



Gobierno
de
—
Monterrey

EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

PROGRAMA PRESUPUESTARIO 15. DESARROLLO INTEGRADO, COMPACTO Y EFICIENTE

INFORME FINAL

GOBIERNO DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

Septiembre 2023



Índice

Siglas y acrónimos	iii
Resumen ejecutivo	iv
Introducción.....	1
Nota metodológica.....	3
Análisis de gabinete	3
Análisis cualitativo	4
Estrategia de trabajo de campo.....	5
I. Análisis del diseño del programa.....	8
I.I Descripción general del programa	8
I.II Justificación de la creación y del diseño del programa.....	10
I.II.I Análisis del problema	10
I.II.II Causas y consecuencias del problema identificado	11
I.II.III Poblaciones	13
I.II.IV Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención	14
I.II.V Productos del programa.....	15
I.II.VI Análisis del contexto socioeconómico	17
I.II.VII Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención	18
I.II.VIII Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales	19
I.III Planeación y orientación a resultados.....	22
I.III.I Orientación a resultados.....	22
I.III.II Planeación	31
I.IV Mecanismos de operación del programa.....	33
I.IV.I Población potencial y objetivo.....	33

I.IV.II Mecanismos de elegibilidad	36
I.IV.III Padrón de beneficiarios	39
I.IV.IV Mecanismos de atención y entrega de apoyos	40
I.IV.V Presupuesto	41
I.IV.VI Rendición de cuentas	46
I.V Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social	48
I.V.I Complementariedades y coincidencias	48
I.V.II Coordinación	50
II. Procesos generales y sustantivos del programa	52
II.I Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa	52
II.I.I Selección y justificación de los procesos sustantivos	57
II.II Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	60
II.II.I Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis	60
II.II.II Estrategia de trabajo de campo	61
II.III Descripción y análisis de los procesos sustantivos	62
Hallazgos de la evaluación	78
Análisis FODA	81
Recomendaciones	82
Anexos	84
Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	89
Bibliografía	90

Siglas y acrónimos

AMM –Área Metropolitana de Monterrey

CONEVAL – Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

INFONL - Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

ENSU - Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MIR – Matriz de Indicadores para Resultados

MML – Matriz de Marco Lógico

PA – Población atendida

PO – Población objetivo

POAs – Programas Operativos Anuales

PP – Población potencial

PNT - Plataforma Nacional de Transparencia

Pp- Programa presupuestario

SIPOT - Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia

UR – Unidad Responsable

Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como principal objetivo evaluar el diseño y procedimientos del Programa presupuestario **Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente**¹ (en adelante denominado como el Programa) con modalidad "E. Prestación de Servicios Públicos" y número clave 15 conforme a la información identificada en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el cual como se establece en el Programa Anual de Evaluación (PAE) vigente para el ejercicio fiscal 2023 está sujeto a una evaluación en materia de diseño con trabajo de campo la cual se centra en analizar el diseño y funcionamiento del Programa desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del diseño, gestión y resultados del Programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo.

El Programa tiene como Unidad Responsable (UR) de operación a la Dirección General Para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente adscrita a la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible (SEDUSO) y de la cual dependen la Dirección para la Integración de Distritos, Sub centros y Nuevos Desarrollos, la Dirección de Proyectos Técnicos y la Dirección para un Desarrollo Compacto; y de acuerdo a lo establecido en el artículo 101 fracción I del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey tiene entre sus atribuciones "*Participar en la elaboración, revisión, ejecución y evaluación de los planes y programas municipales, de centro de población, parciales o distritales de desarrollo urbano en coordinación con las autoridades competentes*".

¹ La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa corresponde al ejercicio fiscal 2022; sin embargo, con el objetivo de contar con una valoración de las herramientas y documentos vigentes se analizan elementos que corresponden al ejercicio fiscal 2023 como son la MIR, Avances, PMD, Diagnósticos, presupuesto, entre otros.

Introducción

La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa presupuestario **15. Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente** tiene como uno de sus objetivos identificar hallazgos y generar recomendaciones derivados de su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del Programa, sobre la base de un análisis de gabinete, entrevistas a operadores a nivel central y trabajo de campo, así como de la consulta de información disponible inherente a la población y problemática que atiende, cobertura, focalización, entre otros.

En este sentido, la estructura general del presente informe se divide en ocho secciones generales las cuales contienen información para la identificación del Programa, el análisis de diseño y de sus procesos sustantivos, recomendaciones, hallazgos y demás aspectos establecidos en los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación.

En la primera sección se presenta una nota que muestra el diseño metodológico y la selección de las unidades de análisis, así como una descripción breve del procedimiento y las técnicas utilizadas para el levantamiento, sistematización y análisis de la información del trabajo de campo.

La segunda sección inicia con una breve descripción del diseño del Programa, para posteriormente llevar a cabo el análisis del diseño a partir de la valoración de elementos relevantes como son el problema que pretende atender, metas y objetivos a los que se vincula, características principales de sus poblaciones potencial y objetivo, cobertura, presupuesto, entre otros.

La tercera sección se centra en el análisis del trabajo de campo en el cual se identifica, describe y mapean los procesos sustantivos del Programa, así como la determinación de los mayores retos en la implementación para la consecución de sus objetivos y metas.

La cuarta sección incorpora los principales hallazgos de la evaluación a partir de la valoración del diseño y procedimientos del Programa. La quinta sección incluye un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La sexta y séptima sección contemplan las recomendaciones y conclusiones del análisis de diseño y de procesos respectivamente.

Finalmente, la octava sección incluye los anexos establecidos en los TdR referentes a los gastos desglosados del Programa y criterios de clasificación, complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social y la ficha de identificación y equivalencia de procesos.

Nota metodológica

Para el desarrollo de la segunda parte de la evaluación en materia de diseño y trabajo de campo del Pp **15. Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente** se definió una metodología para la identificación, selección y análisis de los procesos sustantivos, así como de las unidades o áreas responsables de la ejecución de estos.

Esta nota tiene como propósito describir de forma breve el procedimiento y las técnicas utilizadas para el levantamiento, sistematización y análisis de la información, tanto en el trabajo de gabinete, entrevistas a nivel central y en el trabajo de campo, así como el proceso de sistematización de la información recopilada.

En esta sección del informe final se presenta el diseño metodológico y la estrategia de trabajo de campo de la evaluación la cual considera 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 revisaron documentos normativos, manuales de organización, fichas técnicas, avances físico financieros, MIR, Plan Municipal y Programas Operativos entre otros relevantes para la ejecución del Programa, en particular aquellos vinculados a los Componentes, es decir a los bienes y/o servicios entregados por la Dirección.

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 Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente.

El análisis de gabinete facilitó la identificación, descripción y análisis de los distintos elementos que componen el diseño del Programa. A partir de este primer análisis se logró además identificar algunos elementos de los procesos generales del

Programa, los actores involucrados y las acciones o actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la UR.

El análisis de la información recibida se realizó a partir de los procedimientos aplicables al Pp con base en lo señalado en el "Modelo general de procesos". De esta manera, se buscó identificar los elementos documentales que permiten dar seguimiento con evidencia a las acciones realizadas.

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 de CONEVAL para los procedimientos sustantivos identificados como prioritarios.

Es importante señalar que por la naturaleza y características del Programa se consideraron dentro del modelo general algunos criterios y elementos que permitieron adecuar las etapas para que estas correspondieran con los tipos de procesos, bienes y servicios, y demás elementos significativos dentro del procedimiento.

Como parte de este trabajo se identificaron las etapas que se realizan dando seguimiento a procedimientos documentados y las que se realizan sin que exista un procedimiento concreto.

La determinación de las personas que participarán en este ejercicio se realizó de manera conjunta entre el equipo evaluador y la UR del Programa.

ii) **Observación directa de procesos y evidencia** que consistió en la revisión de expedientes, solicitudes, carpetas y sistemas informáticos de las actividades para la entrega de bienes y/o servicios a la población del municipio proporcionados por las Unidades Responsables.

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.

Las unidades seleccionadas serán 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 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 General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente a partir de las técnicas cualitativas definidas anteriormente. Se precisa que la propuesta se ajustó conforme a la disponibilidad de información, buscando que el análisis sirviera de insumo para la toma de decisiones sobre el Pp.

El trabajo de campo consistió principalmente en aplicar entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos responsables de los procesos sustantivos y que se identifican en los Componentes de la MIR con el objetivo de detallar a nivel operativo los distintos subprocesos que se desarrollan, los formatos que utilizan y la mecánica utilizada para la atención de solicitudes.

Durante el trabajo de campo se aplicaron entrevistas directas semiestructuradas a los responsables de operación y ejecución de los dos procesos sustantivos seleccionados del Programa.

Al personal que participó en el proceso de las entrevistas semiestructuradas se les entregó un formato de consentimiento informado para que estuvieran al tanto de los alcances de la actividad. Asimismo, la determinación de las personas que

participaron en este ejercicio se definió de manera conjunta entre el equipo evaluador y la UR del Programa.

Las entrevistas y cuestionario permitieron visibilizar aquellos elementos que afectan la operación de los procesos e identificando los contratiempos a los cuales se ha enfrentado la Dirección de General para un Desarrollo Verde a nivel administrativo, operativo y de seguimiento.

Posterior a la aplicación de las entrevistas se llevó a cabo un análisis de solicitudes, expedientes, carpetas, y demás evidencia que sustente la realización de los subprocesos.

La propuesta metodológica para la selección y revisión de expedientes consistió en un análisis aleatorio simple de cada uno de los procedimientos. Para ello se solicitó el número de solicitudes recibidas (y concluidas en cualquier sentido, favorable o no favorable) de los procesos sustantivos identificados.

La selección de las solicitudes se planteó como un análisis aleatorio simple en el cual las unidades de análisis para el proceso son las solicitudes recibidas, donde cada solicitud se integra como un elemento de la base de datos que debe ser muestreada.

La muestra se realizó para los siguientes dos procesos sustantivos:

1. Alineamiento Vial
2. Licencia de construcción para obra nueva de casa habitación unifamiliar, en terreno plano (hasta 30% de pendiente) máximo 3 niveles, bardas menores a 3 m de altura y claros menores a 6 m.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 el cronograma de trabajo con las principales actividades realizadas durante el estudio de campo el cual contempló tres semanas.

Tabla 2. Cronograma de actividades

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 para las visitas de campo que se muestra en la Tabla 3 considera las fechas y horarios de las entrevistas, instrumentos a emplear, tipos de actores que serán entrevistados, y tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos.

Tabla 3. Agenda de Trabajo

Fecha y Hora	Instrumentos a emplear	Actores entrevistados	Duración
07/09/2023 15:30 am	Entrevistas semiestructuradas	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Proyectos Técnicos • Jefa de Proyectos • Analista de Operaciones 	Dos horas

I. Análisis del diseño del programa

La primera sección de la evaluación corresponde al desarrollo de una valoración inicial del diseño del Programa a partir de una batería de preguntas relativas a la justificación de su creación y diseño, la planeación y orientación a resultados, mecanismos de operación, y las complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social.

Este análisis se derivó de dos procesos de recolección de información principales, el primero fue un análisis de gabinete realizado a partir de la información pública disponible, así como de documentos y evidencia entregada por la Unidad Responsable del Programa; y el segundo mediante entrevistas a nivel central realizadas a servidores públicos relacionados con el diseño y la operación las cuales se realizaron de manera posterior al análisis de gabinete y permitió profundizar en algunos aspectos específicos del mismo.

I.1 Descripción general del programa

El Programa presupuestario **15. Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente** tiene como Unidad Responsable de operación a la Dirección General Para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente la cual de conformidad con lo establecido en el artículo 101 del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey es una de las áreas que auxiliará a la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible para el despacho de los asuntos de su competencia y que se encarga en particular de la *elaboración, revisión, ejecución y evaluación de los planes y programas municipales, de centro de población, parciales o distritales de desarrollo urbano en coordinación con las autoridades competentes, y que se apoya en particular de la Dirección de Proyectos Técnicos para la elaboración, revisión, ejecución y evaluación de los planes y programas municipales de centro de población, parciales o distritales de desarrollo urbano.* El Programa se clasifica como E "Prestación de Servicios Públicos" conforme al clasificador definido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y bajo esta denominación es que se incluyó en el Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2023.

El problema o necesidad que pretende atender el Programa se encuentra definido en el árbol de problemas del documento diagnóstico del Programa conforme a la Metodología de Marco Lógico (MML) como “Los ciudadanos del Municipio de Monterrey perciben un desarrollo urbano desintegrado, desordenado y deficiente” el cual a partir de una revisión inicial de los procedimientos y sus respectivas resoluciones se detectó que las demoras se originaron en gran medida por discrecionalidad desde los requisitos de ventanilla, servidores públicos sin capacitación profesional y procesos sin regulación y sin controles internos de seguimiento. La problemática que dio origen a la implementación del Programa fue el punto de referencia para establecer el objetivo de nivel Propósito plasmado en la MIR de 2023 el cual se define como “*La ciudad de Monterrey es una ciudad sostenible e inclusiva, con un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente*” y el cual como se menciona en secciones posteriores no refleja con claridad el impacto esperado del Programa en términos de su población y el alcance del mismo.

De acuerdo a la MIR 2023, el Programa cuenta con cuatro objetivos a nivel Componente en el cual se identifican los principales servicios que se entregan a la población y los cuales se agrupan en procesos de control y vigilancia, convenios, trámites y sistemas digitales.

- Componente 1. Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 2. Suficiente oferta de convenios de colaboración con el sector inmobiliario, instituciones educativas, etc. en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 3. Suficiente y eficiente, capacidad operativa en atención a las demandas de trámites, servicios y denuncias en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 4. Suficientes sistemas digitales actualizados en materia de desarrollo urbano sostenible implementados.

La Población Potencial del Programa se define como la totalidad de habitantes del municipio de Monterrey que de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es de 1´142,994 personas, mientras que define la población objetivo se estima a partir de la población de Monterrey que cuenta con viviendas particulares habitadas. La cobertura del Programa es la totalidad del territorio municipal sin embargo no identifica ni se muestra la focalización de los servicios otorgados a través de sus cuatro componentes, aun cuando algunos son dirigidos a poblaciones específicas.

El Programa tuvo un presupuesto aprobado de 35.5 mdp el cual tuvo una reducción de -16.8% (6 mdp) que significó presupuesto modificado de 29.5 mdp de los cuales se ejercieron el 98.2% del total.

I.II Justificación de la creación y del diseño del programa

I.II.I 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 documento diagnóstico del Programa identifica con claridad la problemática que se busca atender con la intervención pública la cual se define en el árbol de problemas como “*Los ciudadanos del Municipio de Monterrey perciben un desarrollo urbano desintegrado, desordenado y deficiente*”; asimismo se considera que está formulada como una situación que puede ser revertida y se observan algunos elementos de la MML para su caracterización y definición.

De manera general, la problemática central y el árbol asociado al Programa cumplen con los elementos mínimos en términos de identificación de la población objetivo a partir del contexto de un proceso de desarrollo urbano que requiere la intervención pública para de esta manera mejorar la condición negativa que da origen al Programa.

Si bien la problemática se encuentra claramente establecida se identifican dos aspectos claves que permitirán mejorar su definición. El primero es adecuar la PO considerando que a nivel operativo la población que accede a los trámites y servicios en materia de desarrollo urbano son mayores de edad y el segundo aspecto consiste en redefinir el resultado que se espera alcanzar con la implementación del Programa el cual debe estar vinculado al objetivo estratégico 3.3 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente el cual hace referencia a *“facilitar y transparentar el cumplimiento de las regulaciones en materia de desarrollo urbano”*.

A partir de lo anterior se propone la siguiente redacción para la problemática central, que a su vez deberá ser la referencia para la definición del resumen narrativo del nivel Propósito, la sugerencia es *“Los ciudadanos de Monterrey mayores de edad carecen de mecanismos eficientes y transparentes que les permitan cumplir con las regulaciones vigentes en materia de desarrollo urbano”*.

Por otro lado, para fortalecer la información cuantitativa del diagnóstico se sugiere incorporar la evolución en la atención a las solicitudes de desarrollo urbano a partir de 2022, así como la identificación de las áreas o zonas del municipio donde se ha incrementado el desarrollo de nuevas edificaciones y que han contribuido al incremento de las zonas urbanas del municipio.

Con base en lo anterior se recomienda redefinir la problemática central y fortalecer el documento diagnóstico del Programa incorporando información que brinde contexto a partir de datos enfocados en cada uno de los trámites y servicios provistos por la Dirección.

I.II.II Causas y consecuencias del problema identificado

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

El documento diagnóstico del Programa se identifican las causas, efectos y características de la problemática las cuales se encuentran definidas en un árbol de problemas conforme lo establece la MML.

Tal como se menciona en la pregunta anterior la problemática definida como “*Los ciudadanos del Municipio de Monterrey perciben un desarrollo urbano desintegrado, desordenado y deficiente*” presenta algunas carencias en su definición conforme a lo que establece la MML, sin embargo las causas y efectos derivadas de la parte central del árbol de problemas son adecuadas y permiten conocer las situaciones que le dieron origen a la intervención a través del Programa de Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente.

El árbol de problemas del Programa muestra algunas de las causas que han afectado el desarrollo urbano del municipio y estos se refieren a procedimientos administrativos realizados con leyes que se encuentran derogadas, reglamentos municipales desactualizados y poco funcionales, expedientes otorgados en "fast-track" al final de la administración, autorizaciones y licencias otorgadas a través de judicialización de procesos, discrecionalidad desde los requisitos de ventanilla, funcionarios sin capacitación profesional, procedimientos sin regulación ni controles internos de seguimiento y falta de digitalización de expedientes lo que dio origen a la problemática central.

En la parte superior del árbol de problemas del Programa se identifican los efectos derivados de la problemática central y que son consecuencia de las causas y sub causas arriba señaladas. Los principales efectos que se identifican son trámites y servicios sin certeza jurídica, construcciones irregulares, expedientes incompletos, daño al medio ambiente, crecimiento poblacional desordenado, carencia en el acceso a servicios públicos y un desarrollo urbano, de obras y de servicios públicos deficiente.

En cuanto a las características del problema, se cuenta con información estadística de referencia que permite conocer el contexto general a nivel local; sin embargo, se sugiere incorporar datos asociados directamente a los tipos de trámites y servicios que ejecuta el Programa.

I.II.III 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?
¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema?
¿Se cuenta con una cuantificación de esta?***

La PP y PO del Programa está identificada clara y explícitamente en el documento diagnóstico y es posible observar que ambas presentan una estimación para su cuantificación, se considera que la PO se encuentre caracterizada correctamente tomando en cuenta que se define a partir del criterio de mayoría de edad.

La población potencial del Programa se define como la totalidad de los habitantes del municipio de Monterrey que de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI es de 1´142,994 habitantes la cual representa casi una quinta parte de la total de la población estatal.

En este sentido se observa que la definición es clara y se cuenta con una cuantificación de la misma; sin embargo, no se realiza una descripción general que permita caracterizarla por lo que se sugiere incorporar información que sea de utilidad para el diseño y planeación del Programa.

Con relación a la PO del Programa esta se define como la población mayor de edad que habita en Monterrey que de acuerdo a la información del Censo de Población y Vivienda 2020 esta asciende a 864,482 habitantes que representa el 75.6% del total de la población del municipio y que son los que pueden realizar los trámites y servicios asociados a los Componentes del Programa. Se observa que la PO únicamente utiliza el criterio de edad como característica para su definición por lo que se considera que se podrían contemplar elementos adicionales que permitan tener una mejor estimación de la misma; en particular haciendo uso de la información de los solicitantes de los diferentes trámites.

A partir de lo anterior, se recomienda redefinir la PO del Propósito para que esta sea consistente con la caracterizada y cuantificada en el diagnóstico, así como

definir una metodología de cuantificación actualizada que permita contar con una estimación de la población que se pretende beneficiar en el corto y mediano plazo y que se encuentre vinculada a los objetivos y acciones del Programa.

I.II.IV Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención

Pregunta 4. ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO?

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

El Propósito del Programa se encuentra definido en la MIR 2023 como “*La ciudad de Monterrey es una ciudad sostenible e inclusiva, con un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente*” el cual se considera que no es consecuencia directa que se espera ocurra con la intervención del Programa ya que hace referencia al objetivo de nivel superior del PMD y el cual es utilizado a nivel Fin, asimismo la PO no es congruente con la definición de la problemática por lo que no es posible identificar el resultado que se espera observar en ella en el mediano y largo plazo.

Por otro lado el indicador de nivel Propósito se encuentra definido en la MIR como *Porcentaje de acciones desarrolladas y encaminadas a tener un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente* cuya fórmula se establece como $(\text{Acciones desarrolladas}/\text{Acciones a desarrollar}) * 100$ el cual no corresponde a un indicador de tipo estratégico ya que su estructura está encaminada a dar un seguimiento al cumplimiento de las actividades realizadas por la Dirección y no permite medir el impacto o resultados de la intervención de los diferentes Componentes en el mediano y largo plazo, además tanto el nombre como la fórmula del indicador no cumple con los criterios de la MML.

Por lo anterior se sugiere redefinir el objetivo de nivel Propósito conforme a la sintaxis establecida en la MML y establecer al menos un indicador que sea de tipo estratégico que permita cuantificar los cambios esperados en la PO. Una propuesta para su definición podría ser *los ciudadanos de Monterrey mayores de*

edad acceden a mecanismos eficientes y transparentes que les permitan cumplir con las regulaciones vigentes en materia de desarrollo urbano, el cual a su vez retoma parte del objetivo estratégico 3.3 *Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente* del PMD. En cuanto al indicador este debe medir el impacto de las acciones del gobierno en cuanto al cumplimiento de los trámites y servicios de desarrollo urbano y obras, y para lo cual se presenta la siguiente propuesta de indicador el cual se define como porcentaje de edificaciones y/o construcciones nuevas que cumplen con la normatividad en materia de desarrollo urbano.

I.II.V Productos del programa

Pregunta 5. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO?

¿Las actividades que realiza el programa son adecuados para producir los bienes, servicios o productos entregados?

Los bienes y servicios entregados por el Programa están vinculados a los cuatro Componentes de la MIR los cuales se definen como:

- Componente 1. Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 2. Suficiente oferta de convenios de colaboración con el sector inmobiliario, instituciones educativas, etc. en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 3. Suficiente y eficiente, capacidad operativa en atención a las demandas de trámites, servicios y denuncias en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 4. Suficientes sistemas digitales actualizados en materia de desarrollo urbano sostenible implementados.

Se considera que los Componentes 1 y 4 son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO ya que están relacionados a las acciones que realiza el Programa en términos de realización, vigilancia y control de trámites y la simplificación y digitalización de los mismos; sin embargo, tanto la sintaxis del

objetivo como sus indicadores podrían fortalecerse conforme a la MML y de esta manera reestructurar la MIR a partir de estos componentes. Por ejemplo, el Componente “*Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible*” podría replantearse como “*Trámites y servicios en materia de desarrollo urbano verificados*” y un el indicador de “*Porcentaje de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano con expedientes revisados y verificados*”, en cuanto al Componente 4 de sistemas digitales este se podría redefinir como “*Trámites y servicios en materia de desarrollo urbano simplificados y digitalizados*” y se podría medir como “*Porcentaje de trámites y servicios digitalizados en materia de desarrollo urbano actualizados en el sistema digital*”.

Con relación al Componente 2 la firma de convenios es una actividad más de gestión por lo cual debería incluirse a nivel de Actividades de la MIR; mientras que el Componente 3 no es un bien o servicio, sino una necesidad del Programa que incluso podría plantearse como un supuesto para el cumplimiento de los Componentes señalados en el párrafo anterior, en este sentido y con relación a la capacidad operativa sería de mayor utilidad contar con información sobre el avance en la capacitación al personal en materia digital de trámites y servicios.

Por lo anterior, se recomienda replantear los objetivos e indicadores de nivel Componente los cuales se deberán centrar en los bienes y/o servicios que se están entregando a la PO, eliminando aquello que por sus características son más de tipo gestión y que deberían considerarse a nivel de actividades.

Con relación a las actividades que realiza el Programa para producir los bienes y servicios se consideran que estas son insuficientes ya que no reflejan todas las acciones que lleva a cabo la Dirección y que son parte de los procesos de planeación y ejecución; por ejemplo, faltan actividades relativas a la integración y revisión de expedientes, solicitudes aprobadas, entrega de licencias por lo que se recomienda definir las actividades necesarias y suficientes para generar los Componentes.

I.II.VI Análisis del contexto socioeconómico

Pregunta 6. ¿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.

El Programa identifica a través de los supuestos definidos en la MIR algunos elementos externos que no son atribuibles a la Dirección pero que podrían afectar de manera negativa el cumplimiento de los objetivos y por consiguiente en el resultado de la intervención pública.

En este sentido la revisión a los supuestos de la MIR muestra que en su mayoría estos hacen referencia a la disponibilidad de personal y capacitación, sin que estos riesgos o contingencias sean factores que deban definirse a nivel de Fin, Propósito o Componente.

Con relación al riesgo de suficiencia de recursos humanos como externalidad negativa, si bien se considera que es un factor necesario para la implementación de las acciones del Programa y para la ejecución de las actividades, esto debe definirse únicamente a nivel de Actividades de la MIR, además el objetivo del Componente 3 hace referencia justamente a la capacidad operativa y tal como se expuso anteriormente esto es más una condición necesaria para la ejecución del Programa y por consiguiente deberá ser utilizado únicamente como supuesto.

En cuanto a los supuestos que hacen referencia a las capacitaciones se detecta que éstas si son responsabilidad de la Dirección y por lo tanto no se consideran factores externos, sino que deberían ser objetivos de nivel Actividad.

Por lo anterior, se sugiere fortalecer la definición de los supuestos los cuales deben ser un riesgo con probabilidad razonable de ocurrencia y que sean ajenos a la Dirección; los cuales deben definirse en función de eventualidades de gran impacto como puede ser una reorientación de los objetivos y prioridades municipales, modificaciones en las regulaciones de desarrollo urbano estatales y

municipales, incremento de la población en las zonas urbana, incremento en la inversión del sector inmobiliario, entre otras que pudieran afectar la realización de los servicios realizados por la Dirección.

De manera adicional se sugiere incorporar al documento diagnóstico un apartado donde se señalen los riesgos potenciales que podrían impactar en la consecución de los objetivos planteados en la MIR, así como los elementos que afectan la operación independientemente si son atribuibles a la Dirección.

I.II.VII Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención

Pregunta 7. ¿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?

La justificación empírica de la intervención que se lleva a cabo con el Programa se deriva de un proceso o programa de revisión denominado "Pusimos orden en la casa" el cual surge de la necesidad de combatir la corrupción de las y los servidores a través de auditar aproximadamente 400 expedientes resueltos en 2020 relativos a los trámites y servicios de desarrollo urbano realizados en el municipio.

A partir de lo anterior se realizó un diagnóstico el cual permitió presentar los principales hallazgos de esta revisión, lo cual mostró varias problemáticas que afectan a la Dirección ya que se realizaban procedimientos administrativos con ley abrogada, falta de certeza jurídica en los requisitos de trámites y servicios, rezago administrativo en trámites y servicios, reglamentos municipales desactualizados y poco funcionales, expedientes otorgados en "fast-track" en los últimos meses de la administración, además de autorizaciones y licencias otorgadas a través de judicialización de procesos.

Asimismo, en la revisión de los procedimientos de resolución se detectó que existía discrecionalidad desde los requisitos de ventanilla, las y los funcionarios carecían

de capacitación para el desempeño de sus labores y los procesos se realizaban sin regulación y sin controles internos de seguimiento.

Lo anterior permitió a la Dirección definir las áreas que se debían fortalecer para cumplir con los objetivos del Programa y permitieron diseñar una intervención ajustada a partir de la actualización de procedimientos poniendo candados a la discrecionalidad administrativa, mediante la capacitación al personal operativo para mejorar la atención, la regulación de los procesos e iniciar la implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento de los mismos.

I.II.VIII Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales

Pregunta 8. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente?

El objetivo de nivel Fin del Programa definido en la MIR como *“Contribuir a posicionar a Monterrey como ciudad sostenible e inclusiva, mediante un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente”* se encuentra directamente vinculado con el PMD 2021 – 2024 en específico al *Objetivo 3.3 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente “Simplificar y digitalizar los trámites para facilitar y transparentar el cumplimiento de las regulaciones en materia de desarrollo urbano”*.

En este sentido se identifica que el resumen narrativo cumple con la sintaxis establecida en la MML ya que en la primera parte se vincula al objetivo de orden superior del PMD, en este caso al Eje 3. Ciudad Sostenible; asimismo, en la segunda parte del objetivo se identifica *“¿cómo?”* se va a contribuir al PMD el cual hace referencia directamente a la denominación del Programa que en este caso se refiere a un *“desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente”*.

Con relación al cumplimiento de los diferentes objetivos del PMD vigente se identifica la vinculación a nivel de estrategia y línea de acción como se muestra a continuación.

- Objetivo 3.4 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente

Simplificar y digitalizar los trámites para facilitar y transparentar el cumplimiento de las regulaciones en materia de desarrollo urbano

- 3.3.1 Simplificar y digitalizar trámites y servicios en materia de desarrollo urbano, obras y servicios públicos.
 - 3.3.1.1 Impulsar la simplificación administrativa y reingeniería de procesos.
 - 3.3.1.2 Avanzar en la digitalización, mejora regulatoria y modernización administrativa.
 - 3.3.1.3 Capacitar al personal en materia digital de trámites y servicios a empresas y ciudadanos.
- 3.3.2 Atender con calidad y calidez a la ciudadanía en los trámites y servicios de desarrollo urbano, obras y servicios públicos.
 - 3.3.2.1 Poner en operación un sistema electrónico de citas a fin de mejorar la atención ciudadana y establecer mecanismos que promuevan el combate a la corrupción.
 - 3.3.2.2 Promover estrategias de solución de conflictos en materia de desarrollo urbano sostenible.
 - 3.3.2.3 Fortalecer la transparencia y eficiencia relativa a trámites de desarrollo urbano a través de un sistema automatizado de control de expedientes.
 - 3.3.2.4 Abrir una ventanilla de construcción simplificada (VECS).
 - 3.3.2.5 Implementar una aplicación que presente el mapeo de trámites y licencias otorgadas, a través de un sistema de información geográfica (SIG).

Pregunta 9. ¿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 Programa de manera directa se encuentra vinculado a nivel de línea de acción con el Programa Municipal de Ciudad Sostenible, el cual si bien no se establece formalmente como un programa sectorial este contempla acciones encaminadas a fomentar el desarrollo urbano ordenado y sustentable a través de acciones de mejora regulatoria, capacitación, sistemas digitales para la atención ciudadana y trámites y servicios eficientes.

El Programa, a través del objetivo de Fin se vincula con el PMD y este a su vez con el Programa Municipal de Ciudad Sostenible y es mediante los distintos objetivos derivados de estos que se identifican acciones que en este caso se refieren a los Mecanismos de Ejecución Estratégica (MEE) que son proyectos o actividades a cargo de SEDUSO y que a través de la Dirección son implementadas en el Programa.

En el Programa Municipal de Desarrollo Sostenible se identifican los vínculos con los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU, el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 y el Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y su relación con los MEE los cuales se enlistan a continuación y que son parte de las estrategias de atención del Programa.

- Cantidad de mecanismos de simplificación administrativa y mejora regulatoria implementados.
- Cantidad de capacitaciones impartidas al personal responsable de atender las solicitudes de trámites y servicios.
- Cantidad de sistemas digitales implementados relativos al sistema electrónico de citas.
- Porcentaje de solución de conflictos derivados de denuncia ciudadana en materia de desarrollo urbano sostenible solucionados.
- Número de solicitudes ciudadanas atendidas en materia de transparencia.
- Apertura de ventanilla de construcción simplificada.
- Avance en la implementación de la aplicación que presente el mapeo de trámites y servicios a través de un sistema de información geográfica.

El Programa Municipal de Ciudad Sostenible no cuenta con indicadores de desempeño que permitan medir el avance de los objetivos o en los MEE; sin embargo, el seguimiento mediante los indicadores definidos en la MIR y en el POA permiten valorar de manera indirecta el cumplimiento de algunos estos. Adicionalmente, los Dirección reporta los avances a los MEE mediante las fichas de los Mecanismos de Ejecución Estratégica 2021-2024 en los cuales la Dirección reporta periódicamente avances, proyecciones, impacto y estatus de las acciones o proyectos.

I.III Planeación y orientación a resultados

I.III.I Orientación a resultados

Pregunta 10. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

¿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?

El Programa en su MIR define el objetivo de nivel Propósito como “*La ciudad de Monterrey es una ciudad sostenible e inclusiva, con un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente*” en el cual si bien es posible identificar a la PO esta no es adecuada ni consistente con la definida en la problemática central que da origen al Programa; por lo cual se recomienda redefinir la primera parte del resumen narrativo utilizando las características de la PO establecidas en el diagnóstico y que se centran en la población mayor de edad que habita en Monterrey y que puede realizar trámites ante la dependencia.

Con relación a la definición de la segunda parte del resumen narrativo del Propósito la cual debe establecerse como el impacto esperado en la población objetivo a partir de la implementación del Programa, se sugiere definir a esta a partir de las diversas problemáticas específicas identificadas en el diagnóstico y que pueden conjuntarse en la mejora del proceso de los trámites y servicios de la

Dirección desde un enfoque normativo, operativo y transparente y que tiene como resultado esperado contar con mecanismos eficientes y transparentes.

Por lo anterior y en congruencia con preguntas anteriores y buscando mejorar la sintaxis del resumen narrativo se propone la siguiente redacción: *Los ciudadanos de Monterrey mayores de edad acceden a mecanismos eficientes y transparentes que les permitan cumplir con las regulaciones vigentes en materia de desarrollo urbano; la cual por un lado muestra la PO del Programa que agrupa a los ciudadanos que desean realizar un trámite o acceder a un servicio siendo los propietarios o gestores y por el otro el resultado que se espera observar con el conjunto de procedimientos ejecutados por la Dirección a partir de acciones en materia de mejora regulatoria y simplificación de trámites, sistematización de trámites, transparencia y control de la corrupción y actualización del marco normativo y operativo.*

Pregunta 11. ¿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?

Las metas de los indicadores del Programa están definidas en la MIR y pueden ser identificadas para cada nivel de objetivos; sin embargo, el análisis sobre si estas están orientadas a impulsar el desempeño se dificulta al no tener una base de referencia o valores históricos para la mitad de los indicadores definidos en la MIR dado que estos establecen su línea base para 2023 y no es posible realizar una correcta valoración de las mismas. Los restantes siete indicadores marcan como línea base septiembre de 2022 los cuales reportan un valor de referencia de 100% y una meta del mismo valor, por lo que se considera que está orientadas a impulsar el desempeño y son factibles bajo el supuesto que los plazos y los recursos humanos y financieros del Programa para realizar dichas actividades son similares al del periodo de referencia.

De manera particular se identifican algunos indicadores que por el nivel de la MIR en el que se encuentran definidos (Componentes y Actividades) deberían contar

con una frecuencia de medición distinta ya que la establecida incumple con la MML al estar vinculadas con indicadores de gestión por lo que su medición, según sea el caso de debería ser semestral, trimestral o mensual; por lo cual se recomienda replantear la denominación y fórmula de algunos indicadores para tener una medición en periodos menores.

En el caso de los indicadores de nivel Componente se encuentran el Porcentaje de convenios colaborativos firmados en materia de desarrollo urbano sostenible y el Porcentaje de actualizaciones realizadas a los sistemas digitales implementados, ambos con una frecuencia anual por lo que se recomienda su modificación para que esta sea semestral o menor.

A nivel Actividad se identifica que los indicadores Porcentaje de capacitaciones impartidas al personal responsable de realizar las verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible (Semestral), Porcentaje de equipos autorizados y adquiridos para realizar las funciones asignadas al personal encargado de las verificaciones (Anual) y Porcentaje de obras de mejora urbana en materia de desarrollo urbano sostenible asignadas presentan frecuencias mayores a las establecidas en la MML, por lo que se sugiere adecuarlas para que sean trimestrales o mensuales.

De manera general, el desempeño y la factibilidad de las metas deberán ser analizados al finalizar el ejercicio fiscal considerando que ya se contará datos de referencia históricos que permitan observar el comportamiento a lo largo del tiempo. Asimismo, se observa que algunos de los indicadores establecen su fórmula a partir de la relación de "(realizado/programado)" lo cual no permite medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos del Programa, toda vez que este tipo de indicadores únicamente cuantifican el cumplimiento operativo, para lo cual se cuenta con otros mecanismos como podría ser los Programas Operativos Anuales.

Por último, se recomienda la elaboración de una nota metodológica que documente el proceso para definir metas y que incluya los criterios utilizados para

determinar el valor correspondiente; lo anterior deberá estar vinculado con los procesos de planeación estratégica que lleva la Dirección.

Pregunta 12. ¿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)?

El Programa para el ejercicio fiscal 2022 y 2023 documenta los resultados a nivel de Fin y Propósito únicamente con indicadores establecidos en la MIR, y con base en el análisis de gabinete no se identificaron documentos adicionales (estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros) que proporcionen información relevante para cuantificar el impacto derivado de la implementación del Programa.

A nivel Fin se define el indicador *Porcentaje de proyectos de inversión encaminados a realizar acciones que contribuyan a posicionar a Monterrey como una ciudad sostenible, inclusiva y accesible* el cual no cumple con todos los criterios CREMA², en particular se considera que el indicador no es relevante ni adecuado para medir el objetivo del Programa ni el definido en el resumen narrativo *Contribuir a posicionar a Monterrey como ciudad sostenible e inclusiva, mediante un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente*.

El indicador no se considera relevante ni adecuado ya que el Programa no tiene como objetivo el desarrollo de proyectos de inversión, sino más bien se enfoca en la correcta regulación y control del desarrollo urbano por lo cual no provee información sobre la esencia del objetivo ni suficientes bases para medir el objetivo de nivel superior del PMD, es decir no muestra la contribución del Programa al objetivo del desarrollo municipal en particular el 3.3 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente. Una propuesta para medir el indicador de Fin podría ser un índice de cumplimiento en términos de revisión de expedientes, solicitudes atendidas y cumplimiento a las regulaciones en materia de desarrollo urbano.

² Los criterios CREMA se refieren a los atributos de ser Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado

A nivel de Propósito el indicador se define como *Porcentaje de acciones desarrolladas y encaminadas a tener un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente* el cual no se considera claro, relevante ni adecuado y como se menciona anteriormente el objetivo de Propósito no es consistente con los elementos de la MML en términos de su PO y el resultado que se espera observar por lo que su definición deberá estar en función de la redefinición del propio objetivo.

En este sentido no cumple con el criterio de claridad ya que el nombre del indicador y su fórmula no son compatibles, no es relevante ya que como se ha mencionado los indicadores con la fórmula de (realizado/planeado) no son útiles para medir el desempeño, además la actividad de resolución de trámites y servicios rezagados se refiere a un indicador de tipo gestión y no se considera adecuado ya que no permite cuantificar el resultado directo a ser logrado en la población como consecuencia de la utilización de los Componentes. Una propuesta de indicador a nivel Propósito podría ser el *Porcentaje de edificaciones/construcciones registradas que se encuentran regularizadas*.

Por lo anterior, se recomienda redefinir el indicador de nivel Fin, mientras que a nivel Propósito se deberá establecer un objetivo y un indicador con base en las recomendaciones vertidas en este informe los cuales deberán atender los elementos de la MML y verificar que cumplan con los criterios CREMA. Asimismo, y considerando que el Programa es de reciente creación, se recomienda que se incorpore al documento diagnóstico una serie de datos histórica que muestre las acciones realizadas por el Programa a partir de sus Componentes.

Pregunta 13. ¿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)?

El Programa para 2023 cuenta con 14 indicadores definidos en la MIR además de ocho indicadores en el POA de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente, seis de la Dirección para la Integración de Distritos, Sub-

centros y Nuevos Desarrollos, diez de la Dirección de Proyectos Técnicos y seis de la Dirección para un Desarrollo Compacto los cuales en se considera que proveen información que permite retroalimentar su funcionamiento, y los cuales se encuentran principalmente a nivel de Componentes, Actividades y en los POAs.

En general los indicadores están definidos correctamente; sin embargo, las fórmulas no cumplen con los criterios CREMA ya que las variables involucradas no son claras, es decir no son auto explicativas, aun cuando en el nombre del indicador es posible identificar con claridad lo que se pretende medir.

Los indicadores en su mayoría permiten recopilar información relevante para retroalimentar el funcionamiento de las distintas áreas que participan en la operación del Programa, sin embargo se identifican ciertos indicadores que al establecer sus avances bajo la estructura de “(realizado/programado)” estos no generan información relevante sobre el desempeño del Programa ni de las acciones a partir de las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que entrega el Programa o incluso de los mismos apoyos que se han proporcionado a los beneficiarios.

Con relación a los indicadores de gestión no se cuenta con un indicador de calidad definido a nivel de Componentes por lo cual no es posible medir el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto de los servicios que entrega el Programa.

A nivel de POAs se identifica que en su mayoría los indicadores definidos son de gestión u operativos, es decir que facilitan la medición de los avances de los procesos y actividades permitiendo realizar una valoración sobre las actividades más significativas y que realizan las distintas áreas que operan el Programa como son la atención a inspecciones, dictaminaciones, ventanilla de atención ciudadana y trámites y servicios en general brindados por la dependencia.

Por lo anterior, se recomienda replantear en la MIR aquellos indicadores de gestión que están estructurados como “(realizado/programado)” y de esta manera dar un seguimiento a los procesos operativos asociados a los servicios del Programa; además de redefinir la totalidad de los objetivos de Componentes y Actividades ya que estos incumplen la sintaxis establecida en la MML.

Pregunta 14. ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

El Programa cuenta con 14 indicadores definidos en la MIR los cuales permiten medir los avances en el logro de los objetivos y dar un seguimiento a los resultados, aunque como se ha mencionado en preguntas anteriores se requiere la revisión y mejora en los cuatro niveles.

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Contribuir a posicionar a Monterrey como ciudad sostenible e inclusiva, mediante un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente	Porcentaje de proyectos de inversión encaminados a realizar acciones que contribuyan a posicionar a Monterrey como una ciudad sostenible, inclusiva y accesible	Este indicador medirá la cantidad de proyectos de Inversión encaminados a realizar acciones que contribuyan a posicionar a Monterrey como una ciudad sostenible, inclusiva y accesible entre las propuestas de proyectos de inversión	$(\text{Total de proyectos de inversión elaborados} / \text{Total de proyectos de inversión asignados}) * 100$
La ciudad de Monterrey es una ciudad sostenible e inclusiva, con un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente	Porcentaje de acciones desarrolladas y encaminadas a tener un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente	Este indicador medirá el porcentaje de resolución de trámites y servicios rezagados con el fin de tener un desarrollo urbano integrado, compacto y eficiente	$(\text{Acciones desarrolladas} / \text{Acciones a desarrollar}) * 100$
Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de verificaciones realizadas en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá el porcentaje de verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible realizadas	$(\text{Verificaciones realizadas} / \text{Verificaciones solicitadas}) * 100$

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Capacitar al personal responsable de realizar las verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de capacitaciones impartidas al personal responsable de realizar las verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá la cantidad de capacitaciones impartidas al personal responsable de realizar las verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible	$(\text{Capacitaciones Realizadas} / \text{capacitaciones programadas}) * 100$
Realizar la función de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de equipos autorizados y adquiridos para realizar las funciones asignadas al personal encargado de las verificaciones	Este indicador medirá la cantidad de equipo autorizado y adquirido para realizar las funciones asignadas al personal encargado de realizar las verificaciones	$(\text{Equipos adquiridos} / \text{Equipos solicitados}) * 100$
Suficiente oferta de convenios de colaboración con el sector inmobiliario, instituciones educativas, etc. en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de convenios colaborativos firmados en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá la cantidad de convenios colaborativos firmados en materia de desarrollo urbano sostenible	$(\text{Convenios Firmados} / \text{Convenios programados}) * 100$
Llevar a cabo mesas de análisis de proyectos estratégicos en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de mesas de análisis de proyectos estratégicos realizadas en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá el porcentaje de mesas de análisis de proyectos estratégicos en materia de desarrollo urbano sostenible realizadas	$(\text{Mesas realizadas} / \text{Mesas programadas}) * 100$
Asignar obras de mejora urbana en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de obras de mejora urbana en materia de desarrollo urbano sostenible asignadas	Este indicador medirá de cantidad de obras de mejora urbana en materia de desarrollo urbano sostenible asignadas	$(\text{Obras asignadas} / \text{Obras por asignar}) * 100$

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Suficiente y eficiente, capacidad operativa en atención a las demandas de trámites, servicios y denuncias en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de trámites y servicios atendidos en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá el porcentaje de trámites y servicios atendidos	$(\text{Cantidad de trámites y servicios atendidos} / \text{Cantidad de trámites y servicios ingresados}) * 100$
Capacitar al personal responsable de atender las solicitudes de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de capacitaciones impartidas al personal responsable de atender las solicitudes de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá la cantidad de capacitaciones impartidas al personal responsable de atender las solicitudes de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones programadas}) * 100$
Solucionar conflictos en materia de desarrollo urbano sostenible mediante métodos alternos	Porcentaje de conflictos resueltos derivados de denuncia ciudadana en materia de desarrollo urbano sostenible	Este indicador medirá el porcentaje de solución de conflictos derivados de denuncia ciudadana en materia de desarrollo urbano sostenible solucionados	$(\text{Casos resueltos} / \text{Casos por atender}) * 100$
Suficientes sistemas digitales actualizados en materia de desarrollo urbano sostenible implementados	Porcentaje de actualizaciones realizadas a los sistemas digitales implementados	Este indicador medirá la cantidad de actualizaciones a los sistemas digitales implementados	$(\text{Actualizaciones realizadas} / \text{Actualizaciones requeridas}) * 100$
Contar con sistemas digitales actualizados para dar soporte a la demanda de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible	Porcentaje de ciudadanos atendidos mediante sistemas digitales implementados	Este indicador medirá el porcentaje de ciudadanos atendidos mediante sistemas digitales implementados	$(\text{Ciudadanos atendidos} / \text{Solicitudes recibidas}) * 100$

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Contar con mecanismos de simplificación administrativa y mejora regulatoria efectivos y actualizados	Porcentaje de colaboraciones efectuadas en materia de simplificación administrativa y mejora regulatoria	Este indicador medirá la cantidad de colaboraciones para implementar mecanismos de simplificación administrativa y mejora regulatoria	$(\text{Cantidad de colaboraciones efectuadas} / \text{Cantidad de colaboraciones propuestas}) * 100$

Pregunta 15. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El Programa no cuenta con estudios o evaluaciones externas como elemento de apoyo para la toma de decisiones en cuanto a modificaciones o mejoras que se requieran en términos de diseño, resultados, seguimiento y operación.

En este sentido, y bajo el contexto en el cual se está realizando esta evaluación se definirán Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del presente informe final el cual forma parte del proceso de mejora continua que el municipio ha impulsado para los Programas presupuestarios y que se lleva a cabo como herramienta para la detección de áreas de oportunidad y mejora.

I.III.II Planeación

Pregunta 16. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

El Programa no cuenta con un plan estratégico derivado de un proceso institucionalizado conocido por los operadores del Programa, es decir que se encuentre establecido en un procedimiento emitido por la instancia responsable de la planeación del Programa o a nivel central, que considere el mediano y largo plazo y defina metas específicas para medir su cumplimiento; por lo que es necesario en primera instancia redefinir el objetivo de nivel Propósito identificando claramente la PO y el impacto esperado en esta para posteriormente fortalecer la planeación estratégica con las acciones que el Programa debe realizar durante los siguientes años y que impacten en un desarrollo ordenado de las zonas urbanas del municipio.

De manera complementaria en el modelo de planeación estratégica el Programa utiliza la MIR como una herramienta para establecer los bienes y servicios (Componentes) que tendrán un efecto directo en el cumplimiento del objetivo de nivel Propósito y a partir de esto se da un seguimiento periódico sobre el cumplimiento de las metas y objetivos de corto y mediano plazo; sin embargo, esto solo debería ser utilizado con un insumo dentro de la estructura de un plan estratégico.

Asimismo, el Programa Municipal de Ciudad Sostenible enlista los Mecanismos de Ejecución Estratégica que se asocian a proyectos o acciones específicas en los cuales se concentran los esfuerzos de la Dirección y para los cuales se cuenta con fichas de seguimiento que muestran los avances de manera periódica. Los MEE asociados al Programa se refieren a la simplificación administrativa y mejora regulatoria, sistematización de procesos y trámites, mejora en los procesos de atención, capacitaciones. Sin embargo, estos no establecen de manera directa los resultados que se esperan alcanzar a nivel de Fin y Propósito y no cuentan con indicadores de seguimiento o metas de mediano plazo que pudieran considerarse dentro de un proceso de planeación estratégica ya que únicamente genera información para la integración de informes del Alcalde y de la Administración Pública Municipal (APM).

Pregunta 17. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

El Programa cuenta con cuatro Programas Operativos Anuales que están a cargo de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente como Unidad Responsable, así como los que corresponden a las Dirección para la Integración de Distritos, Sub centros y Nuevos Desarrollos, la Dirección de Proyectos Técnicos y la Dirección para un Desarrollo Compacto; las cuales están vinculadas al objetivo 3.3 del PMD y al Programa presupuestario, ambos bajo la denominación de *Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente*.

En este sentido para el ejercicio fiscal 2023 se cuenta con un total de 30 actividades distribuidas en las cuatro direcciones mencionadas en el párrafo anterior y que dan seguimiento a algunas de las actividades que realizan las distintas áreas involucradas en la operación del Programa como son resolución de dictámenes, solicitudes de alineamiento vial, supervisiones, emisión de opiniones técnicas, digitalizaciones, atención de solicitudes ciudadanas, entre otras.

El análisis de los POAs permite establecer la existencia de una vinculación con algunos de los Componentes y Actividades definidas en la MIR y permiten dar el seguimiento respectivo de acciones operativas o de gestión que el Programa lleva a cabo para la entrega de los bienes y servicios vinculados a los Componentes definidos. En este sentido, se observa que existe congruencia en la definición y seguimiento de acciones operativas que se llevan en la ejecución diaria del Programa y que están claramente asociadas a los bienes y servicios; por lo que se puede establecer que a través de este mecanismo se contribuye al logro de los objetivos del Programa.

I.IV Mecanismos de operación del programa

I.IV.I Población potencial y objetivo

Pregunta 18. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

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

El Programa identifica correctamente a la población que busca atender y es congruente con la problemática que se busca atender, sin embargo esta no encuentra correctamente reflejada en el objetivo de nivel Propósito, ya que en la MIR está definida como área de enfoque y no utiliza el concepto de población que se observa en la estructura central del árbol de problemas que hace referencia a los habitantes del municipio de Monterrey mayores de edad ya que esta definición permite contemplar a las personas que en su rol de propietarios o gestores pueden realizar algún tipo de trámite relativo al desarrollo urbano.

Por lo anterior y con base en recomendaciones anteriores se estima necesario replantear la PO definida en el primera parte de la sintaxis del objetivo de Propósito y de esta manera identificar en su redacción las características de la población que se espera sea beneficiada por el Programa.

Con relación a la unidad de medida, la PP y la PO utilizan como unidad de medida a las personas, pero como se menciona en esta pregunta estas no son congruentes con el área de enfoque identificada como “La ciudad de Monterrey” en el objetivo de Propósito.

Pregunta 19. ¿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?

En el caso del diagnóstico no se identifica un apartado o documento adicional en el cual se establezca una metodología de cuantificación de poblaciones propia del Programa, sin embargo tanto la población potencial como la objetivo están calculadas a partir de las estimaciones del Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por INEGI, el cual se considera como una fuente de información confiable y adecuada para utilizar en la cuantificación.

Con relación al plazo establecido para llevar a cabo una revisión y actualización de la información y considerando que los datos se derivan de una medición quinquenal (censo o conteo de población) se ha establecido un periodo de cinco años. En este sentido y considerando que el diagnóstico debería actualizarse al menos cada tres años se podría utilizar como fuente adicional las proyecciones elaboradas por el Consejo Nacional de Población (CONAPO).

Con relación a la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo se considera que esta no es un elemento utilizado para definir las metas de los indicadores toda vez que estas se plantean desde un enfoque más de gestión

relativo al avance en el cumplimiento de acciones operativas y no al desempeño del Programa y su impacto en la población.

En este sentido y para fortalecer la cuantificación de la población objetivo se sugiere plantear una metodología que considere información histórica de la población atendida a través de los diversos trámites y servicios de la dependencia y que muestre la atención a nivel de Componentes permitiendo determinar con mayor precisión el alcance y cobertura deseada del Programa

Pregunta 20. ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

La valoración del proceso de planeación del Programa desde el análisis de gabinete y el trabajo de campo que permitió la revisión de las actividades ejecutadas por la Dirección no presenta evidencia que refiera que para la ejecución de los Componentes se apoye en la revisión y actualización de poblaciones.

En otras palabras no se muestra evidencia de que exista un proceso institucionalizado como parte de las actividades anuales de planeación que a partir de datos y estadísticas internas y externas sirvan para determinar los objetivos y metas anuales de los diferentes bienes y servicios asociados a la operación del Programa.

Por lo anterior, se recomienda incorporar a la MIR indicadores que permitan por un lado la generación de datos del comportamiento y evolución de la población atendida y por otro lado que sirvan como referencia de la cobertura que se tiene por parte de la Dirección en términos de la atención brindada a la ciudadanía y el acceso de esta a los bienes y servicios del Programa; lo anterior como sustento de las modificaciones a los mecanismos de atención y las estrategias de cobertura para los ejercicios fiscales posteriores.

I.IV.II Mecanismos de elegibilidad

Pregunta 21. ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

El Programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar su PO, la cual corresponde a cualquier ciudadano habitante de Monterrey que sea mayor de edad, esto ya que es la población que puede realizar las gestiones en materia de desarrollo urbano ante la autoridad o instancia competente; es decir la que puede ser atendida a través de los trámites y servicios que se encuentran a cargo de la Dirección. Dada la naturaleza del Programa y sus Componentes sería de utilidad identificar a través de los expedientes las colonias o zonas del municipio de donde proviene la mayor demanda de solicitudes y de esta manera poder generar acciones o mecanismos de atención focalizados.

Para determinar un mecanismo para identificar poblaciones se deben considerar diversos factores como son los criterios de elegibilidad para la identificación de la PO o condiciones que deben cumplir los potenciales beneficiarios o zonas donde se requieren los trámite y servicios, por lo que se recomienda incorporar al diagnóstico un mapeo de las zonas del municipio que presentan mayores índices de crecimiento urbano ya que son esas áreas en donde seguramente se concentrarán la mayor cantidad de solicitudes.

Pregunta 22. ¿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)?

Las características que debe reunir la PO de acuerdo al documento diagnóstico si son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad de los trámites y servicios entregados por el Programa; sin embargo, por la naturaleza del Programa no se tienen definidas reglas o lineamientos de operación que permitan realizar una valoración en estos términos.

Sin embargo, se reconoce que existe un total de 45 trámites y servicios a cargo de la dependencia que cuentan con procedimientos claramente definidos y en los

que se pueden identificar requisitos y/o criterios de selección y que son congruentes con la PO, los cuales como referencia se enlistan a continuación.

1. Operación del Sistema de Apertura Rápida de Empresas
2. Licencia de Uso de Edificación SARE
Proyecto Urbanístico
3. Diseño Urbano
4. Fijación de Lineamientos Generales del Diseño Arquitectónico
5. Factibilidad de Fraccionar y Urbanizar el suelo
6. Regularización de la tenencia de la tierra de un Asentamiento Humano Irregular
7. Plano de Rasantes
8. Factibilidad de uso de suelo
9. Factibilidad de uso de suelo fijación de lineamientos generales del diseño arquitectónico y licencia de uso de suelo
10. Proyecto Ejecutivo Arquitectónico o Licencia de construcción Tipo 4a 4b 4c y Proyecto de Ventas en Condominio Régimen en Condominio Multifamiliar o Usos Mixtos
11. Proyecto Ejecutivo Arquitectónico o Licencia de Construcción
12. Constancia de Terminación de Obras y Liberación de Garantías y Municipalización
13. Autorización de Ventas
14. Prórroga para la terminación de Obras y/o Reducción de Garantías
15. Subdivisiones Fusiones Parcelaciones y Relotificaciones
16. Alineamiento Vial
17. Constancia de Terminación de Obras en Condominio y Liberación de Garantías
18. Constancia de Terminación de Obras
19. Asignación Corrección o Certificación de Numero Oficial
20. Prorroga de Terminación de Obras en Condominio y Reducción de Garantías
21. Prorroga de Terminación de Obras
22. Proyecto de ventas en condominio régimen en condominio multifamiliar o usos mixtos y constancia de terminación de obras y liberación de garantías
23. Proyecto de Ventas en Condominio y Garantía Suficiente
24. Remodelación de Fachada

25. Licencia de Uso de Suelo
26. Demolición Parcial Hasta 200 m2 de Construcción
27. Demolición Parcial Mayor de 200 m2 de Construcción
28. Demolición Total Hasta 200 m2 de Construcción
29. Demolición Total Mayor de 200 m2 de Construcción
30. Licencia de Construcción para Barda Mayor a 3 más de altura Tipo 3b
31. Licencia de Construcción para Barda menor a 3 más
32. Licencia de Uso Complementario a la Vivienda
33. Licencia del Uso de Edificación
34. Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa
35. Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa
36. Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa
37. Licencia De Construcción Para Regularización de Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa

38. Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores A 6 M
39. Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M Y Claros Menores A 6 M
40. Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores 6 M
41. Licencia De Construcción Para Regularización De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores A 6 M
42. Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura
43. Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura
44. Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura
45. Licencia De Construcción Para Regularización De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura

Estos procedimientos muestran información sobre las competencias de los servidores públicos involucrados en el proceso, el marco jurídico aplicable, diagramas de flujo, descripción de actividades y/o etapas de atención, así como referencia a los formatos requeridos para la realización de trámites y servicios y los cuales se encuentra disponibles en el portal del municipio en el siguiente enlace: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_SEDUE_Procedimientos.asp. En la sección posterior de este informe se analizará de manera más específica dos de los trámites y servicios realizados por la Dirección.

Pregunta 23. ¿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 no muestra evidencia de contar con una estrategia de cobertura documentada para los Componentes que especifique metas de corto, mediano o largo plazo; por lo que se recomienda la definición de una estrategia de cobertura vinculada a cada uno de los Componentes de la MIR entendida como un conjunto de acciones y medidas de corto y mediano que garantice que el programa atienda o beneficie de manera gradual y efectiva a su PO.

La estrategia del Programa debe ser coherente con los objetivos y metas establecidos en los documentos que forman parte de la planeación del desarrollo (PMD, Sectorial, MIR y POAs) y debe ser congruente con las características de la población objetivo y el contexto en el que se implementa el Programa.

Para la elaboración de la estrategia de cobertura se deben cumplir ciertos elementos mínimos como son:

- Definición, caracterización y cuantificación de la PO a partir de criterios demográficos, socioeconómicos, geográficos o de otro tipo.
- Se debe realizar un análisis de la cobertura actual mediante el uso de datos estadísticos e indicadores.
- Se deben establecer de metas de cobertura realistas y alcanzables, para el caso del municipio estas deberían ser anuales y trienales.
- Identificar las potenciales barreras operativas, normativas, técnicas, así como las externalidades que impidan alcanzar las metas de cobertura de la PO y definir estrategias o acciones específicas que contribuyen a superarlas.
- El último elemento es incorporar mecanismos de monitoreo y evaluación de la cobertura que permitan identificar cualquier problema o área de mejora.

I.IV.III Padrón de beneficiarios

Pregunta 24. ¿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 genera información sobre los ciudadanos que solicitan algún trámite o servicio y que permite conocer quiénes reciben atención a través de alguno de los Componentes del Programa y que por las características del mismo estos pueden ser considerados como los beneficiarios. La información se integra en bases de datos y se considera están sistematizados sin que estos sean reportados en el portal de transparencia del municipio toda vez que el Programa no cumple el supuesto establecido en el artículo 95 fracción XVI de la Ley de Transparencia y

Acceso a la Información del Estado de Nuevo León en el que se establece que únicamente los programas sociales que impliquen subsidios, estímulos y apoyos en efectivo o en especie deberán publicar sus padrones de beneficiarios. Aun cuando el Programa no publica como tal un padrón de beneficiarios si se generan datos relativos a nombres de solicitantes, dirección, tipo de trámite o servicio, entre otros.

I.IV.IV Mecanismos de atención y entrega de apoyos

Pregunta 25. ¿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 Programa cuenta con diagramas y flujos de operación para la totalidad de los trámites y servicios vinculados a los Componentes definidos en la MIR y que se enlistan en pregunta 22, los cuales en algunas etapas de su ejecución utilizan distintos sistemas informáticos tanto de consulta como de captura, estos se encuentran institucionalizados y pasan por un proceso de elaboración, revisión y administración por las distintas instancias involucradas (Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente, Secretaría De Desarrollo Urbano Sostenible y la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos) en la emisión de procedimientos municipales.

Se considera que los procesos y documentos internos de operación son utilizados por las instancias ejecutoras y fueron desarrollados a partir de las competencias/atribuciones y actividades principales de cada uno de los actores involucrados a nivel operativo (coordinaciones, jefaturas y personal operativo/administrativo).

Asimismo, se identifica que existen procedimientos difundidos públicamente y accesibles a la PO a través del módulo de *Manuales Administrativos, de Integración, Organizacionales y Lineamientos* que se encuentra en el portal oficial del municipio en el cual se publican los Procedimientos, Catálogos, Manuales y

Manual de Organización de los bienes y servicios del municipio disponibles en el siguiente enlace:

https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_SDS_Procedimientos.asp.

Si bien no se cuenta con procedimientos para la difusión de manera institucional se reconoce que la Dirección lleva a cabo procesos de difusión de actividades, requisitos y mecánicas de atención por otros medios como son redes sociales, eventos del municipio o visitas de campo.

I.IV.V Presupuesto

Pregunta 26. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

El Programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que se otorga, para el ejercicio fiscal 2022 el Programa registró un presupuesto aprobado de \$35´459,198.53 pesos y tuvo una reducción de -16.8% dando un presupuesto modificado de \$ 29´491,789.17 pesos y de los cuales se ejercieron un total de \$ 28´965,144.2 que representa el 98.2%.

La siguiente tabla muestra la distribución de los recursos ejercidos a nivel de capítulo de gasto.

Capítulo de gasto	Autorizado	Modificado	Ejercido	Ejercido/Modificado
1000 SERVICIOS PERSONALES	\$ 18,986,730.37	\$ 26,969,157.94	\$ 26,892,694.35	99.7%
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 6,728,000.24	\$ 1,960,939.55	\$ 1,520,218.89	77.5%
3000 SERVICIOS GENERALES	\$ 8,246,987.12	\$ 364,676.84	\$ 355,216.12	97.4%
5000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES	\$ 1,497,480.80	\$ 197,014.84	\$ 197,014.84	100.0%

Como se observa en la tabla el 91.2% de los recursos fueron utilizados en Capítulo 1000 y el 5.2% en Capítulo 2000 donde se observa que no se ejercieron 440.7 mil pesos; lo anterior es congruente con el tipo de Programa el cual no entrega apoyos directos a una población específica, sino que está enfocada en la atención a través de los trámites y servicios que se entregan. En cuanto a los sub ejercicios

La información presupuestal, aun cuando se presenta desagregada a nivel de capítulo y concepto de gasto no permite identificar la distribución de los recursos para cada uno de los bienes y servicios entregados.

Pregunta 27. ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

- **Gastos directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000)**
- **Gastos indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000)**

El Programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose a nivel de capítulo y concepto de gasto. La siguiente tabla muestra la información del presupuesto aprobado, modificado y ejercido del ejercicio fiscal 2022 del Programa Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente.

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
17 DESARROLLO INTEGRADO, COMPACTO Y EFICIENTE	\$ 35,459,198.53	\$ 29,491,789.17	\$ 28,965,144.20
100000 SERVICIOS PERSONALES	\$ 18,986,730.37	\$ 26,969,157.94	\$ 26,892,694.35
113001 SUELDO AL PERSONAL PERMANENTE	\$ 8,281,839.49	\$ 15,908,541.83	\$ 15,869,597.52
121001 HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS	\$ 3,567,066.46	\$ 3,985,220.14	\$ 3,950,663.14
131001 PREMIOS DE ANTIGUEDAD (QUINQUENIOS)	\$ -	\$ -	\$ -
132001 PRIMA VACACIONAL	\$ 384,239.09	\$ 678,225.31	\$ 675,263.03
132002 PRIMA DOMINICAL	\$ 24,962.13	\$ 69,855.57	\$ 69,855.57
132003 AGUINALDO	\$ 2,026,063.70	\$ 2,439,352.95	\$ 2,439,352.95
133001 TIEMPO EXTRA	\$ 238,811.76	\$ 195,585.69	\$ 195,585.69
143001 APORTACIONES AL SISTEMA PARA RETIRO	\$ 481,372.46	\$ 218,380.76	\$ 218,380.76
152002 LIQUIDACIONES	\$ 331,683.00	\$ -	\$ -
152003 INDEMNIZACIONES POR MUERTE	\$ 186,848.09	\$ 507,000.00	\$ 507,000.00
154001 BONOS DE DESPENSA	\$ 456,617.05	\$ 159,906.17	\$ 159,906.17
154005 PRESTACION ISPT SINDICALIZADOS	\$ 256,937.14	\$ 625,604.50	\$ 625,604.50
155004 AYUDA PARA EDUCACION	\$ 55,722.76	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00
159001 PREVISION SOCIAL FONDO SAPS	\$ 2,055,651.28	\$ 1,377,105.02	\$ 1,377,105.02
159005 SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS	\$ 441,840.74	\$ 519,455.00	\$ 519,455.00
159006 AYUDA PARA TRANSPORTE COLECTIVO	\$ 107,974.01	\$ 126,375.00	\$ 126,375.00
159009 DIVERSAS PRESTACIONES CONTRACTUALES	\$ -	\$ 58,800.00	\$ 58,800.00

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
171002 BONO DE PUNTUALIDAD	\$ 15,821.35	\$ 14,910.00	\$ 14,910.00
171007 BONO ANUAL ESPIRITU DE SERVICIO	\$ -	\$ -	\$ -
171008 BONO ANUAL FIRMA CONTRATO CLAUSULA	\$ 73,279.86	\$ 47,340.00	\$ 47,340.00
200000 MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 6,728,000.24	\$ 1,960,939.55	\$ 1,520,218.89
211001 PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	\$ 286,954.68	\$ 21,453.99	\$ 21,453.99
211002 ENSERES MENORES DE OFICINA	\$ 140,379.00	\$ -	\$ -
214001 MATERIAL Y UTILES PARA TEC. INF. Y COMUNICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -
215001 MATERIAL IMPRESO Y DIGITAL	\$ -	\$ 50,531.92	\$ 50,531.92
216001 ARTICULOS PARA ASEO Y LIMPIEZA	\$ 264,121.95	\$ -	\$ -
221001 CONSUMO DE ALIMENTOS	\$ 1,260,896.12	\$ -	\$ -
221003 GASTOS DE CAFETERIA	\$ 662,348.17	\$ -	\$ -
242001 MATERIAL DE CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -
246001 MATERIAL ELECTRICO	\$ -	\$ -	\$ -
247001 PRODUCTOS METALICOS PARA CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -
249001 MATERIAL DE PLOMERIA	\$ -	\$ -	\$ -
249003 MATERIAL DE FERRETERIA	\$ 2,380.10	\$ 1,000.99	\$ -
249005 MATERIALES PARA MANTENIMIENTO SEMAFOROS	\$ -	\$ 1,124,946.66	\$ 1,124,946.66
249006 MATERIAL PARA SEÑALES Y NOMENCLATURAS	\$ -	\$ 311,479.83	\$ 311,479.83
249008 REFACCIONES Y ACCESORIOS DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS	\$ -	\$ -	\$ -
254001 MATERIAL MEDICO	\$ 16,648.32	\$ -	\$ -
254005 MATERIAL MÉDICO PARA DEPENDENCIAS MUNICIPALES	\$ 562,716.00	\$ -	\$ -
256001 PRODUCTOS DE PLASTICO	\$ 17,052.00	\$ -	\$ -
261001 GASOLINA	\$ 2,677,519.40	\$ 307,606.59	\$ 10,576.89
271001 UNIFORMES	\$ 151,048.24	\$ -	\$ -
272001 PRENDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCION PERSONAL	\$ 533,402.92	\$ -	\$ -
291001 HERRAMIENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
294001 MATERIALES Y SUMINISTROS DE COMPUTO	\$ -	\$ 142,689.97	\$ -
296001 REFACCIONES	\$ -	\$ -	\$ -
296002 LLANTAS	\$ 152,533.34	\$ -	\$ -
296003 ACUMULADORES	\$ -	\$ -	\$ -
299001 SEÑALAMIENTOS Y NOMENCLATURAS	\$ -	\$ 1,229.60	\$ 1,229.60
299004 REFACCIONES MENORES OTROS BIENES MUEBLES	\$ -	\$ -	\$ -
300000 SERVICIOS GENERALES	\$ 8,246,987.12	\$ 364,676.84	\$ 355,216.12
311001 CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	\$ 360,801.43	\$ 98,028.34	\$ 97,436.52
313001 SERVICIO DE AGUA Y DRENAJE	\$ 3,420,880.99	\$ -	\$ -
314001 SERVICIO TELEFONICO	\$ 2,709.23	\$ 69.60	\$ -
315001 SERVICIO CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -
317001 SERVICIO DE INTERNET	\$ 5,351.80	\$ 3,221.58	\$ -
318001 SERVICIO DE MENSAJERIA	\$ -	\$ -	\$ -

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
322001 ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -
323001 ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	\$ 71,124.27	\$ 48,357.85	\$ 48,322.52
325002 ARRENDAMIENTO PURO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -
326002 ARRENDAMIENTO DE OTROS EQUIPOS	\$ 879,252.93	\$ -	\$ -
329003 OTROS ARRENDAMIENTOS	\$ 304,585.45	\$ -	\$ -
332002 ESTUDIOS Y PROYECTOS	\$ -	\$ -	\$ -
333001 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	\$ 768,688.50	\$ -	\$ -
336001 SERVICIOS DE IMPRESION DIGITALIZACION Y FOTOCOPIADO	\$ 712,485.92	\$ 18,257.24	\$ 18,257.24
345001 SEGURO DE VEHICULOS	\$ 248,891.76	\$ -	\$ -
345003 OTROS SEGUROS	\$ 419.67	\$ -	\$ -
348001 COMISIONES POR VENTAS	\$ 393,213.55	\$ 252.92	\$ -
351001 CONSERVACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES	\$ 328,930.59	\$ 4,337.81	\$ -
352001 MANTENIMIENTO E INSTALACION DE MOBILIARIO Y OTROS EQUIPOS ADMINISTRATIVOS	\$ 21,668.80	\$ 39,329.80	\$ 39,329.80
355001 MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 204,839.53	\$ 118,945.70	\$ 117,994.04
357007 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ 5,162.00	\$ -	\$ -
392001 REFRENDOS PLACAS Y TENENCIAS	\$ 117,980.70	\$ 33,876.00	\$ 33,876.00
399005 DIVERSOS SERVICIOS	\$ 400,000.00	\$ -	\$ -
399008 MANTENIMIENTO DE VIAS PUBLICAS	\$ -	\$ -	\$ -
50000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES	\$ 1,497,480.80	\$ 197,014.84	\$ 197,014.84
515001 EQUIPO DE COMPUTO Y DE TECNOLOGIAS	\$ -	\$ 197,014.84	\$ 197,014.84
564001 SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACION	\$ 1,497,480.80	\$ -	\$ -
567001 HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA HERRAMIENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
569001 OTROS EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -
591001 SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ -

Tras la revisión del presupuesto se observa que casi 20 mdp, es decir 67.5% de los recursos ejercidos se destinan a los conceptos 113001 SUELDO AL PERSONAL PERMANENTE y 121001 HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS. Con relación al presupuesto no ejercido en el Capítulo 2000 se identifica que prácticamente el 100% de estos recursos que no fueron utilizados están registrados en los conceptos de 261001 GASOLINA y 294001 MATERIALES Y SUMINISTROS DE CÓMPUTO.

Por otro lado, se identifica que se ejercieron 1.1 mdp bajo el concepto 249005 MATERIALES PARA MANTENIMIENTO SEMÁFOROS lo cual no se identifica como una de las actividades realizadas por el Programa en alguno de sus Componentes,

razón por la cual se debería verificar el destino de los recursos y si se utilizaron para acciones vinculadas al Programa.

Pregunta 28. ¿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 no cuenta con documento que indique se realizó un análisis costo-beneficio o de análisis de alternativas que justifique que la intervención seleccionada es la más eficiente a partir de criterios que permitan valorar los costos de implementación y operación y que se compare con alternativas que permitan cumplir de manera similar los objetivos del Pp y estén dirigidas a la atención de la PO del Programa.

En este sentido y por la naturaleza del Programa se recomienda hacer un análisis de los procedimientos de los trámites y servicios ofrecidos en los diferentes Componentes del Programa desde una óptica de optimización de recursos, tiempos de atención, acceso a la población, digitalización y que este directamente vinculado con las estrategias de atención 3.3.1 Simplificar y digitalizar trámites y servicios en materia de desarrollo urbano, obras y servicios públicos y 3.3.2 Atender con calidad y calidez a la ciudadanía en los trámites y servicios de desarrollo urbano, obras y servicios públicos del PMD al término de cada ejercicio fiscal. Lo anterior permitirá establecer los elementos que permitan conocer si la ejecución de los distintos procesos es la más eficiente con relación al costo de operación y el de otras alternativas dirigidas al mismo objetivo y a la misma población.

En congruencia con valoraciones anteriores de esta evaluación, es importante identificar los gastos por cada uno de los servicios que entrega el Programa lo que permitiría hacer un análisis más detallado de los recursos asignados a cada actividad.

Pregunta 29. ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

A partir de la revisión del avance físico financiero al segundo trimestre de 2023 se considera que el Programa es capaz de lograr las metas y objetivos definidos en la MIR con el presupuesto asignado.

En este sentido el Informe de Avance de los Programas Presupuestarios 2023 para el periodo enero – junio muestra que de los 12 indicadores en la MIR que por su frecuencia de medición reportan información al segundo semestre el 100% reportaron un avance aceptable, es decir que su nivel de cumplimiento respecto a la meta anual fue conforme a lo planeado alcanzando niveles de cumplimiento de 100%.

Si bien el comportamiento de los indicadores es favorable respecto de las metas definidas se recomienda documentar el proceso para su definición a partir de una metodología que permita identificar los factores que impactan en un cumplimiento superior o inferior a lo esperado, así como tener las herramientas para realizar ajustes a lo largo del ejercicio fiscal.

I.IV.VI Rendición de cuentas

El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

Pregunta 30. ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica?

El Programa no cuenta con Reglas de Operación para sus Componentes, pero tal como se menciona en preguntas anteriores se identifican 45 procedimientos relativos a los trámites y servicios que realiza la Dirección, los cuales son públicos y fueron actualizados durante la administración 2021 - 2024. Asimismo por la naturaleza del Programa, es decir que no entregan bienes, apoyos o subsidios a una población determinada, se considera que no es necesario la elaboración de documentos normativos con las características de reglas o lineamientos de operación.

Pregunta 31. ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

Los principales resultados del Programa, así como la información para monitorear su desempeño se realiza de manera mensual a través de los mecanismos establecidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva, la cual para mediados del ejercicio fiscal 2023 inicio con el uso de un sistema informático para el registro de avances.

Asimismo, de manera trimestral se actualiza la información del Sistema de Seguimiento de Cumplimiento de Metas el cual es público y se encuentra disponible en el portal del municipio en el siguiente enlace https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp

Dicha información se presenta en un documento denominado Matriz de Seguimiento a Cumplimiento de Metas el cual contiene información relativa al número de identificación del indicador, Secretaría, Programa o Acción de Gobierno, Nombre del Indicador, Unidad de Medida, Meta, Frecuencia de medición, % Avance al trimestre correspondiente y la semaforización respecto al avance y meta del periodo.

Pregunta 32. ¿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?

Los procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información están establecidos en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Nuevo León; las cuales se reciben por medio del Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL) y de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).

Asimismo, la información municipal se encuentra en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPO) el cual es un módulo de la PNT a través del cual, los ciudadanos podrán realizar la consulta de la información pública de los sujetos obligados del municipio, entre los que se encuentra la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible.

El procedimiento relativo al trámite de las solicitudes de acceso a la información se realiza con apoyo de la Dirección de Transparencia de la Contraloría Municipal para la cual se cuenta con un enlace operativo que recibe todas las solicitudes y les da la atención necesaria, asimismo es encargada de proveer la información sobre las obligaciones generales y específicas que establece la normatividad vigente.

Por lo anterior, se considera que el municipio cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.

Pregunta 33. ¿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?

El Programa no documenta evidencia que permita valorar si se propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, aunque se reconoce que por las características del mismo y por los servicios que brinda hay una interacción constante con los beneficiarios que facilita que estos transmitan demandas o sugerencias a los operadores que permitan mejorar procesos y hacer más eficientes los trámites y servicios.

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

I.V.I Complementariedades y coincidencias

Pregunta 34. ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad?

El Programa identifica complementariedades con otros Programas presupuestarios que operan y son ejecutadas por instancias municipales y a nivel estatal y que se relacionan con acciones de desarrollo urbano.

A nivel municipal se identifica complementariedad con el Programa "Planeación urbana y gestión estratégica" del Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey (IMPLANC), el de "Mejora Regulatoria" de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto, el de "Recuperación y mantenimiento integral de espacios públicos" de la Secretaría de Servicios Públicos y a nivel estatal con el Pp de "Planeación y administración urbana" de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana.

Pregunta 35. ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?

El Programa "Planeación urbana y gestión estratégica" del Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey (IMPLANC) es complementario ya que es la instancia municipal encargada de llevar a cabo la política de crecimiento urbano ordenado a través de la elaboración y/o actualización de planes, programas y proyectos urbanos con visión estratégica de ciudad socialmente compartida.

En el caso del Programa de "Mejora Regulatoria" de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto se enfoca en el mejoramiento de regulaciones, trámites y servicios lo que permitirá fortalecer la operatividad del mismo.

En el Programa de "Recuperación y mantenimiento integral de espacios públicos" de la Secretaría de Servicios Públicos se realizan acciones con programas de mantenimiento a la infraestructura municipal que fortalecen el desarrollo urbano.

Finalmente, el programa de "Planeación y administración urbana" de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana complementa las acciones municipales en materia de desarrollo urbano al coadyuvar con los municipios en la definición de

planes de ordenamiento territorial y de desarrollo urbano, así como el programa de ordenación de la Zona Metropolitana de Monterrey.

Pregunta 36. ¿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?

Se considera que a nivel municipal no existen otros programas que entreguen trámites y servicios similares a la PO y por otro lado a nivel estatal como se menciona en preguntas anteriores se identifican únicamente programas presupuestarios complementarios entendiendo que el objetivo es proporcionar permisos y licencias en materia de desarrollo urbano y esto es atribución del Ayuntamiento.

I.V.II Coordinación

Pregunta 37. 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 no documenta o presenta evidencia relativa a una estrategia de coordinación con otros programas municipales para la atención integral de la PO; sin embargo, se reconoce que de manera directa o indirecta algunas de las acciones que realiza el Programa requieren de un apoyo interinstitucional para alcanzar algunos de sus objetivos, tal es el caso de la sistematización de trámites y servicios cuyo proceso de desarrollo e implementación se realiza en conjunto con la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto al crear la plataforma “Módulo Digital Mty” la cual concentra los principales trámites y servicios de las diferentes dependencias y al cual es posible acceder a través del siguiente enlace:

<https://modulodigital.monterrey.gob.mx/digital-services>

Pregunta 38. ¿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 aplica mecanismos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior de la Secretaría en particular aquellas relativas a las atenciones, revisiones, pagos, inspecciones y dictaminaciones que se requieren dentro de los trámites y servicios y que pueden ser identificadas en los procedimientos de los 45 trámites y servicios que son ejecutados por las Dirección General y las tres Direcciones de Área.

II. Procesos generales y sustantivos del programa

El objetivo de esta sección es identificar, describir y analizar los procesos más relevantes y los que implican mayores retos para la implementación del Programa y para la consecución de sus logros.

El propósito es brindar información a la Dirección sobre dos procesos sustantivos del Programa para que, a través del análisis de la operación de los mismos se puedan detectar aspectos de mejora y que puedan ser aplicados al resto.

El análisis consiste en la identificación y análisis de las principales actividades, con base en el modelo general de procesos descrito en los Términos de Referencia para poder determinar si los recursos y procedimientos son suficientes y adecuados para el Programa; así como analizar aspectos como tiempo, personal, sistemas de información y actores relevantes.

II.I Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

El objetivo de esta sección de la evaluación se centra en analizar, a partir del trabajo de gabinete y de campo, información para establecer recomendaciones sobre el funcionamiento del Programa desde estadios tempranos de su implementación, a partir de la identificación general de sus procesos, para posteriormente en la sección II.I.I seleccionar dos procesos sustantivos que el Programa lleva a cabo para la consecución de sus objetivos y que serán analizados a partir del “*Modelo general de procesos*” definido por CONEVAL.

En primer lugar, para llevar a cabo la identificación de los procesos generales se consideró a la MIR como punto inicial de referencia, en particular el nivel de Componentes en el cual con base a los conceptos que señala la MML refleja los bienes y servicios que se brindan a la PO.

En ese sentido la MIR del Programa para 2023 señala que se cuenta con cuatro componentes:

- Componente 1. Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 2. Suficiente oferta de convenios de colaboración con el sector inmobiliario, instituciones educativas, etc. en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 3. Suficiente y eficiente, capacidad operativa en atención a las demandas de trámites, servicios y denuncias en materia de desarrollo urbano sostenible.
- Componente 4. Suficientes sistemas digitales actualizados en materia de desarrollo urbano sostenible implementados.

A partir de los objetivos de la MIR y durante las entrevistas con los operadores del Programa se identifican en la Tabla 1 los sub procesos más representativos de cada uno de los cuatro Componentes los cuales se agruparon en cuatro categorías 1) Sistema de Apertura Rápida de Empresas, 2) Diseño, proyectos y factibilidades, 3) Trámites y servicios generales y 4) Otorgamiento de licencias para poder seleccionar aquellos que serán sujetos del análisis en esta sección de la evaluación.

Tabla 1. Componentes, actividades y subprogramas

Componente	Actividades	Sub procesos
Componente 1. Suficiente control de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible.	<p>Capacitar al personal responsable de realizar las verificaciones en materia de desarrollo urbano sostenible</p> <p>Realizar la función de vigilancia en materia de desarrollo urbano sostenible</p>	<p>Diseño, proyectos y factibilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Urbanístico - Diseño Urbano - Fijación de Lineamientos Generales del Diseño Arquitectónico - Factibilidad de Fraccionar y Urbanizar el suelo - Regularización de la tenencia de la tierra de un Asentamiento Humano Irregular - Plano de Rasantes - Factibilidad de uso de suelo - Factibilidad de uso de suelo fijación de lineamientos generales del diseño arquitectónico y licencia de uso de suelo - Proyecto Ejecutivo Arquitectónico o Licencia de construcción Tipo 4a 4b 4c y Proyecto de Ventas en Condominio Régimen en Condominio Multifamiliar o Usos Mixtos - Proyecto Ejecutivo Arquitectónico o Licencia de Construcción <p>Trámites y servicios generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constancia de Terminación de Obras y Liberación de Garantías y Municipalización

Componente	Actividades	Sub procesos
		<ul style="list-style-type: none"> - Autorización de Ventas - Prórroga para la terminación de Obras y/o Reducción de Garantías - Subdivisiones Fusiones Parcelaciones y Relotificaciones - Alineamiento Vial - Constancia de Terminación de Obras en Condominio y Liberación de Garantías - Constancia de Terminación de Obras - Asignación Corrección o Certificación de Numero Oficial - Prorroga de Terminación de Obras en Condominio y Reducción de Garantías - Prorroga de Terminación de Obras - Proyecto de ventas en condominio régimen en condominio multifamiliar o usos mixtos y constancia de terminación de obras y liberación de garantías - Proyecto de Ventas en Condominio y Garantía Suficiente - Remodelación de Fachada <p>Otorgamiento de licencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licencia de Uso de Suelo - Demolición Parcial Hasta 200 m2 de Construcción - Demolición Parcial Mayor de 200 m2 de Construcción - Demolición Total Hasta 200 m2 de Construcción - Demolición Total Mayor de 200 m2 de Construcción - Licencia de Construcción para Barda Mayor a 3 más de altura Tipo 3b - Licencia de Construcción para Barda menor a 3 más - Licencia de Uso Complementario a la Vivienda - Licencia del Uso de Edificación - Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa - Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa - Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa - Licencia De Construcción Para Regularización de Casa Habitación Unifamiliar Auto Construcción O Construcción Progresiva De Hasta 40 M2 Por Etapa - Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores A 6 M

Componente	Actividades	Sub procesos
		<ul style="list-style-type: none"> - Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M Y Claros Menores A 6 M - Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores 6 M - Licencia De Construcción Para Regularización De Casa Habitación Unifamiliar En Terreno Plano Hasta 30 De Pendiente Maximo 3 Niveles Bardas Menores A 3 M De Altura Y Claros Menores A 6 M - Licencia De Construcción Para Obra Nueva De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura - Licencia De Construcción Para Ampliación De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura - Licencia De Construcción Para Cambio De Techo De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura - Licencia De Construcción Para Regularización De Casa Habitación Unifamiliar Con Pendiente Superior Al 30 YO Muros De Contención Hasta 3 5 Ms De Altura
<p>Componente 2. Suficiente oferta de convenios de colaboración con el sector inmobiliario, instituciones educativas, etc. en materia de desarrollo urbano sostenible.</p>	<p>Llevar a cabo mesas de análisis de proyectos estratégicos en materia de desarrollo urbano sostenible</p> <p>Asignar obras de mejora urbana en materia de desarrollo urbano sostenible</p>	<p>Convenios y gestión con instancias públicas y privadas</p>
<p>Componente 3. Suficiente y eficiente, capacidad operativa en atención a las demandas de trámites, servicios y denuncias en materia de desarrollo urbano sostenible.</p>	<p>Capacitar al personal responsable de atender las solicitudes de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible</p> <p>Solucionar conflictos en materia de desarrollo urbano sostenible mediante métodos alternos</p>	<p>Capacitación y profesionalización del personal de SEDUSO</p>

Componente	Actividades	Sub procesos
Componente 4. Suficientes sistemas digitales actualizados en materia de desarrollo urbano sostenible implementados.	<p>Contar con sistemas digitales actualizados para dar soporte a la demanda de trámites y servicios en materia de desarrollo urbano sostenible</p> <p>Contar con mecanismos de simplificación administrativa y mejora regulatoria efectivos y actualizados</p>	<p>Sistematización de trámites y servicios</p> <p>Sistema de Apertura Rápida de Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operación del Sistema de Apertura Rápida de Empresas - Licencia de Uso de Edificación SARE

La columna de sub procesos permite identificar con claridad las diferentes acciones que el Programa lleva a cabo para cada uno de los Componentes y que durante el trabajo de campo fueron señalados de manera general tomando como referencia el modelo general de procesos de CONEVAL.

Una vez identificados los principales procesos de los bienes y servicios de la dependencia y con base en la evidencia disponible se seleccionaron dos procesos que, siendo fundamentales para la consecución de los objetivos del Programa (procesos sustantivos), se considera pertinente realizar un análisis a profundidad a partir de las ocho etapas del modelo general de CONEVAL el cual considera lo siguiente:

1. **Planeación:** Proceso en el cual se definen aspectos como la misión, visión, fin, objetivos, metas, indicadores, recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para realizar las principales actividades; y que se encuentra relacionado con la planeación estratégica.
2. **Difusión:** Son actividades dirigidas a la PO que permitan transmitir la información relevante sobre los requisitos y operación de los bienes y servicios.
3. **Solicitud de apoyos:** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que afecten los operadores del programa con el objetivo de registrar y/o

sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

4. **Selección de beneficiarios:** Proceso realizado por los operadores para determinar a partir de la revisión de las solicitudes registradas y la documentación presentada por la población interesada aquellos que cumplen con los criterios y requisitos de elegibilidad.
5. **Producción de bienes o servicios:** Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
6. **Distribución de apoyos:** Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).
7. **Entrega de apoyos:** Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
8. **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:** Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.

II.1.1 Selección y justificación de los procesos sustantivos

La selección y justificación de los procesos sustantivos del Programa se realizó a partir de la elaboración de la matriz de la Tabla 2 que permitió, utilizando una valoración de criterios cualitativos y cuantitativos, seleccionar de manera objetiva los procedimientos que serán evaluados a profundidad. La valoración se realizó asignando valores de 1, 0.5 y 0 a cada uno de los procesos señalados, lo que permitió que los dos con mayor puntaje fueran los seleccionados para el análisis específico.

La valoración se realizó considerando la información recopilada durante el trabajo de campo y proporcionada por los principales responsables de los procesos; lo que permitió fortalecer la selección de estos a partir del conocimiento y experiencia de

los servidores públicos que participan en la operación y ejecución de las distintas actividades, y así identificar aquellos procedimientos que dada su relevancia para el cumplimiento de los objetivos del Programa resultan imprescindibles de analizar. Es importante señalar que los procesos sustantivos seleccionados fueron propuestos y acordados con personal de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente que participo en el trabajo de campo.

Tabla 2. Matriz de selección de procesos sustantivos

Criterios de selección / Procesos generales	Licencias de Construcción	Sistematización	Alineamiento Vial	Diseño, proyectos y factibilidades
1. ¿Cuál son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?	1	1	1	0.5
2. ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? por ejemplo, requiere de la participación de diversos actores (no siempre bajo el control operativo del programa); requiere de un ejercicio de coordinación permanente; produce más de un bien o servicio, entre otros.	1	1	0.5	0.5
3. ¿Existe algún proceso o procesos donde se han identificado retos importantes durante su operación, por ejemplo, cuellos de botella, quejas de los beneficiarios de manera	1	0	1	1

Criterios de selección / Procesos generales	Licencias de Construcción	Sistematización	Alineamiento Vial	Diseño, proyectos y factibilidades
frecuente, incidencias reiteradas en su operación?				
4. De los procesos identificados con retos importantes ¿existe alguno o algunos cuyos retos en su operación pongan en riesgo el logro de los objetivos del programa?	1	0.5	0.5	0.5
5. ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de recursos económicos?	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
Total de valoración	4.0	2.5	3.0	2.5

Con base en la valoración de la Tabla 2 se observa que los dos procesos sustantivos que se seleccionaron y analizarán en la siguiente sección son los denominados “Licencias de Construcción” y “Alineamiento Vial”.

En el caso de las licencias de construcción y al existir un número significativo de sub procesos se optó por seleccionar un tipo específico de trámite denominado “Licencia de construcción para obra nueva de casa habitación unifamiliar, en terreno plano (hasta 30% de pendiente) máximo 3 niveles, bardas menores a 3 m de altura y claros menores a 6 m” el cual recibió en 2022 un total de 928 solicitudes lo que lo convierte en uno de los trámites con mayor demanda.

Es importante señalar que el último criterio de validación se indicó Como “Información no disponible” ya que la Dirección no cuenta con la información presupuestal desagregada a nivel de sub procesos, bienes o servicios, lo que impide tener claridad en la asignación de recursos con los que cuentan para ejecutar las acciones correspondientes.

II.II Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación del diseño con trabajo de campo, como se ha mencionado anteriormente tiene entre sus objetivos analizar el funcionamiento de los procesos sustantivos del Programa para lo cual se define un diseño metodológico que será aplicado en dicho análisis. Este consistió principalmente en un trabajo de campo, en el cual con el uso de técnicas de levantamiento de información de corte cualitativo (entrevistas a profundidad, semiestructuradas) se recopila información sobre la operación y ejecución de los procedimientos generales de los bienes y servicios provistos por la Dirección.

II.II.I Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis

El análisis del funcionamiento del Programa se llevó a cabo a partir de un estudio de carácter cualitativo que permite valorar la consistencia, coherencia y pertinencia de los diferentes procesos de operación identificados en secciones previas del informe y a través del trabajo de gabinete.

El trabajo de campo realizado durante esta evaluación permitió contrastar la información obtenida durante la realización del análisis de gabinete, a fin de conocer de manera más detallada cómo opera el Programa, su contexto, así como identificar cuellos de botella. Lo anterior se logró a partir de la recopilación de información durante el trabajo de campo, y cuyos hallazgos son fundamentales para sustentar las recomendaciones de la evaluación

El diseño metodológico se compone de referentes teóricos y formales, objeto de estudio, definición de la unidad de análisis y las variables a analizar durante la evaluación; y su objetivo no es la representatividad en términos estadísticos sino en términos cualitativos, es decir, analizar los procesos sustantivos suficientes que expliquen cómo opera el Programa bajo las condiciones actuales en términos de normatividad, estructura y operación.

Para ello durante la recolección de información realizada en el trabajo de campo se buscó información específica de los actores que intervienen en el diseño y

operación del Programa, haciendo necesario que para esta actividad se consideraron algunos elementos como:

- Entrevistas a las áreas y actores involucrados en cada una de las etapas del modelo general de procesos.
- Identificación de los actores clave en el diseño y funcionamiento del Programa y sub programas.
- Profundizar en los procesos que implican mayores retos en la implementación del Programa para la consecución de sus objetivos, que se definieron en el diseño metodológico.

Adicionalmente, para llevar a cabo lo anterior se consideraron factores como la población atendida, los tipos de bienes o servicios que entrega el Programa, nivel de atención, actores e instancias involucradas, presupuesto, desempeño, y otros elementos. El diseño metodológico se describe de manera amplia en la nota metodológica en las primeras secciones de este informe.

II.II.II Estrategia de trabajo de campo

La ejecución del diseño metodológico descrito anteriormente se llevó a cabo a partir de la definición de una estrategia de trabajo de campo, para la cual se presentó una propuesta y agenda de trabajo a la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente y que se detalla en la nota metodológica.

La estrategia del trabajo de campo consistió en dos actividades principales:

1. Elaboración y aplicación de entrevistas semiestructuradas con los responsables de cada uno de los procesos señalados en los procedimientos sustantivos.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a los responsables de los procedimientos identificados a partir del modelo general de procesos, y derivado de esto se realizó una solicitud de información con el objetivo de complementar los elementos disponibles. Esta solicitud consistió principalmente en:

- Número de solicitudes recibidas para cada uno de los procesos sustantivos seleccionados
 - Número de beneficiarios/solicitudes aprobadas para cada uno de los procesos sustantivos seleccionados
 - Campos de información incluidos en los padrones de beneficiarios, en caso de que aplique
 - Flujogramas o mecánicas operativas de cada uno de los procesos sustantivos seleccionados, indicando las siguientes etapas:
 - Planeación
 - Difusión
 - Solicitudes
 - Selección de beneficiarios/proyectos
 - Seguimiento de beneficiarios/proyectos
 - Cuellos de botella identificados en cada uno de los procesos seleccionados
 - Cinco expedientes digitalizados que permitan analizar y verificar los procesos sustantivos seleccionados
2. Análisis de los expedientes presentados por la Unidad Responsable como evidencia de la información provista en el trabajo de campo, así como la obtenida a través del trabajo de gabinete.

Estos expedientes fueron revisados a detalle, centrando el análisis las diferentes etapas que componen el procedimiento descrito por los responsables y si estos se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos y operativos del Programa.

II.III Descripción y análisis de los procesos sustantivos

La presente sección muestra la descripción a profundidad de los dos procesos sustantivos que presentan los mayores retos en la implementación del Programa y que son resultado de los resultados de la matriz de selección presentada anteriormente; estos procedimientos corresponden a:

1. Alineamiento Vial, identificado con el código P-SDU-PRT-01
2. Licencia de construcción para obra nueva de casa habitación unifamiliar, en terreno plano (hasta 30% de pendiente) máximo 3 niveles, bardas menores a 3 m de altura y claros menores a 6 m. (para efectos de esta sección este procedimiento será referido como "*Licencia de Construcción 3m*"), identificado con el código P-SDU-DEC-28

La descripción y análisis de los procesos sustantivos en la implementación del Programa se desarrollan en lo general y al ser unidades de análisis similares se pueden analizar de manera simultánea y observar diferencias y similitudes en la implementación del proceso.

A manera de contexto, el trámite relativo al Alineamiento Vial tuvo durante 2022 un total de 614 solicitudes de atención, mientras que el trámite identificado como Licencia de Construcción 3m recibió 928 solicitudes; en ambos casos se considera como beneficiarios del servicio a los ciudadanos propietarios señalados en cada uno de los expedientes integrados.

Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
1. Planeación	<p>Con relación a la primera etapa se señala que la Dirección realiza una planeación estratégica para cada una de las etapas del Programa y de sus componentes tal como se establece en la primera parte (Diseño) del presente informe.</p> <p>En el caso específico de los procesos sustantivos las acciones de planeación están enfocadas en los objetivos, metas e indicadores definidos en la MIR y POA considerando las restricciones en términos de presupuesto y disponibilidad de recursos humanos.</p> <p>En términos de la planeación operativa no se identifica un proceso institucionalizado que permita establecer objetivos de corto plazo en la ejecución de los Componentes y que defina acciones específicas de cada una de las áreas y puestos involucrados en la operación del Programa.</p>	

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
<p>2. Difusión</p>	<p>La difusión de los trámites y servicios vinculados al Programa se realiza en la plataforma digital denominada "Módulo Digital Mty" en el cual se identifica información relativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos generales • Requisitos que se necesitan • Formato necesario para el ingreso de la solicitud • Proceso para que el trámite o servicio se resuelva • Programar una cita • Costos • Tiempos de respuestas y correcciones • Tipo de resolución y su vigencia • Tipo de solicitante y casos en los que aplica • Autoridad responsable de resolver • Inspección o verificación • Información adicional • Categoría <p>Asimismo los procedimientos para cada uno de los trámites están disponibles en la sección de normatividad del municipio en la sección de Manuales Administrativos, de Integración, Organizacionales y Lineamientos</p>	
<p>3. Solicitud de apoyos</p>	<p>La persona solicitante acude a la recepción de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible a solicitar el trámite con su documentación.</p>	<p>La persona solicitante acude al Módulo de Atención Inmediata Ciudadana de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible a pedir informes del trámite, realiza llamada telefónica, o bien, identifica la información en el Portal Oficial del municipio de Monterrey.</p> <p>El personal Auxiliar de Orientación atiende a la persona solicitante y le comparte copia física de los formatos SDU-DEC-01 Solicitud de Trámite, SDU-DEC-14 Licencia de Construcción para Obra Nueva de Casa Habitación Unifamiliar Tipo 3A y 3B y de los lineamientos urbanísticos.</p> <p>En caso de haber sido por llamada telefónica, se comparten los documentos vía correo electrónico.</p> <p>La persona solicitante reúne los requisitos solicitados y realiza cita en el link https://citas.seduso.monterrey.gob.mx/</p> <p>La persona solicitante acude a las instalaciones de la SEDUSO en la fecha</p>

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
		<p>establecida por el sistema con su papelería completa.</p> <p>En caso de no ser la persona titular, la persona gestora deberá presentar una carta poder para realizar el trámite.</p>
<p>4. Selección de beneficiarios</p>	<p>El personal dictaminador de recepción revisa que la documentación de la persona solicitante esté completa conforme al formato SDU-PRT-01 Solicitud del Trámite de Alineamiento Vial, la persona solicitante debe de entregar 2 copias de este formato, ya que el resolutivo se realiza dentro del formato de la solicitud, una se archiva dentro del expediente y la otra se entrega a la persona solicitante.</p> <p>Si los requisitos no están completos, el personal dictaminador de recepción notifica a la persona solicitante la documentación que falta o realizar alguna corrección en la información.</p> <p>La persona solicitante completa y/o corrige la información indicada por el personal dictaminador de recepción.</p> <p>Si los requisitos están completos, el personal dictaminador de recepción ingresa el expediente al sistema SIDUSO y genera el recibo de pago del trámite.</p>	<p>El personal Auxiliar de Orientación solicita el folio que haya arrojado el sistema a la persona solicitante cuando generó su cita, o bien, solicita el expediente catastral.</p> <p>El personal Auxiliar de Orientación captura la asistencia de la persona en el sistema y le menciona el nombre de la persona dictaminadora de la Ventanilla Única de Construcción que lo atenderá en el siguiente paso.</p> <p>El personal Dictaminador de la Ventanilla Única de Construcción (VUC) recibe los siguientes documentos de forma física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDU-DEC-01 Solicitud de Trámite • SDU-DEC-14 Licencia de Construcción para Obra Nueva de Casa Habitación Unifamiliar Tipo 3A y 3B • SDU-01 Carta Poder de ser necesario • Pago de impuesto predial • Escrituras y planos • CD con el proyecto versión AUTOCAD • Estudio de posibles riesgos (hidrológico/geológico) de ser necesario <p>El personal Dictaminador de la VUC revisa información en el Sistema ARQS y atlas de riesgo.</p> <p>Si el proyecto presenta riesgos, el personal Dictaminador de la VUC solicita la información que soporte los estudios de riesgos, ya sea hidrológico y/o geológico, y cada uno acompañado del visto bueno de la Dirección de Protección Civil de la</p>

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
		<p>Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía.</p> <p>Si la información no está completa y/o correcta, le informa a la persona solicitante que requisitos quedaron pendientes y elabora "preventiva".</p> <p>La persona Responsable de la Jefatura de Casa Habitación revisa y antefirma la preventiva.</p> <p>La persona titular de la Dirección para un Desarrollo Compacto, de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente, así como, de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible revisan y firman la preventiva.</p> <p>El personal Auxiliar del Módulo de Entrega notifica a la persona solicitante sobre la preventiva.</p> <p>La persona solicitante recibe preventiva y reúne los requisitos solicitados.</p> <p>De lo contrario la persona Responsable de la Jefatura de Casa Habitación revisa y antefirma el expediente a desechar; después, la persona titular de la Dirección para un Desarrollo Compacto, de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente, así como, de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible revisan y firman el expediente a rechazar.</p> <p>El personal Auxiliar del Módulo de Entrega notifica a la persona solicitante el desechamiento del trámite y fin de trámite.</p> <p>De lo contrario, si la información está completa y correcta, el personal Dictaminador de la VUC revisa si es</p>



Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
		<p>necesario realizar una inspección, de ser necesario, elabora formato de solicitud de inspección.</p> <p>El personal Dictaminador de la VUC gestiona la generación, firma y envío de oficio de solicitud de inspección de la Jefatura de Casa Habitación a la Secretaría del Ayuntamiento.</p> <p>Una vez que se reciba la contestación del oficio con dictamen de la inspección deberá estar adjunta la evidencia fotográfica de soporte, en caso de que el dictamen de la inspección no proceda con la solicitud.</p>
5. Producción de bienes o servicios	<p>La persona solicitante realiza el pago correspondiente en el área de caja y entrega el comprobante de pago del trámite al personal dictaminador de recepción.</p> <p>El personal dictaminador de recepción entrega la copia de ingreso de trámite a la persona solicitante y realiza el llenado de la carátula (folder de expediente).</p> <p>El personal dictaminador de recepción Registra el expediente en su base de datos interna y turna con el personal dictaminador vial para que dé seguimiento al trámite.</p> <p>El personal dictaminador recibe la documentación del expediente y realiza un análisis de la información de forma detallada para determinar si existe una afectación o no, con base al Plano de Estructura Vial contenido en el Plan de Desarrollo Urbano.</p>	<p>De proceder, el personal Dictaminador de la VUC ingresa el trámite en el Sistema SIDUSO y comparte comprobante a la persona solicitante para su seguimiento.</p> <p>El personal Dictaminador de la VUC comparte físicamente el expediente a el personal Auxiliar de Casa Habitación.</p> <p>El personal Auxiliar de Casa Habitación recibe el expediente físico y llena base de datos interna "control de indicadores".</p> <p>El personal Auxiliar (de pagos) realiza el cálculo de pago (orden de pago) y procede a la carga en el Sistema INFOFIN.</p> <p>El personal Auxiliar (de pagos) aplica sello al expediente y planos.</p> <p>Si la persona solicitante presenta algún cargo o pago pendiente no se podrá generar el orden de pago. El personal Auxiliar (de pagos) le notifica a el personal Dictaminador de la VUC para que dé aviso a la persona solicitante a que realice pagos pendientes. Si no presenta cargos, el personal Auxiliar</p>

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
	<p>Si existen observaciones resultantes del análisis realizado, el personal dictaminador vial notifica a la persona solicitante y le da un plazo de 5 días hábiles para completar y/o corregir información.</p> <p>Si la persona solicitante no completa y/o corrige la información indicada, el personal dictaminador realiza una preventiva con un plazo de 20 días hábiles y turna el documento con el personal del área Jurídica para que realice la revisión del documento en materia legal.</p> <p>El personal del área Jurídica revisa la preventiva en cuestión de redacción y sustentos jurídicos que acreditan el documento.</p> <p>Si existen observaciones a la preventiva, el personal del área Jurídica turna la preventiva al personal dictaminador vial para corrección.</p> <p>El personal dictaminador vial realiza las correcciones a la preventiva y turna el documento al personal del área Jurídica.</p> <p>Si no existen observaciones a la preventiva, el personal del área Jurídica turna el documento al personal dictaminador vial para antefirma.</p>	<p>(INFOFIN) imprime y pega la ficha de recibo de pago en el expediente físico y lo turna al personal Auxiliar de Casa Habitación.</p> <p>El personal Auxiliar de Casa Habitación procede a realizar el SDU-DEC-30 Cartulina y la adjunta al expediente.</p> <p>El personal Auxiliar de Casa Habitación turna el expediente al personal Dictaminador para revisión de la documentación y visto bueno del expediente, para después turnarlo a la persona Responsable de la Jefatura de Casa Habitación.</p> <p>La persona Responsable de la Jefatura de Casa Habitación recibe, revisa y antefirma el expediente y lo turna.</p> <p>El Área Jurídica realiza instructivo.</p>

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
<p>6. Distribución de apoyos</p>	<p>El personal Dictaminador vial antefirma la preventiva y turna el documento a la persona titular de la Dirección de Proyectos Técnicos para su antefirma.</p> <p>La persona titular de la Dirección de Proyectos Técnicos antefirma la preventiva y turna el documento a la persona titular de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente para aprobación y firma del documento.</p> <p>La persona titular de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente firma la preventiva y turna el documento a la persona titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible para aprobación y firma del documento.</p> <p>La persona titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible firma la preventiva y turna el documento al personal dictaminador vial para que continúe el proceso.</p> <p>El personal dictaminador, una vez que recibe la preventiva autorizada y firmada, turna por oficio a la Dirección General de Control Regulatorio y Vigilancia para solicitar la notificación de la preventiva.</p> <p>El personal dictaminador recibe el oficio de contestación de la</p>	<p>La persona titular de la Dirección para un Desarrollo Compacto recibe, revisa y firma el expediente y lo turna.</p> <p>La persona titular de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente recibe, revisa y firma el expediente y lo turna.</p> <p>La persona titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible recibe, revisa y firma el expediente y lo turna.</p>

Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
	<p>notificación de la preventiva por parte de la Dirección General de Control Regulatorio y Vigilancia.</p> <p>Si la persona solicitante no completa o corrige la información indicada por el personal dictaminador en el plazo de 20 días hábiles, el expediente se deshecha y finaliza el proceso.</p> <p>Si la persona solicitante completa o corrige la información indicada, se revisa la nueva información conforme a las observaciones y pre dictámenes.</p> <p>Si no existen observaciones resultantes del análisis realizado, el personal dictaminador vial elabora el resolutivo en las 2 copias del formato SDU-PRT-01 Solicitud del Trámite de Alineamiento Vial y turna el expediente a la persona titular de la Dirección de Proyectos Técnicos.</p> <p>La persona titular Dirección de Proyectos Técnicos antefirma las 2 copias de la solicitud y turna el expediente integrado a la persona titular de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente para firma.</p> <p>La persona titular de la Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente firma las 2 copias de la solicitud y turna el expediente integrado a la persona titular de la</p>	



Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
	<p>Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible.</p> <p>La persona titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible firma las 2 copias de la solicitud, y turna el expediente integrado al personal dictaminador vial.</p>	
7. Entrega de apoyos	<p>El personal dictaminador vial recibe la solicitud con resolución firmada y turna con el personal del área de entrega de documentos.</p> <p>El personal del área de entrega de documentos notifica a la persona solicitante la resolución de su trámite y le entrega el permiso.</p>	<p>El personal Auxiliar del Módulo de Entrega recibe expediente firmado por todas sus partes, escanea y entrega a la persona solicitante la orden de pago.</p> <p>La persona solicitante procede a realizar el pago y entrega copia a Auxiliar del Módulo de Entrega.</p> <p>El personal Auxiliar del Módulo de Entrega recibe copia de pago, entrega la licencia y archiva copia del expediente completo.</p>
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<p>No se identifican en el procedimiento acciones de seguimiento de beneficiarios o monitoreo de las resoluciones del trámite.</p>	<p>No se identifican en el procedimiento acciones de seguimiento de beneficiarios o monitoreo de las resoluciones del trámite.</p>
Principales actores involucrados en la operación del servicio	<ul style="list-style-type: none">- Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente- Dirección de Proyectos Técnicos- Dirección General de Control Regulatorio y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none">- Dirección General para un Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente- Dirección para un Desarrollo Compacto
Cuellos de botella	<ul style="list-style-type: none">• De acuerdo a los operadores del Programa y a la revisión de los procedimientos no se identifican cuellos de botella atribuibles directamente a la Dirección y que impida o	<ul style="list-style-type: none">• De acuerdo a los operadores del Programa y a la revisión de los procedimientos no se identifican cuellos de botella atribuibles directamente a la Dirección y que impida o complique la resolución del trámite; sin embargo se puede considerar que si se detecta alguna

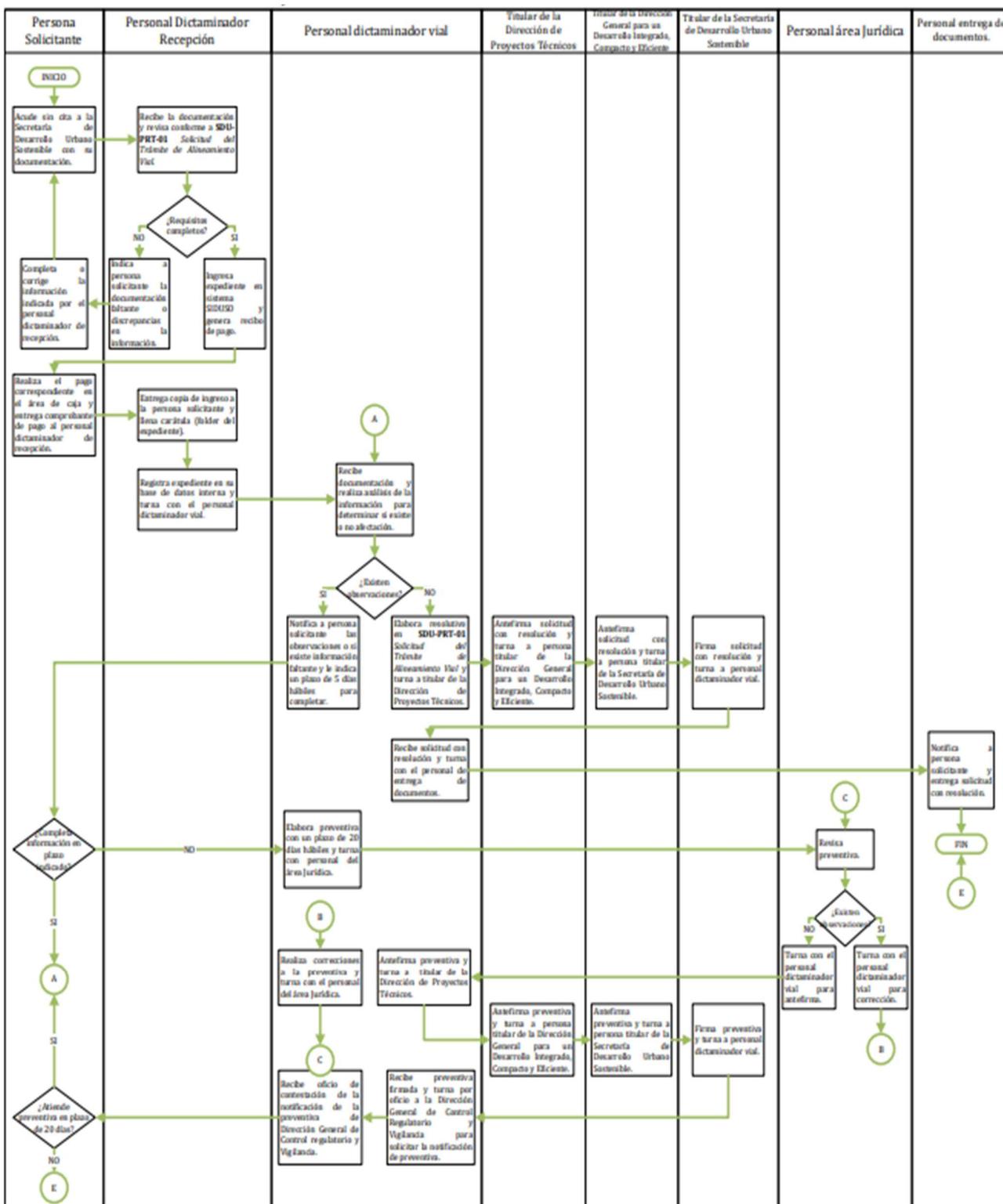
Etapas / Procesos	Alineamiento Vial	Licencia de Construcción 3m
	<p>complique la resolución del trámite; sin embargo se puede considerar que ante la falta de algún requisito obligatorio y que no se haya detectado en la recepción del expediente, se realiza la prevención correspondiente en los términos de lo que establece el artículo 400 de la Ley de Asentamientos Ley De Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León.</p>	<p>omisión o faltante de algún requisito obligatorio y que no se haya detectado en la recepción del expediente, el dictaminador procederá a hacer la prevención al ciudadano para que adjunte dicho faltante, en términos de lo que establece el artículo 400 de la Ley de Asentamientos Ley De Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano para el Estado de Nuevo León; o bien si al hacer la revisión se detecte que se encuentra ubicado en una zona de Riesgo Alto o Muy Alto de acuerdo al Atlas de Riesgos para el Estado de Nuevo León, lo cual implica para su resolución un proceso diferente al intervenir en la resolución otras dependencias estatales o de protección civil.</p>

De manera general se observa que ambos procesos están correctamente establecidos y es posible identificar con claridad las áreas involucradas, las funciones de cada una, las etapas del modelo general y además cumplen con elementos que benefician la eficiencia en su ejecución. Asimismo son públicos y de fácil acceso a la población lo que permite que puedan ser consultados antes el interés específico del trámite.

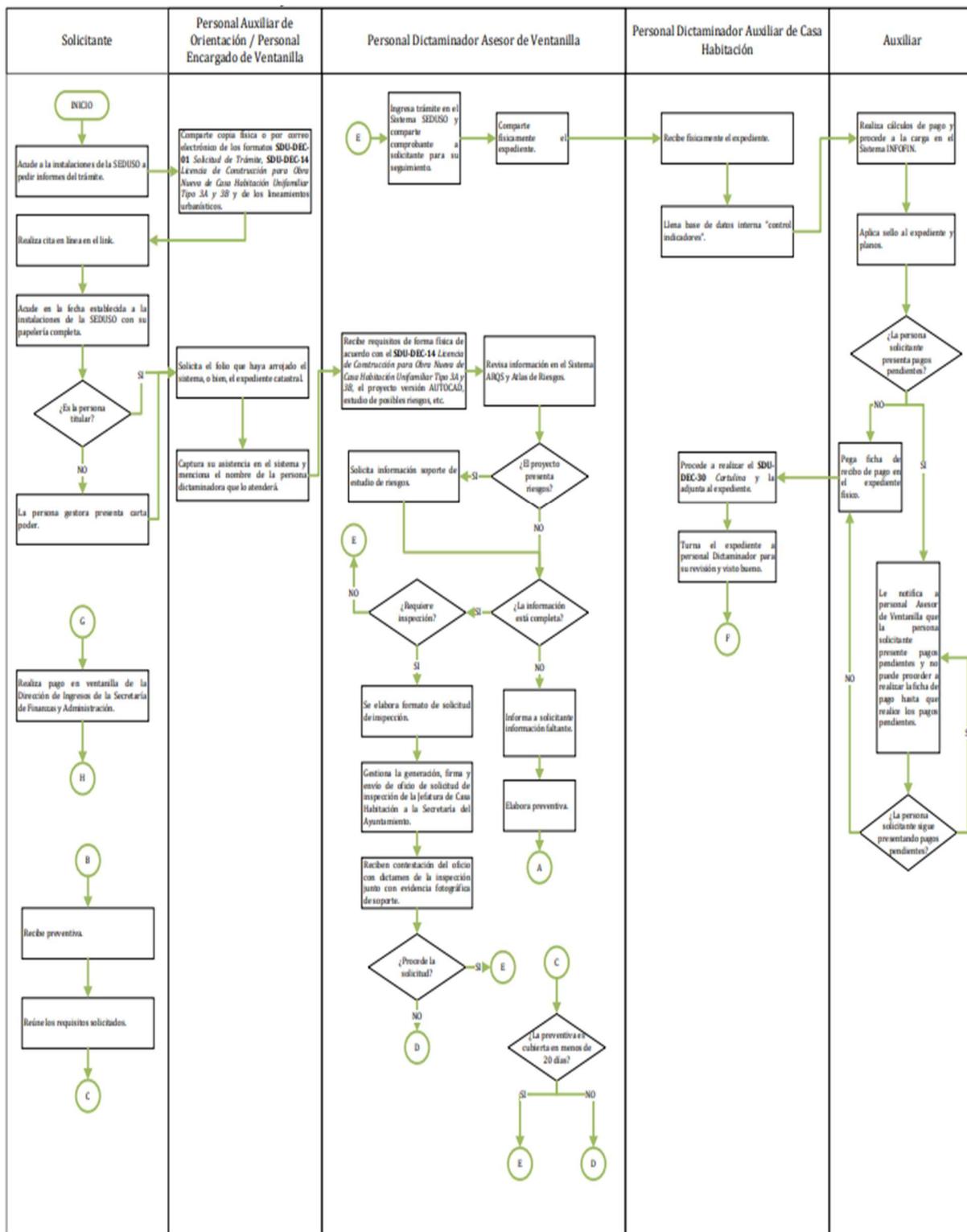
Si bien no se identifican cuellos de botella que afecten la ejecución de las distintas etapas es importante realizar mediciones sobre los tiempos promedio de atención y la tasa de solicitantes que no cumplen con los requisitos en la primer entrega de documentación esto con el objetivo de identificar áreas de mejora, así como cuantificar la proporción de solicitudes que fueron rechazadas.

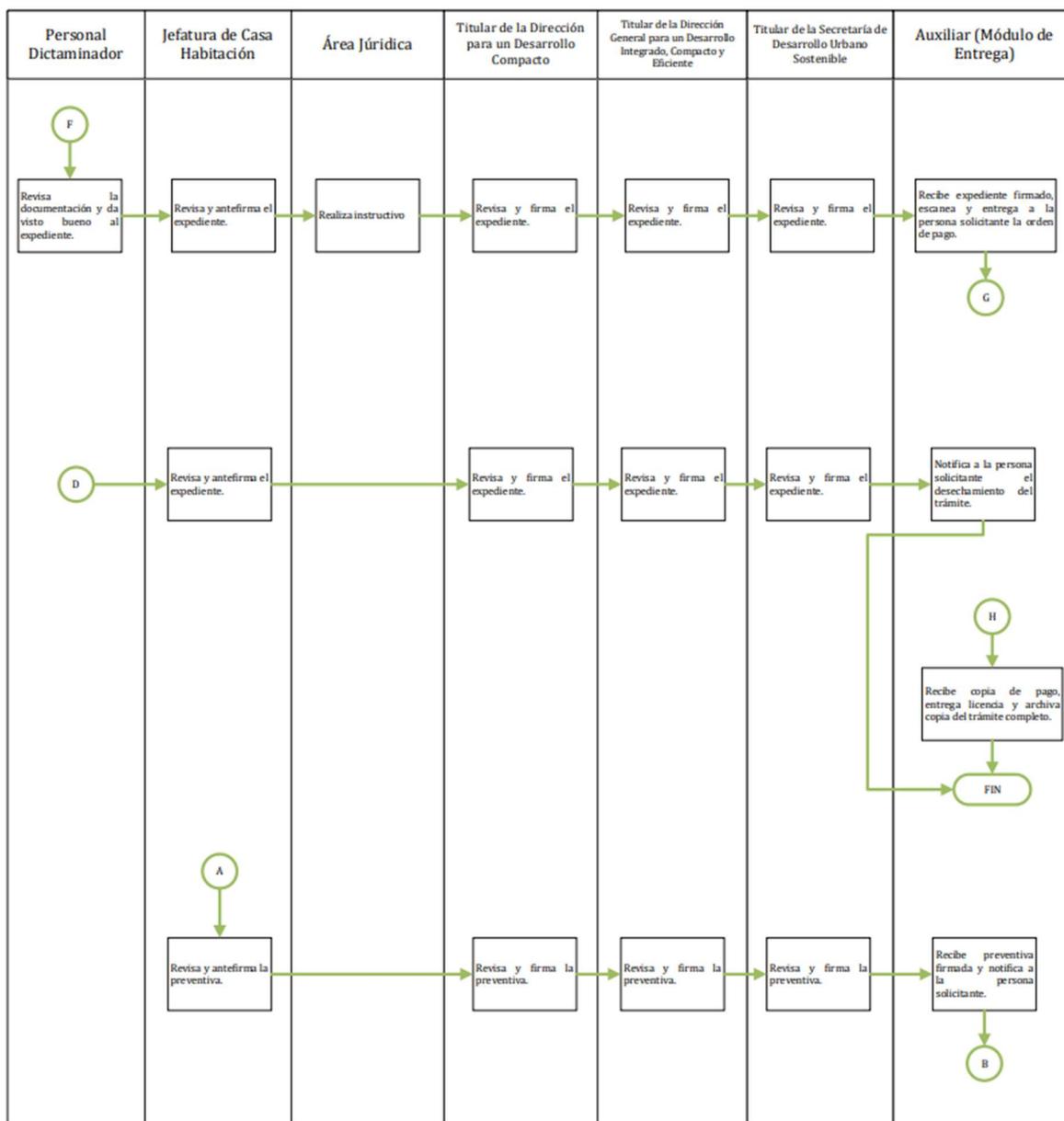
A continuación, se presentan alguno de los diagramas de flujo definidos por las Dirección para ambos procedimientos y en los cuales se visibilizan algunas de las etapas y acciones ejecutadas.

Alineamiento Vial



Licencia de Construcción 3m





2. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

Los tiempos de atención en las diferentes etapas del modelo general de procesos se consideran son los adecuados y permiten llevar un seguimiento de manera interna para conocer el avance en la atención de las solicitudes.

Al ser actividades recurrentes y que requieren la participación activa de los beneficiarios se considera que los tiempos de atención de solicitudes, selección de beneficiarios y entrega de apoyos se realizan dentro de periodos de tiempo que permiten cumplir los objetivos y metas definidos por la Dirección.

b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

El personal que participa en las etapas de planeación, selección y distribución de los apoyos se considera que son suficientes, cuentan con el perfil y están capacitados para realizar sus actividades.

Sin embargo, con relación al personal operativo para ambos procesos sustantivos se considera que si bien este cumple el perfil para desempeñar las actividades correspondientes y están capacitados; la demanda por los apoyos de estos Componentes es creciente resultando en una insuficiente disponibilidad de recursos humanos para atender el total de solicitudes.

c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

Con relación a la suficiencia de los recursos financieros se considera que estos son suficientes y es factible atender la demanda real observada a partir de las solicitudes recibidas y la estimación de trámites realizados.

d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

La infraestructura o capacidad instalada de la Dirección se considera suficiente, ya que como tal no existe como tal una restricción en la misma entendiendo que las actividades se realizan en oficinas públicas.

3. Productos: ¿cuáles son los productos del proceso? ¿Sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

En el caso del proceso de alineamiento vial el producto es la resolución del trámite y le entrega del permiso para que el interesado pueda continuar con el proceso de construcción, en el segundo proceso analizado el producto final es la licencia de construcción la cual únicamente es aplicable para obras nuevas de casa habitación unifamiliar. en terreno plano (hasta 30% de pendiente) máximo 3 niveles, bardas menores a 3 m de altura y claros menores a 6 m

4. Sistemas de información: ¿el programa cuenta con sistemas de información? ¿Cuál es su función? ¿Cómo se articulan? ¿Funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

El Programa utiliza sistemas de información desde el proceso de citas hasta la carga de la información de los expedientes, así como bases de datos en diferentes etapas de los procesos sustantivos.

En el caso de la licencia de construcción 3m se utiliza un sistema para la solicitud de citas, asimismo el personal Dictaminador de la VUC utiliza el sistema ARQS para la revisión la documentación, asimismo el personal Dictaminador de la VUC ingresa el trámite en el Sistema SIDUSO para obtener el comprobante del solicitante para que finalmente el personal Auxiliar (de pagos) realiza el cálculo de pago (orden de pago) y procede a la carga en el Sistema INFOFIN.

En el proceso de Alineamiento Vial en particular posterior a la revisión de los requisitos y en caso de estar completos, el personal dictaminador de recepción ingresa el expediente al sistema SIDUSO y genera el recibo de pago del trámite.

5. Vinculación con actores internos y/o externos: ¿existen mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o dependencias involucradas en la implementación del proceso? ¿Cuáles son estos mecanismos? ¿Se consideran adecuados para la implementación del proceso? ¿Se consideran suficientes para el correcto funcionamiento del proceso? ¿Existe algún actor o actores con los que se podrían vincular el programa para mejorar este proceso?

Dentro de los procesos del Programa se considera que los mecanismos de vinculación son adecuados y suficientes para el funcionamiento de los procesos sustantivos ya que posible identificar acciones de coordinación entre áreas de la misma Secretaría.

6. Analizar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla: ¿El proceso es acorde para lograr el objetivo del programa? ¿El proceso es adecuado para el contexto, rural o urbano, en el que opera el programa? ¿Representa un esfuerzo mayor para los beneficiarios en contraste con otras opciones disponibles?

Los dos procesos sustantivos analizados se consideran son acordes a los objetivos del Programa en particular a los definidos a nivel Componentes, ya que su ejecución y cumplimiento son cuantificados en la MIR y POAS y es posible dar un seguimiento al avance; sin embargo, se deberían contar con indicadores específicos para una valoración más puntual sobre su desempeño a nivel operativo.

Asimismo, se considera que son adecuados para el contexto social y geográficos del municipio y no representa esfuerzos mayores ya que los servicios se realizan en zonas o espacios públicos cercanos a los lugares de residencia de los beneficiarios.

Hallazgos de la evaluación

El análisis y valoración de las secciones de diseño y procesos de la evaluación permitieron identificar algunos hallazgos y áreas de mejora que contribuirán en las diferentes áreas del Programa desde la planeación hasta la ejecución de las actividades. A continuación, se enlistan los principales hallazgos:

-

- La justificación empírica de la intervención que se lleva a cabo con el Programa se deriva de un proceso o programa de revisión denominado “Pusimos orden en la casa” que permitió mejorar la definición y operación de los Componentes.
- El Programa no cuenta con un plan estratégico derivado de un proceso institucionalizado conocido por los operadores del Programa, es decir que se encuentre establecido en un procedimiento emitido por la instancia responsable de la planeación del Programa o a nivel central.
- Existen un total de 45 trámites y servicios a cargo de la Dirección que cuentan con procedimientos claramente definidos.
- La información presupuestal, aun cuando se presenta desagregada a nivel de capítulo y concepto de gasto, no permite identificar la distribución de los recursos para cada uno de los bienes y servicios entregados.
- No se cuenta con documento que indique se realizó un análisis costo-beneficio o análisis de alternativas que justifique la intervención del Programa.
- La problemática y objetivo centrales definidos en los árboles no se identifican con claridad en la definición del resumen narrativo del nivel Propósito de la MIR.
- El Diagnóstico del Programa deberá fortalecerse a partir de incorporación de estadística municipal en términos de información histórica del comportamiento de los distintos trámites y servicios.
- La MIR, en particular los objetivos e indicadores no se establecen de manera clara conforme a los bienes y servicios del Programa e incumplen algunos de los elementos mínimos establecidos en la Metodología de Marco Lógico, particularmente en la sintaxis y el cumplimiento de los criterios CREMA.
- No se identifica una estrategia de cobertura de corto y mediano plazo para los diferentes bienes y servicios, y no se establecen criterios de focalización a partir de cada uno de los Componentes.
- No se cuenta con una nota metodológica que defina un proceso para la definición de las metas que establezca criterios claros, así como los insumos o fuentes de información que requieren para su definición

- Los POAs deben ser utilizados como una herramienta previa de planeación para la definición y seguimiento de las actividades que el Programa y que faciliten el seguimiento en la ejecución de las actividades más relevantes.
- Se carece de una metodología para la cuantificación de la PO.
- Los dos procesos sustantivos analizados cuentan con elementos suficientes para identificar las etapas del modelo general de procesos de CONEVAL lo que permite valorar las diferentes actividades realizadas por la Dirección y que tienen un impacto en el desarrollo del Componente y en el cumplimiento de los objetivos definidos en la MIR.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) identificadas durante el desarrollado de la evaluación.

Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Componentes 1 y 4 son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO ya que están relacionados a las acciones que realiza el Programa. • Detección de necesidades a partir de revisión y auditoría de expedientes. • Resumen narrativo de nivel Fin cumple con la sintaxis establecida en la MML ya que se vincula a al objetivo de orden superior del PMD, en particular al 3.3 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente del Eje 3. Ciudad Sostenible. • Procedimientos claramente definidos para los trámites y servicios a cargo de la Dirección. • Procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la definición de indicadores de la MIR. • Redefinir el objetivo de nivel Propósito y establecer indicadores de tipo estratégico que faciliten cuantificar los cambios esperados en la PO. • Mejorar la definición de los objetivos de nivel Componente para que muestren con mayor claridad los apoyos o servicios entregados por el Programa. • Redefinir las fórmulas que están construidas bajo la estructura de (realizado/programado). • A análisis de los procedimientos de los trámites y servicios ofrecidos en los diferentes Componentes del Programa. • Incorporar a la MIR indicadores de gestión que permitan dar un seguimiento a las actividades operativas vinculadas a los apoyos que entrega el Programa. • Utilizar los POAs como una herramienta de planeación para la definición y seguimiento de acciones operativas que se llevan en la ejecución diaria del Programa.
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de nivel Propósito y su indicador no cumplen con la MML. • La PO del objetivo de nivel Propósito no es adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La PO no es congruente con la definición de la problemática por lo que no es posible identificar el resultado que se espera observar en ella en el mediano y largo plazo.

<ul style="list-style-type: none"> • Actividades para producir los bienes y servicios se consideran son insuficientes ya que no reflejan todas las acciones que lleva a cabo la Dirección. • No hay evidencia de un proceso institucionalizado que muestre que exista un análisis de las poblaciones en la etapa de planeación. • No se cuenta con una estrategia de cobertura documentada para los Componentes del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores de Fin y Propósito no permiten medir el cumplimiento de los objetivos de la planeación del desarrollo ni el impacto de la implementación del Programa en la PO. • No se cuenta con metodologías establecidas para la determinación de las metas y para la cuantificación de la PO de todos los objetivos. • Las fórmulas de la mayoría de los indicadores no permiten medir el desempeño y cumplimiento de objetivos del Programa, ya que están enfocados en la parte operativa del mismo.
--	--

Recomendaciones

- Redefinir el objetivo de nivel Fin conforme a la sintaxis establecida en la MML y establecer al menos un indicador que sea de tipo estratégico que permita medir la contribución del Programas al Objetivo 3.3 del PMD.
- Redefinir el objetivo de nivel Propósito conforme a la sintaxis establecida en la MML y establecer al menos un indicador que sea de tipo estratégico que permita cuantificar los cambios esperados en la PO.
- Redefinir la PO para que sea consistente con la problemática y a partir de ello establecer un nuevo objetivo de nivel Propósito.
- Replantear los objetivos e indicadores de nivel Componente los cuales se deberán centrar en los bienes y/o servicios que se están entregando a la PO.
- Redefinir la totalidad de los objetivos de Componente y Actividades ya que estos incumplen la sintaxis de la MML
- Fortalecer la definición de los supuestos los cuales deben ser un riesgo con probabilidad razonable de ocurrencia y que sean ajenos a la Dirección.
- Incorporar a la MIR indicadores sobre el comportamiento y evolución de la población atendida.

- Retomar la problemática y objetivo centrales definidos en los árboles para la definición del resumen narrativo del nivel Propósito de la MIR.
- Revisar y en su caso redefinir los objetivos de la MIR para que cumplan con los elementos establecidos en la Metodología de Marco Lógico considerando las observaciones específicas para cada uno de los niveles centrándose principalmente en la sintaxis y en que los indicadores que sean los adecuados para dar seguimiento y medir el cumplimiento de metas.
- Definir mecanismo cuantitativo de seguimiento a los MEE que permitan establecer con mayor claridad las metas asociadas a los mismos, así como medir el grado de cumplimiento de objetivos.
- Definir la cobertura del Programa a partir de los diferentes trámites y servicios que son entregados, lo que permite conocer los criterios de focalización y los alcances a partir de cada uno de los Componentes.
- Elaborar una nota metodológica que muestre el proceso para la definición de las metas incluyendo los criterios utilizados para determinar el valor correspondiente.
- Elaborar una estrategia de cobertura documentada para todos Componentes del Programa en la cual se especifiquen metas de corto, mediano o largo plazo.

Anexos

Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
17 DESARROLLO INTEGRADO, COMPACTO Y EFICIENTE	\$ 35,459,198.53	\$ 29,491,789.17	\$ 28,965,144.20
100000 SERVICIOS PERSONALES	\$ 18,986,730.37	\$ 26,969,157.94	\$ 26,892,694.35
113001 SUELDO AL PERSONAL PERMANENTE	\$ 8,281,839.49	\$ 15,908,541.83	\$ 15,869,597.52
121001 HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS	\$ 3,567,066.46	\$ 3,985,220.14	\$ 3,950,663.14
131001 PREMIOS DE ANTIGUEDAD (QUINQUENIOS)	\$ -	\$ -	\$ -
132001 PRIMA VACACIONAL	\$ 384,239.09	\$ 678,225.31	\$ 675,263.03
132002 PRIMA DOMINICAL	\$ 24,962.13	\$ 69,855.57	\$ 69,855.57
132003 AGUINALDO	\$ 2,026,063.70	\$ 2,439,352.95	\$ 2,439,352.95
133001 TIEMPO EXTRA	\$ 238,811.76	\$ 195,585.69	\$ 195,585.69
143001 APORTACIONES AL SISTEMA PARA RETIRO	\$ 481,372.46	\$ 218,380.76	\$ 218,380.76
152002 LIQUIDACIONES	\$ 331,683.00	\$ -	\$ -
152003 INDEMNIZACIONES POR MUERTE	\$ 186,848.09	\$ 507,000.00	\$ 507,000.00
154001 BONOS DE DESPENSA	\$ 456,617.05	\$ 159,906.17	\$ 159,906.17
154005 PRESTACION ISPT SINDICALIZADOS	\$ 256,937.14	\$ 625,604.50	\$ 625,604.50
155004 AYUDA PARA EDUCACION	\$ 55,722.76	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00
159001 PREVISION SOCIAL FONDO SAPS	\$ 2,055,651.28	\$ 1,377,105.02	\$ 1,377,105.02
159005 SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS	\$ 441,840.74	\$ 519,455.00	\$ 519,455.00
159006 AYUDA PARA TRANSPORTE COLECTIVO	\$ 107,974.01	\$ 126,375.00	\$ 126,375.00
159009 DIVERSAS PRESTACIONES CONTRACTUALES	\$ -	\$ 58,800.00	\$ 58,800.00
171002 BONO DE PUNTUALIDAD	\$ 15,821.35	\$ 14,910.00	\$ 14,910.00
171007 BONO ANUAL ESPIRITU DE SERVICIO	\$ -	\$ -	\$ -
171008 BONO ANUAL FIRMA CONTRATO CLAUSULA	\$ 73,279.86	\$ 47,340.00	\$ 47,340.00
200000 MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 6,728,000.24	\$ 1,960,939.55	\$ 1,520,218.89
211001 PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	\$ 286,954.68	\$ 21,453.99	\$ 21,453.99
211002 ENSERES MENORES DE OFICINA	\$ 140,379.00	\$ -	\$ -
214001 MATERIAL Y UTILES PARA TEC. INF. Y COMUNICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -
215001 MATERIAL IMPRESO Y DIGITAL	\$ -	\$ 50,531.92	\$ 50,531.92
216001 ARTICULOS PARA ASEO Y LIMPIEZA	\$ 264,121.95	\$ -	\$ -
221001 CONSUMO DE ALIMENTOS	\$ 1,260,896.12	\$ -	\$ -
221003 GASTOS DE CAFETERIA	\$ 662,348.17	\$ -	\$ -
242001 MATERIAL DE CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -
246001 MATERIAL ELECTRICO	\$ -	\$ -	\$ -
247001 PRODUCTOS METALICOS PARA CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -
249001 MATERIAL DE PLOMERIA	\$ -	\$ -	\$ -
249003 MATERIAL DE FERRETERIA	\$ 2,380.10	\$ 1,000.99	\$ -
249005 MATERIALES PARA MANTENIMIENTO SEMAFOROS	\$ -	\$ 1,124,946.66	\$ 1,124,946.66
249006 MATERIAL PARA SEÑALES Y NOMENCLATURAS	\$ -	\$ 311,479.83	\$ 311,479.83

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
249008 REFACCIONES Y ACCESORIOS DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS	\$ -	\$ -	\$ -
254001 MATERIAL MEDICO	\$ 16,648.32	\$ -	\$ -
254005 MATERIAL MÉDICO PARA DEPENDENCIAS MUNICIPALES	\$ 562,716.00	\$ -	\$ -
256001 PRODUCTOS DE PLASTICO	\$ 17,052.00	\$ -	\$ -
261001 GASOLINA	\$ 2,677,519.40	\$ 307,606.59	\$ 10,576.89
271001 UNIFORMES	\$ 151,048.24	\$ -	\$ -
272001 PRENDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCION PERSONAL	\$ 533,402.92	\$ -	\$ -
291001 HERRAMIENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
294001 MATERIALES Y SUMINISTROS DE COMPUTO	\$ -	\$ 142,689.97	\$ -
296001 REFACCIONES	\$ -	\$ -	\$ -
296002 LLANTAS	\$ 152,533.34	\$ -	\$ -
296003 ACUMULADORES	\$ -	\$ -	\$ -
299001 SEÑALAMIENTOS Y NOMENCLATURAS	\$ -	\$ 1,229.60	\$ 1,229.60
299004 REFACCIONES MENORES OTROS BIENES MUEBLES	\$ -	\$ -	\$ -
300000 SERVICIOS GENERALES	\$ 8,246,987.12	\$ 364,676.84	\$ 355,216.12
311001 CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	\$ 360,801.43	\$ 98,028.34	\$ 97,436.52
313001 SERVICIO DE AGUA Y DRENAJE	\$ 3,420,880.99	\$ -	\$ -
314001 SERVICIO TELEFONICO	\$ 2,709.23	\$ 69.60	\$ -
315001 SERVICIO CELULAR	\$ -	\$ -	\$ -
317001 SERVICIO DE INTERNET	\$ 5,351.80	\$ 3,221.58	\$ -
318001 SERVICIO DE MENSAJERIA	\$ -	\$ -	\$ -
322001 ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -
323001 ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	\$ 71,124.27	\$ 48,357.85	\$ 48,322.52
325002 ARRENDAMIENTO PURO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -
326002 ARRENDAMIENTO DE OTROS EQUIPOS	\$ 879,252.93	\$ -	\$ -
329003 OTROS ARRENDAMIENTOS	\$ 304,585.45	\$ -	\$ -
332002 ESTUDIOS Y PROYECTOS	\$ -	\$ -	\$ -
333001 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	\$ 768,688.50	\$ -	\$ -
336001 SERVICIOS DE IMPRESION DIGITALIZACION Y FOTOCOPIADO	\$ 712,485.92	\$ 18,257.24	\$ 18,257.24
345001 SEGURO DE VEHICULOS	\$ 248,891.76	\$ -	\$ -
345003 OTROS SEGUROS	\$ 419.67	\$ -	\$ -
348001 COMISIONES POR VENTAS	\$ 393,213.55	\$ 252.92	\$ -
351001 CONSERVACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES	\$ 328,930.59	\$ 4,337.81	\$ -
352001 MANTENIMIENTO E INSTALACION DE MOBILIARIO Y OTROS EQUIPOS ADMINISTRATIVOS	\$ 21,668.80	\$ 39,329.80	\$ 39,329.80
355001 MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 204,839.53	\$ 118,945.70	\$ 117,994.04
357007 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ 5,162.00	\$ -	\$ -
392001 REFRENDOS PLACAS Y TENENCIAS	\$ 117,980.70	\$ 33,876.00	\$ 33,876.00
399005 DIVERSOS SERVICIOS	\$ 400,000.00	\$ -	\$ -

	APROBADO	AUTORIZADO	EJERCIDO
399008 MANTENIMIENTO DE VIAS PUBLICAS	\$ -	\$ -	\$ -
500000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES	\$ 1,497,480.80	\$ 197,014.84	\$ 197,014.84
515001 EQUIPO DE COMPUTO Y DE TECNOLOGIAS	\$ -	\$ 197,014.84	\$ 197,014.84
564001 SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACION	\$ 1,497,480.80	\$ -	\$ -
567001 HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA HERRAMIENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
569001 OTROS EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -
591001 SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ -

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	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación
Planeación urbana y gestión estratégica	P021	Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey (IMPLANC)	La ciudad de Monterrey cuenta con un crecimiento urbano ordenado a través de la elaboración y/o actualización de planes, programas y proyectos urbanos con visión estratégica de ciudad socialmente compartida	La ciudad de Monterrey	Plan Estratégico y Plan de desarrollo urbano, Plan de reactivación recuperación	Municipal	https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PP_OA.asp	No	Sí	Es un programa enfocado en el desarrollo y crecimiento urbano del municipio
Mejora Regulatoria	O054	Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto	Mejoramiento de regulaciones, trámites y servicios para la apertura de empresas.	Dependencias municipales	Trámites y servicios y regulaciones	Municipal	https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PP_OA.asp	No	Sí	Es un programa enfocado en mejorar trámites y servicios
Recuperación y mantenimiento integral de espacios públicos	E019	Secretaría de Servicios Públicos	Los ciudadanos del Municipio de Monterrey cuentan con programas de mantenimiento a la infraestructura municipal, de manera continua y programada	Los ciudadanos del Municipio de Monterrey	programas de mantenimiento a la infraestructura urbana municipal	Municipal	https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PP_OA.asp	No	Sí	Programa que se encarga del mantenimiento a la infraestructura municipal
Planeación y administración urbana	P054	Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Los municipios cuentan con planes de ordenamiento territorial y de desarrollo urbano actualizados y publicados y con el programa de ordenación de la zona metropolitana de monterrey	Municipios de Nuevo León	planes de ordenamiento territorial y de desarrollo urbano	Estatal	https://www.ni.gob.mx/publicaciones/presupuestos-de-egresos-aprobado-2023	No	Sí	Programa de apoyo a municipios para el desarrollo planes de ordenamiento territorial y de desarrollo urbano

Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	No se identifica un procedimiento institucionalizado de planeación estratégica, sin embargo se reconoce que de manera interna la Dirección anualmente realiza un análisis de avances que permiten establecer objetivos y metas.	No se identifica documento institucionalizado
<p>Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	Se identifican las acciones de difusión para cada uno de los procesos los cuales están disponibles de manera digital en la página del municipio y en el Módulo Digital Mty	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m P-SDU-PRT-01</p>
<p>Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	El procedimiento se realiza a través de medios digitales (citas) y de manera presencial lo que permite alcanzar a toda la PO.	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m P-SDU-PRT-01</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	Se cuenta con criterios y requisitos establecidos para que los solicitantes realicen los trámites correspondientes.	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m P-SDU-PRT-01</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	Se identifican los procesos en los que se organiza la Dirección con sus diferentes áreas para hacer las inspecciones, revisiones y dictaminaciones correspondientes.	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m P-SDU-PRT-01</p>
<p>Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	La distribución se considera al momento de que los titulares de las Direcciones de las instancias involucradas reciben, revisan y firman el expediente para la entrega a los solicitantes	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m P-SDU-PRT-01</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	Se realiza de manera física en las oficinas de desarrollo urbano.	<p>Alineamiento Vial P-SDU-PRT-01</p> <p>Licencia de Construcción 3m</p>

Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados
		P-SDU-PRT-01
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	No se realiza seguimiento a los solicitantes de los trámites realizados por el Programa.	NA
Procesos identificados que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
NA	NA	NA

Ficha Técnica con los 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:	Lic. Adriana Sánchez Rosete
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

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.

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_Disenos.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.

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

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Diagnóstico del Programa Presupuestario 15. Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente del H. Ayuntamiento de Monterrey N.L.

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa 15. Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente (2023)

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/15DesarrolloIntegradoCompactoYEficiente.pdf>

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Programa Operativo Anual de la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible (2023)

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/SecretariadeDesarrolloUrbanoSostenible.pdf>

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Desarrollo Integrado, Compacto y Eficiente (2023).

Secretaría Ejecutiva. Programa Municipal de Ciudad Sostenible (2022).

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PM_3.pdf

Secretaría Ejecutiva. Sistema de Seguimiento de Cumplimiento de Metas (2023).

https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp