los esfuerzos, los resultados serán más eficaces y eficientes.
 6. Documentar el proceso del JxE "de punta a punta" con la totalidad de los participantes, articulando las funciones que agregan valor y evitando los cuellos de botella.
 7. Documentar con detalle los procedimientos incluyendo funciones, roles, reglas, controles, riesgos; lo que permitirá estandarizar las funciones y tener claridad de las mismas, a fin de garantizar la permanencia aún en los casos de los cambios de administración; asimismo, evitará cuellos de botella y "expertos" que realizan sus funciones "como siempre se han hecho".
 8. Identificar y documentar los riesgos y controles, una buena práctica son los programas de trabajo de Administración de Riesgos y de Control Interno.

4. Datos de la instancia evaluadora

- 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Eduardo Sánchez Rosete.
4.2 Cargo: Director General
4.3 Institución a la que pertenece: Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos, S.C.
4.4 Principales colaboradores: José Luis Galindo Galindo, *evaluador*.
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: erosete@espp.com.mx; erosete@hotmail.com
4.6 Teléfono: (55) 2561 6461
-

5. Identificación del Programa presupuestario

- 5.1 Nombre del programa presupuestario evaluado: Juntas y Juntos por tu escuela 2023
5.2 Siglas: JxE
5.3 Ente público coordinador del JxE: Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva
5.4 Poder público al que pertenece el JxE: Municipal
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el JxE: Municipal.
5.6 Ámbito gubernamental materia de la presente evaluación del JxE: Municipal.
5.7 Nombre de la unidad administrativa y del titular a cargo del JxE en el Municipio de Monterrey, Nuevo León
5.7.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del JxE en el Municipio de Monterrey, Nuevo León
Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva
5.7.2 Titular de la unidad administrativa a cargo del JxE en el Municipio de Monterrey, Nuevo León
Nombre: Juan Armando Pacheco González, *Secretario*
Correo electrónico: juan.pacheco@monterrey.gob.mx Teléfono: 818 130 6565 ext. 6271
5.7.3 Nombre del responsable del JxE 2023 adscrito a la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva en el Municipio de Monterrey, Nuevo León:
Nombre: Nina Carolina Flores Jiménez, *Directora de Educación*
Correo electrónico: nina.flores@monterrey.gob.mx Teléfono: 818 130 6565 ext. 8567
-

6. Datos de contratación de la evaluación

- 6.1 Tipo de contratación: Contratación de servicio
6.1.1 Adjudicación directa
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Contraloría Municipal
6.3 Costo total de la evaluación: \$170,000.00 IVA incluido
6.4 Fuente de financiamiento: Recursos propios
-

7. Difusión de la evaluación

- 7.1 Difusión en Internet de la evaluación: Sí, en el siguiente vínculo:
https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html
7.2 Difusión en Internet del formato: Sí, en el siguiente vínculo:
https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html
-

FUENTE: Términos de Referencia Evaluación de Diseño con trabajo de campo, Reporte, publicación y seguimiento de resultados, Contraloría Municipal Gobierno de Monterrey. Ajustes propios a fin de su alineación al programa presupuestario que se está evaluando.

Ficha técnica

1. Datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos S.C.
Nombre del coordinador de la evaluación:	Mtro. Eduardo Sánchez Rosete
Nombres de los principales colaboradores:	CP. José Luis Galindo Galindo
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Lic. Luis Raúl Gutiérrez Zapien
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación:	\$ 170,000.00 pesos
Fuente de financiamiento:	Recursos propios

Bibliografía

Ayuntamiento del Municipio de Monterrey del Estado de Nuevo León, Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales (15 de diciembre de 2022). Dictamen de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2023.

[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/1_Presupuesto_de_Egresos_para_el_Ejercicio_Fiscal_2023_\(dictamen\).pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/1_Presupuesto_de_Egresos_para_el_Ejercicio_Fiscal_2023_(dictamen).pdf)

Ayuntamiento de Monterrey (15 de junio de 2023). Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Monterrey 2021-2024.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/Leyes/!_Reglamento_de_la_Administracion_Publica_Municipal_de_Monterrey.pdf

Cabildo del Municipio Monterrey, Nuevo León (23 de diciembre de 2021). Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf

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

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>

Contraloría Municipal (06 de julio de 2018). Manual para la elaboración de los programas presupuestarios, versión 01.

<https://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Instructivos/Contraloria/Manual%20para%20la%20Elaboracion%20de%20Programas%20Presupuestarios.pdf>

Contraloría Municipal (2023). Términos de Referencia de la Evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del programa presupuestario Juntas y Juntos por tu Escuela. Monterrey, Nuevo León.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2023). Evaluación de Diseño con trabajo de campo. Ciudad de México. México.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Diseno.aspx

Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León (04 de abril de 2022). Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.

http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia_2015/Archivos/AC_0001_0007_00170492_000003.pdf

Gobierno de Monterrey (18 de octubre de 2019). Manual de Organización de la Administración Pública Municipal, versión 02.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/MO-CMU-02_Manual_de_Organizacion_Administracion_Publica_Municipal.pdf

Gobierno de Monterrey, Transparencia (2023, primer trimestre). Informe trimestral del avance de la gestión financiera.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/PRIMER_TRIMESTRE_2023_ACUS_ES.pdf

Gobierno de Monterrey, Transparencia (2023, segundo trimestre). Informe trimestral del avance de la gestión financiera.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/INFORME_DE_AVANCE_DE_GESTION_FNANCIERA_2T_2023.pdf

Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva (09 de mayo de 2023). Reglas de Operación del programa Juntas y Juntos por tu Escuela, versión 01.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_05_Reglas_de_Operacion_Programa_Juntas_y_Juntos_por_tu_Escuela.pdf

Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva (09 de junio de 2023). Reglas de Operación del proyecto Juntos a la Escuela, versión 02 (la versión 1 data del 10 de agosto de 2022).

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_01_Reglas_de_Operacion_del_Proyecto_Juntos_a_la_Escuela.pdf

Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva (09 de mayo de 2023). Reglas de Operación del programa Espacio Aprende Monterrey, versión 01.

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/Desarrollo_Social/RO_SDH_EDU_07_Reglas_de_Operacion_del_Programa_Espacio_Aprende_Monterrey.pdf

Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva (09 de marzo de 2023). Actividades Formativas en Biblioteca, versión 02 (la versión 1 data del 12 de febrero de 2019).

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/DesarrolloSocial/P_SDH_EDU_01_Actividades_Formativas_en_Biblioteca.pdf

Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva (2023).
Expedientes Juntos a la Escuela:

- Comparecencia. La directora de la escuela Fray Servando Teresa de Mier, en la colonia Plutarco Elías Calles; recibió el 19 de junio de 2023, 102 paquetes escolares correspondientes a primaria mayor (3er. 4to, 5to y 6to grados) (Archivo Folio 001.pdf).
- Documentación con datos sensibles de alumna de 12 años: CURP y boleta de calificaciones; así como identificación oficial y comprobante de domicilio de madre (Archivo 20230622180216165.pdf).
- Documentación con datos sensibles de alumno de 12 años: CURP y boleta de calificaciones; así como identificación oficial y comprobante de domicilio de madre (Archivo 20230622180154829.pdf).
- Documentación con datos sensibles de alumna de 12 años: CURP y boleta de calificaciones; así como identificación oficial y comprobante de domicilio de madre (Archivo 20230622180109860.pdf).
- Documentación con datos sensibles de alumna de 12 años: CURP y boleta de calificaciones; así como identificación oficial y comprobante de domicilio de madre (Archivo 20230622180049805.pdf).

Expedientes Bibliotecas:

- Actividades formativas en biblioteca. Procedimiento para llevar a cabo los servicios de consulta al público en general, préstamo a domicilio o interbibliotecario, fomento a la lectura, formación cultural, educativa y de uso de tecnologías de la información y comunicación, además de orientación e información bibliográfica y documental, con el fin de que la población adquiera, transmita, acrecenté y disfrute de la información y el conocimiento (Archivo P_SDH_EDU_01_Actividades_Formativas_en_Biblioteca.pdf).
- Listado de 25 trámites de préstamo a domicilio, realizados en Bibliotecas entre abril y agosto de 2023 (Expedición de credenciales de préstamo a domicilio (respuestas).xlsx).
- Padrón de personas beneficiarias. PPBS'2023-2024. Dirección de Educación con un total de 2,342 registros de personas sin datos de edad, de los cuales 82 corresponden a Espacios Aprende Monterrey y el resto a Bibliotecas (Archivo 29.08.2023_PPB-JUNTAS Y JUNTOS POR TU ESCUELA BIBLIOTECAS.xlsx).
- Solicitudes de diseño

Documento de texto con datos: (i) Número de solicitudes de servicios EAM, recibidas entre enero y agosto de 2023; (ii) Número de beneficiarios/solicitudes EAM en agosto 2023; (iii) Datos de los campos que se incluyen en el Padrón de beneficiarios; (iv) Información de las etapas del proceso Programa JxE que se llevan a cabo del componente EAM, incluye un flujograma de las actividades que

la persona bibliotecaria realiza para atender a los solicitantes de servicios; (v) cuellos de botella (Archivo Espacio Aprende Monterrey – Evidencias.docx). A saber:

1. Ficha de proyecto Espacio Aprende Monterrey

https://docs.google.com/document/d/1lw-ICGQRddWKKZWdu3ft3k61coYoffKx/edit?usp=drive_link&oid=101686707561631203662&rtpof=true&sd=true

2. Necesidades identificadas para el Espacio Aprende piloto:

<https://docs.google.com/document/d/1aYiGErcap2P1xXH3FjxdNa7x-viBgpmMWCNBytp3xf0/edit?usp=sharing>

3. Necesidades identificadas en los espacios a intervenir en 2023:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HRJ3mm_i3WlYsEXoFpITNUSZiS9x9pRWB_ytZKtFaGOo/edit?usp=sharing

4. Carpeta de oficios y solicitudes realizadas para el mantenimiento de inmuebles, rotulación de las fachadas, compra de pintura, mobiliario, artículos promocionales y otras necesidades de los espacios seleccionados:

https://drive.google.com/drive/folders/1DRmsSO7Kd8zAU-rUb30B9S0ey81a1XZP?usp=drive_link

5. Solicitudes de diseño y "post" en redes para difusión de servicios:

https://drive.google.com/drive/folders/1BW8ftUrl78K1_CuGGTGnEMngmuXSqZB7?usp=drive_link

6. Proceso para solicitar un servicio en las Bibliotecas Públicas Municipales, incluidos servicios de Espacio Aprende Monterrey:

https://docs.google.com/document/d/1OLG6dLb8EvmHZVyVy6rED4loZ_NWzwEf/edit?usp=sharing&oid=101686707561631203662&rtpof=true&sd=true

7. Formato de registro de actividades llevadas a cabo en las bibliotecas públicas y EAM

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rVbtxFI2FTE8UVVqNpakkU6Z8XabqdQb/edit?usp=sharing&oid=101686707561631203662&rtpof=true&sd=true>

8. Encuesta de satisfacción:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfG6GUGNhKvAl7bBFZ7CU0TizvmEpT_NV0ubOpNjOsaJ60Kv-g/viewform?usp=sf_link

9. Encuesta sobre competencias lectoras:

<https://forms.gle/BjNZ5QzWY2tCRquY7>

- Tres hojas de trabajo con modelos para "post" de redes e historias de Instagram, para difusión de EAM de fecha 01 de septiembre de 2023 (Archivo Solicitud de carrusel Asesorías EAM colaboración con colectivos.xlsx).
- Solicitud de fecha 08 de marzo de 2023 para la compra de diversos materiales promocionales con la identidad de EAM, así como impresión de volantes y elaboración de señalética (Archivo Solicitud de diseño Espacio Aprende Monterrey murales.docx).
- Solicitud de fecha 07 de junio de 2023 para la compra de diversos materiales promocionales con la identidad de EAM, así como impresión de volantes y elaboración de señalética (Archivo Solicitud de diseño Espacio Aprende Monterrey.docx).
- Solicitud de fecha 10 de marzo de 2023 para la realización de trabajos de diseño de identidad y proyección para la rotulación de EAM (Archivo Solicitud de diseño rotulación de bibliotecas EAM.docx).
- Una hoja de trabajo con el modelo para "post" de historias de Instagram, para difusión de taller de redacción en EAM de fecha 15 de noviembre de 2022 (Archivo Solicitud de post taller de redacción Espacio Aprende Monterrey.xlsx).
- Una hoja de trabajo con modelo para "post" de redes e historias de Instagram, para difusión de taller de robótica en EAM de fecha 20 de junio de 2023 (Archivo Solicitud de post Taller de robótica Espacio Aprende Monterrey.xlsx).
- **Oficios y solicitudes**
 - Dos hojas de trabajo, una con el levantamiento de necesidades de cinco bibliotecas: No. 9 Taurino Urdiales, Tampico, Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23; la otra hoja con títulos, sin datos ni formato (Archivo EAM Necesidades 2023.xlsx).
 - Seis hojas de trabajo con las especificaciones e imágenes de referencia para la adquisición de mobiliario, artículos promocionales y libros para cinco EAM en 2023. La primera hoja dice que es el anexo del oficio SDHIS-DE-140 (Archivo Lista y referencias_EAM 2023.xlsx).

- Siete hojas de trabajo con las especificaciones e imágenes de referencia para la adquisición de mobiliario, artículos promocionales, libros y diseños digitales para EAM en 2022. La primera hoja dice que es el anexo del oficio SDHIS-DE-058-2022 (Archivo Lista y referencias Espacio aprende.xlsx).
- Oficio CB/073/2022 del 21 de octubre de 2022 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando la rotulación de la Biblioteca No. 15 Topo Chico como EAM para el 25 del mismo mes y año (Archivo Oficio rotulación de Bibliotecas Topo Chico(1).docx).
- Mismo oficio que el inciso anterior: Oficio CB/073/2022 del 21 de octubre de 2022 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando la rotulación de la Biblioteca No. 15 Topo Chico como EAM para el 25 del mismo mes y año (Archivo Oficio rotulación de Bibliotecas Topo Chico.docx).
- Oficio CB/071/2022 del 20 de octubre de 2022 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando gestión ante la Secretaría de Servicios Públicos para el mantenimiento y la restauración a la zona del parque aledaño a la Biblioteca No. 15 Topo Chico ara el 25 del mismo mes y año (Archivo Oficio solicitud de mantenimiento Biblioteca 15 Topo Chico(1).docx).
- Mismo oficio que el inciso anterior: Oficio CB/071/2022 del 20 de octubre de 2022 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando gestión ante la Secretaría de Servicios Públicos para el mantenimiento y la restauración a la zona del parque aledaño a la Biblioteca No. 15 Topo Chico ara el 25 del mismo mes y año (Archivo Oficio solicitud de mantenimiento Biblioteca 15 Topo Chico.docx).
- Oficio CB/092/2023 del 01 de febrero de 2023 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando la adquisición de materiales de mantenimiento para la intervención de las instalaciones de las bibliotecas como EAM, en el marco del PMD, eje rector 4, objetivo 4.3, estrategia 4.3.1 y línea de acción 4.3.1.4 (Archivo Oficio solicitud de pintura EAM(1).docx).
- Mismo oficio que el inciso anterior: Oficio CB/092/2023 del 01 de febrero de 2023 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando la adquisición de materiales de mantenimiento para la intervención de las instalaciones de las bibliotecas como EAM, en el marco del PMD, eje rector 4, objetivo 4.3, estrategia 4.3.1 y línea de acción 4.3.1.4 (Archivo Oficio solicitud de pintura EAM.docx).
- Oficio CB/093/2023 del 01 de enero de 2023 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando gestionar la rotulación de la fachada de cinco bibliotecas públicas municipales como EAM: No. 9 Taurino Urdiales, Tampico,

Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23; en el marco del PMD, eje rector 4, objetivo 4.3, estrategia 4.3.1 y línea de acción 4.3.1.4 (Archivo Oficio solicitud de rotulación EAM(1).docx).

- Mismo oficio que el inciso anterior: Oficio CB/093/2023 del 01 de enero de 2023 (al interior de la Dirección de Educación), solicitando gestionar la rotulación de la fachada de cinco bibliotecas públicas municipales como EAM: No. 9 Taurino Urdiales, Tampico, Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23; en el marco del PMD, eje rector 4, objetivo 4.3, estrategia 4.3.1 y línea de acción 4.3.1.4 (Archivo Oficio solicitud de rotulación EAM.docx).
- Formato de la Secretaría de Administración "Solicitud de Diseño y comunicación" de fecha 10 de marzo de 2023 requiriendo para el 15 de abril de 2023 el diseño de identidad y proyección para la rotulación de cinco bibliotecas; No. 9 Taurino Urdiales, Tampico, Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23, con identidad de la administración en curso y los logotipos de Bibliotecas Públicas, GdM y SDHIS. Cabe señalar que el formato de solicitud indica que adjunta anexo con imágenes de fachada que no están incluidos y el documento no refiere a la imagen de los EAM (Archivo Solicitud de diseño rotulación de bibliotecas EAM.docx).
- Formato de solicitud de mantenimiento de inmuebles requiriendo iniciar trabajos de la rotulación de la fachada con identidad de la administración actual de cinco bibliotecas: No. 9 Taurino Urdiales, Tampico, Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23, el 24 de septiembre de 2023. Cabe señalar que el formato de solicitud no refiere a la identidad de los EAM (Archivo Solicitud de mantenimiento inmuebles bibliotecas EAM(1).xlsx).
- Mismo formato que el inciso anterior: Formato de solicitud de mantenimiento de inmuebles requiriendo iniciar trabajos de la rotulación de la fachada con identidad de la administración actual de cinco bibliotecas: No. 9 Taurino Urdiales, Tampico, Jardín Español, Bernardo Reyes y Fomerrey 23, el 24 de septiembre de 2023. Cabe señalar que el formato de solicitud no refiere a la identidad de los EAM (Archivo Solicitud de mantenimiento inmuebles bibliotecas EAM.xlsx).

Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León (2022). Estrategia Estatal de Formación Continua 2022.

https://dgfcdd.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/202110/EstrategiasEstatales2022/NL_EEFC_2022.pdf

Secretaría de Educación Pública (06 de julio de 2020). Plan Sectorial de Educación 2020-2024. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (30 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa Educación Inicial y Básica Comunitaria para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (29 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (29 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa Expansión de la Educación Inicial para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (30 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa Nacional de Inglés para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (29 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (29 de diciembre de 2022). Reglas de Operación del Programa la Escuela es Nuestra para el ejercicio fiscal 2023. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa Educación inicial y básica comunitaria.

https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/matriz_indicadores/11_2023/E06_6.pdf

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa de Becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez.

https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/documentos/mir/S072_Resumen_narrativo_MIR_2023_PASH.pdf

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa para el desarrollo profesional docente.

<https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-para-el-desarrollo-profesional-docente-para-el-tipo-superior-s247-prodep>

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa Expansión de la educación inicial.

[Ficha del Programa \(hacienda.gob.mx\)](#)

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa Nacional de inglés.

https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/matriz_indicadores/11_2023/S270.pdf

Secretaría de Educación Pública (2023). Matriz de indicadores para resultados 2023, Programa la Escuela es Nuestra.

https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/matriz_indicadores/11_2023/S282.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Consejo Nacional de Armonización Contable (08 de agosto de 2013). Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general). Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (12 de julio de 2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (01 de enero de 2023) Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2023, Ramo 11-Análisis funcional programático económico.

https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/atbnZdy0/PEF2023/ktp8ldcM/docs/11/r11_afpe.pdf

Tesorería Municipal (11 de febrero de 2020). Lineamientos de implementación, aplicación y operación del Presupuesto basado en Resultados, versión 01.

https://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Manuales/Tesoreria/L-TMU-PLP-02_Lineamientos_de_Implementacion_Aplicacion_y_Operaci%C3%B3n_del_PbR.pdf

Association of Business Process Management Professionals International, (2019). BPM CBOK Guide to the BPM common body of knowledge, version 4.0, Pensacola, Florida