



Gobierno  
de  
—  
Monterrey

# EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

## PROGRAMA PRESUPUESTARIO 17. DESARROLLO VERDE

### 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 .....	15
I.II.V Productos del programa.....	16
I.II.VI Análisis del contexto socioeconómico .....	18
I.II.VII Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención .....	20
I.II.VIII Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales .....	21
I.III Planeación y orientación a resultados.....	26
I.III.I Orientación a resultados.....	26
I.III.II Planeación .....	35
I.IV Mecanismos de operación del programa.....	37
I.IV.I Población potencial y objetivo.....	37

I.IV.II Mecanismos de elegibilidad .....	40
I.IV.III Padrón de beneficiarios .....	42
I.IV.IV Mecanismos de atención y entrega de apoyos .....	43
I.IV.V Presupuesto .....	44
I.IV.VI Rendición de cuentas .....	46
I.V Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social .....	49
I.V.I Complementariedades y coincidencias .....	49
I.V.II Coordinación .....	50
II.    Procesos generales y sustantivos del programa .....	53
II.I Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa .....	53
II.I.I Selección y justificación de los procesos sustantivos .....	57
II.II Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo .....	59
II.II.I Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis .....	59
II.II.II Estrategia de trabajo de campo .....	61
II.III Descripción y análisis de los procesos sustantivos .....	62
Hallazgos de la evaluación .....	75
Análisis FODA .....	77
Recomendaciones .....	79
Conclusiones .....	80
Anexos .....	82
Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación .....	85
Bibliografía .....	86

## **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 Verde**<sup>1</sup> (en adelante denominado como el Programa) con modalidad “F Promoción y Fomento” y número clave 17 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 Verde adscrita a la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible (SEDUSO); instancia que de acuerdo a lo establecido en el artículo 108 fracción VII del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey tiene entre sus atribuciones *Formular, conducir y evaluar la política ambiental municipal*".

El Programa al ser de reciente creación (2023) cumple con algunos elementos en términos de diseño y seguimiento; sin embargo, se identifican algunas áreas de oportunidad con relación al contar con mayor cantidad de datos o información estadística municipal en términos de acceso al agua, contaminación urbana, energías renovables y, áreas verdes y reforestación.

*Asimismo, se debe fortalecer la definición, caracterización y cuantificación de la de PO acorde a los Componentes del Programa; así como continuar con el proceso de mejora continua de la MIR en particular la definición de los objetivos e indicadores, particularmente en la sintaxis y el cumplimiento de los criterios CREMA.*

Con relación a la atención y entrega de apoyos se debería contar con una estrategia de cobertura de corto y mediano plazo para los diferentes

---

<sup>1</sup> 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.

Componentes o sub programas identificados, así como una nota metodológica de definición de las metas para darles un correcto seguimiento al cumplimiento de objetivos.

En términos operativos sería de utilidad contar con mecánicas operativas o lineamientos institucionalizados para la ejecución de los Componentes; y que permitan conocer las etapas de operación y las acciones a realizar. De manera general los dos procesos sustantivos (Adopta un árbol y Ahórrate un chorro) cuentan con elementos suficientes para identificar las etapas del modelo general de procesos de CONEVAL pero podrían ser fortalecidos al contar con un manual específico de procedimientos y entrega de apoyos.

## Introducción

La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa presupuestario **17. Desarrollo Verde** 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 **17. Desarrollo Verde** 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 Verde.

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 Verde 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. Adopta un Árbol
2. Ahórrate un Chorro

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			

Principales actividades	S1	S2	S3
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 09:00 am	Entrevistas semiestructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Proyectos Estratégicos</li> <li>• Coordinadora de Parques y Áreas Naturales Protegidas</li> <li>• Jefe de Proyectos de Parques y Áreas Naturales Protegidas</li> <li>• Coordinadora de Contaminación Visual</li> <li>• Coordinadora de Cultura Ambiental</li> <li>• Jefa de Cultura Ambiental</li> <li>• Jefa de Calidad de Agua</li> </ul>	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 **17. Desarrollo Verde** tiene como Unidad Responsable de operación a la Dirección General para un Desarrollo Verde la cual de conformidad con lo establecido en el artículo 99 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 vigilar la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de ecología y protección ambiental, así como la realización de estudios e investigaciones que conduzcan la planeación ambiental. El Programa se clasifica como *F "Promoción y Fomento"* conforme al clasificador definido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y bajo esta denominación es que se incluyó por primera vez 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) y establece que las y los habitantes del

Municipio de Monterrey se enfrentan a conflictos medio ambientales y a una degradación ecológica que impide un desarrollo sostenible originado por el deterioro de los recursos hídricos, pérdida de vegetación y áreas verdes, contaminación de aire, generación y mal manejo de desechos sólidos urbanos, entre otros. Es importante señalar que aun cuando la problemática que deriva en la creación del Programa es amplia, el objetivo de nivel Propósito plasmado en la MIR definido como “Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano” no refleja con claridad el impacto esperado de la implementación del Programa en la 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 que se enfocan en contaminación del aire, uso del agua, áreas verdes y, energías limpias y eficiencia energética.

- Componente 1. Intervenciones que contrarrestaron la contaminación en Monterrey realizadas.
- Componente 2. Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey realizadas.
- Componente 3. Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes.
- Componente 4. Intervenciones que disminuyeron el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles realizadas.

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 a su población objetivo en 550,000 la cual no se presenta desagregada por sexo o grupos de edad, ni presenta alguna característica o condición específica. 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 no cuenta con presupuesto para el ejercicio fiscal 2022 toda vez que inició operaciones en 2023 con un presupuesto aprobado de 11´148,154.63 pesos.

## **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 habitantes del municipio de Monterrey se enfrentan diariamente a condiciones medio ambientales adversas y a una degradación ecológica y climática constante”*; asimismo se considera que está formulada como un hecho negativo en el cual se observan 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 sobre el cual se aborda el tema medio ambiental y la población que directamente accede a los apoyos, así como de la situación negativa que requiere de una política pública que permita modificar favorablemente la condición que da origen al Programa.

Si bien la problemática se encuentra claramente establecida se identifica que el objetivo derivado de la misma, en particular el nivel Propósito de la MIR y que se define como *“Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano”*, no considera los elementos más relevantes que se establecen en la definición de la problemática del Programa; por lo que se recomienda considerar una redefinición de la misma tomando como referencia el árbol de problemas y que podría redactarse como *“Los habitantes del municipio de Monterrey gozan de condiciones medio ambientales, ecológicas y climáticas favorables para su desarrollo y calidad de vida”*.



Por otro lado, el diagnóstico presenta información generalizada sobre la magnitud del problema y no de manera específica en referencia a las áreas de intervención que el Programa ha atendido en su primer año de operación por lo que no se identifica información cuantitativa que muestre a nivel municipal las carencias o necesidades en términos de colonias con problemas de abasto de agua, zonas del municipio que concentran mayores niveles de contaminación ambiental o el mapeo de las áreas que requieren acciones de reforestación.

Si bien se reconoce que la Dirección cuenta con este tipo de información y la utiliza como referencia o fuente de consulta para su planeación y operación esta no se encuentra establecida en un documento diagnóstico que permita conocer las problemáticas asociada a los componentes definidos en la MIR y que facilite dimensionar las dificultades o necesidades relativas a la carencia de agua, contaminación medio ambiental, disminución de áreas verdes y tendencia creciente en el uso de energía.

Con base en lo anterior se recomienda fortalecer el documento diagnóstico del Programa incorporando información que brinde contexto a partir de datos enfocados en cada uno de los sub programas o componentes identificados en la MIR y que entregan bienes y servicios a la población, para de esta manera determinar la magnitud de la problemática desde la óptica de los mecanismos de atención ejecutados por el Programa; es decir incorporar la cuantificación de la situación actual a partir de las carencias o necesidades vinculadas a las áreas o dimensiones referentes al acceso y abasto del agua, contaminación urbana, energías renovables, y áreas verdes y su evolución en el municipio.

## **I.II.II Causas y consecuencias del problema identificado**

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

A partir del 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.

La problemática definida como *“Los habitantes del municipio de Monterrey se enfrentan diariamente a condiciones medio ambientales adversas y a una degradación ecológica y climática constante”* permite identificar de manera generalizada el enfoque sobre el cual el Programa se desarrolla y que está centrado en acciones que afectan el desarrollo sostenible del municipio y las afectaciones que se presentan en el medio ambiente, las cuales posteriormente son asociados a problemáticas específicas relacionadas al abasto de agua, uso de energías contaminantes, falta de áreas verdes y una baja cultura ambiental lo cual tienen impactos tanto en la calidad de vida de la población como la degradación o deterioro de algunas zonas del municipio.

En el árbol de problemas del Programa se identifican algunas de las causas que han generado impactos negativos en el medio ambiente como son el crecimiento poblacional principalmente en la zona urbana, aumento en el número de construcciones verticales de uso habitacional y comercial (edificios), aumento en el uso de automóviles, uso excesivo de los recursos naturales el agua y los combustibles fósiles, carencia de una cultura ambiental, aumento de la emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera, tala de árboles afectando a la biodiversidad y a la calidad del aire, falta de lluvias, degradación del suelo causada por la erosión, la contaminación y el uso intensivo de fertilizantes y pesticidas lo que en su conjunto ha propiciado un deterioro ambiental que afecta al municipio como territorio y en consecuencia la calidad de vida de la población que en el habita.

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 cambios climáticos extremos, aumento de la temperatura, sequías, pérdida de biodiversidad, destrucción de hábitats, bajos niveles de supervivencia de especies animales y vegetales, aumento de enfermedades respiratorias, gastrointestinales y cancerígenas relacionadas a la contaminación del aire, el agua y alimentos,

conflictos sociales por la escasez de recursos naturales entre comunidades o con el gobierno lo que al conjuntarse presenta repercusiones a gran escala y que incrementan los niveles de deterioro ambiental.

En cuanto a las características del problema, si bien se cuenta con información estadística que permite conocer el contexto general a nivel local se sugiere incorporar datos asociados directamente a los tipos de apoyos o servicios que brinda el Programa como los m<sup>2</sup> de áreas verdes en el municipio, colonias con problemas de abasto de agua, zonas de mayor concentración de habitantes, emisión de gases contaminantes por industria y demás estadística que haga más visible la magnitud del problema que afecta al municipio pero en función de las acciones que lleva la Dirección en términos de mejorar la calidad de vida de la población.

Por lo anterior, y adicional a lo establecido en la pregunta previa se recomienda incorporar información descriptiva y estadística sobre las condiciones medioambientales del municipio, pero enfocándose en el vínculo con los Componentes del Programa y sobre el contexto en el cual operan y se realizan las acciones para entregar los bienes y servicios.

### **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; sin embargo, no se considera que la PO se encuentre caracterizada tomando en cuenta particularidades o condiciones de los beneficiarios de los distintos tipos de apoyos que se entregan y que de manera directa deberían estar vinculados a los Componentes de la MIR y sus criterios de elegibilidad.

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 como puede ser el consumo promedio de m<sup>3</sup> de agua, extensión de áreas verdes per cápita o el consumo promedio de energía eléctrica fortaleciendo la estadística descriptiva y de esta manera contextualizar a la población en función de los objetivos y las acciones que se realizan para atender la problemática central.

Con relación a la PO del Programa esta se define como la población que habita en Monterrey que de acuerdo a la información del Censo de Población y Vivienda 2020 esta asciende a 1´142,994. En una definición similar a la PP, 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 beneficiarios de los diferentes apoyos brindados y en el caso de algunos de sus Componentes. Por ejemplo, se podrían hacer estimaciones a partir de la población de las colonias con problemas de abasto de agua utilizando la información provista por Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey o un estimado de los árboles que podrán ser adquiridos para realizar acciones de reforestación y cuantas personas se beneficiarían.

A partir de lo anterior, se recomienda redefinir la PO del Programa y definir una metodología de cuantificación actualizada que permita contar con una estimación más precisa de la población que se pretende beneficiar y que se encuentre vinculada a los objetivos y acciones ejecutadas y que impacten en la mejora de las condiciones medio ambientales del municipio:

Para lo cual la definición de la PO deberá considerar los apoyos y servicios que entrega, los criterios de elegibilidad y los recursos humanos, presupuestales y materiales de los que dispone, así como criterios territoriales que permitan establecer una metodología específica para su cuantificación. Una alternativa para la definición de la PO podría ser la población que habita en zonas que presentan vulnerabilidades, carencias o marginación en términos de abasto de agua, acceso a áreas verdes y donde se concentren las mayores emisiones contaminantes.

A partir de la definición propuesta se deberán establecer las características específicas que permitan una cuantificación de la PO acorde a los apoyos que brinda el Programa y determinar los criterios que se utilizarán para cada uno de los Componentes como factor determinante para estimar a la población que se busca beneficiar.

La segunda propuesta sería redefinir a la PP y PO utilizando un criterio de área de enfoque en el cual el impacto del Programa se podría determinar a partir de la reducción de la huella de carbono o de los mapas de calor/mayor temperatura y la disminución en el consumo de agua por zonas o áreas determinadas, en ambos casos la población quedaría como un beneficiario indirecto del conjunto de acciones realizadas por los Componentes.

#### **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 “Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano” el cual no se considera que es consecuencia directa de la intervención del

Programa y tampoco permite identificar el resultado que se espera observar en la PO en el mediano y largo plazo.

El objetivo de nivel Propósito de la MIR cuenta con el indicador *Porcentaje de líneas de acción en ejecución para la acción climática* cuya fórmula se establece como  $(\text{Número de líneas de acción ejecutadas} / \text{Número de líneas de acción programadas}) \times 100$  y con el cual no es posible observar cambios en la PO, ya que al ser un indicador de gestión únicamente permite dar un seguimiento a las actividades realizadas por la Dirección y no mide el impacto o resultados de la intervención de los diferentes Componentes en el mediano y largo plazo; por lo anterior no se puede afirmar que el cumplimiento de las líneas de acción en materia de cambio climático aseguran que las condiciones desfavorables que vive la población con relación al medio ambiente han cambiado tras la implementación del Programa y las intervenciones que se han realizado a partir de los diferentes apoyos.

Por lo anterior se sugiere redefinir el objetivo de nivel Propósito y establecer indicadores de tipo estratégico que faciliten cuantificar los cambios esperados en la PO. Una alternativa podría ser la *población de Monterrey que habita en zonas con deterioro medio ambiental y altas concentraciones de contaminación utiliza de manera consiente, racional y eficiente los recursos naturales para un desarrollo sostenible*, el cual a su vez retoma parte del objetivo estratégico del PMD. En cuanto a los indicadores estos deben medir impactos en las personas o zonas donde el Programa ha ejecutado acciones, como por ejemplo variación de los niveles de contaminación o variación en el uso promedio de m<sup>3</sup> de agua en las colonias o variación de las áreas verdes del municipio.

#### **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. Intervenciones que contrarrestaron la contaminación en Monterrey realizadas.
- Componente 2. Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey realizadas.
- Componente 3. Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes.
- Componente 4. Intervenciones que disminuyeron el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles realizadas.

Se considera que estos son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO ya que están relacionados a las acciones que realiza el Programa en términos del uso de energías limpias y renovables, acciones para mejorar la calidad del aire, reforestación y plantación de árboles, huertos comunitarios y aprovechamiento del agua; sin embargo, la sintaxis de estos debería mejorarse conforme a la MML y de esta manera hacer evidente el apoyo o servicios proporcionado a la población.

En cuanto a la sintaxis de los Componentes el término "Intervenciones" no refleja un bien o servicio inclusive se podría considerar una actividad de gestión que lleve la Dirección; en este nivel de la MIR se recomienda reflejar los sub programas que la Dirección ha implementados como son los de huertos urbanos, eficiencia energética, regaderas ecológicas, adopciones de árboles.

Por ejemplo, el Componente "*Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes*" podría replantarse como "Árboles nativos plantados"; así para el resto de los Componente se deberían redefinir a partir de los tipos de apoyo como son "Huertos urbanos implementados", "Regaderas ecológicas entregadas" o "Sistemas de captación de agua funcionando", asimismo los indicadores vinculados a estos Componentes deberán de replantarse acorde a las nuevas definiciones.

Por lo anterior, y reconociendo que la estructura de los Componentes permite identificar las áreas de atención del Programa se recomiendan redefinir los objetivos de este nivel haciendo explícito los bienes y/o servicios que se están entregando a la PO.

Con relación a las actividades que realiza el Programa para producir los bienes y servicios se consideran que 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, en las actividades del Componente "*Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes*" no se plasman acciones como la identificación de áreas con mayor influencia o necesidad de mitigación climática la cual es una actividad clave para determinar las zonas donde se llevarán a cabo acciones de reforestación y para la cual se podrían definir indicadores como porcentaje de áreas verdes que fueron reforestadas por lo que se recomienda definir las actividades necesarias y suficientes para generar los cuatro Componentes.

Por otro lado, se considera que las actividades que se encuentran actualmente en la MIR son adecuadas para producir, ejecutar y operar los distintos Componentes; sin embargo, no en todos los casos son las más relevantes ni presentan un orden cronológico que permita visualizar un proceso ordenado.

#### **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 no identifica a través de los supuestos definidos en la MIR los elementos externos que no son atribuibles a la Dirección pero que afectan de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos y por consiguiente en el éxito o fracaso de la intervención pública.



En este sentido la revisión a los supuestos de la MIR muestra que en su mayoría estos hacen referencia la disponibilidad presupuestal y a la ejecución de acciones por parte de otras dependencias que aunque son factores externos deben fortalecerse; algunas sugerencias podría ser los ciudadanos son conscientes de los beneficios al medio ambiente derivado del cuidado del agua o de la plantación de árboles, las empresas cuentan con recursos suficientes para adaptar sus edificios con acciones que promuevan la eficiencia energética, los objetivos y acciones de la política ambiental a nivel federal y estatal promueven la reducción de gases de efecto invernadero

Con relación al presupuesto aprobado como externalidad negativa, si bien se considera que el tener recursos disponibles es un factor necesario para la implementación de las acciones del Programa y para ejecutar las actividades, esto debe estar previsto desde la etapa de planeación del Programa y no es un riesgo que se considere tenga una alta probabilidad de ocurrencia, además en caso de incluirse estos solo deberían de encontrarse en el nivel de Actividades de la MIR.

Por lo anterior, se sugiere fortalecer la selección de los supuestos considerando que estos deben ser un riesgo con probabilidad razonable de ocurrencia que enfrenta el programa, que no dependa de la propia Dirección y que representan situaciones contingentes a solventar.

Los supuestos deben estar definidas en función de eventualidades de gran impacto como puede ser una reorientación de los objetivos y prioridades municipales, contingencias/pandemias/huracanes, instalación de industria pesada en área urbana, incremento de la población en el municipio, sequías, afectaciones climáticas, disponibilidad de espacios para la realización de actividades, procesos de registros o inscripción o movilidad y acceso a los espacios públicos.

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?***

El Programa dentro del documento diagnóstico presenta el contexto municipal a partir de las condiciones medio ambientales del municipio y a través de esa referencia que la unidad responsable realizó la consulta y análisis de proyectos, programas y experiencias de distintos organismos nacionales e internacionales cuyos objetivos se centran en encontrar soluciones a los problemas actuales para la conservación del medio ambiente y que además son compatibles con los objetivos del municipio en términos de la mitigación de los efectos adversos derivados de la urbanización.

Este análisis permitió identificar soluciones y acciones específicas de atención que sirvieron como justificación para definir el tipo de intervención que se está implementado con el Programa de Desarrollo Verde y que se mencionan a continuación:

- Instituto de Recursos Mundiales (WRI) que cuenta con proyectos urbanos y regionales enfocados en la disminución de contaminantes, alternativas para la movilidad urbana mediante tecnología e innovación, generación de datos e información sobre calidad del aire, información de monitoreo disponible a nivel local con los resultados del modelo global GEOS-CF de la NASA.
- World Wide Fund for Nature (WWF) con proyectos para el manejo del agua donde se busca impulsar un *uso más eficiente por parte de los distintos sectores y el acceso equitativo al recurso, con la participación informada y el apoyo de la sociedad, así como la inversión pública que asegure su*

*continuidad y sostenibilidad*, así como el Proyecto One Planet City Challenge que evalúa ciudades que están transformándose en lugares más sustentables para vivir o la iniciativa Ren mx que busca acelerar y facilitar el acceso a energía renovable a usuarios industriales y comerciales en México mediante el consumo de energía renovable, descarbonizando sus operaciones y aumentando la aportación de las fuentes renovables a la red eléctrica de México.

- MÉXICO<sub>2</sub> que se centra en lucha contra el cambio climático, generando capacidades, apoyando en la reducción de emisiones y compensando gases de efecto invernadero (GEI) mediante asesoría especializada a los sectores privados y públicos, con el fin de ayudarles a comprender, implementar y crear conciencia sobre las ventajas de los mercados de carbono.
- Iniciativa Climática de México (ICM) mediante el impulso del Portafolio de Política Climática que tiene como objetivo un desarrollo socialmente incluyente y de bajo en carbono transformando *la política climática que se traduzca en metas y acciones puntuales para estabilizar las emisiones de GEI a la trayectoria de emisiones compatible con el Acuerdo de París y la LGCC, así como evitar los impactos sociales del calentamiento global en las poblaciones más vulnerables y generar condiciones fiscales, regulatorias y de presupuesto para aprovechar la oportunidad económica que las políticas de bajo carbono ofrecen.*
- ICLEI-Gobiernos Locales por la Sostenibilidad la cual es una organización internacional de gobiernos locales y organismos estatales y regionales comprometidos con el desarrollo urbano sostenible.
- Adrienne Arsht – Rockefeller Foundation Resilience Center que se centra en construir condiciones de resiliencia individual y comunitaria para enfrentar los impactos del cambio climático.

#### **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 *“Reducir los efectos de la crisis climática mediante acciones en materia de adaptación y mitigación al cambio climático, incremento de la resiliencia, y reducción de la contaminación”* se encuentra directamente vinculado con el PMD 2021 – 2024 en específico al *Objetivo 3.4 Desarrollo Verde “Mitigar los efectos de la urbanización, garantizando el desarrollo sostenible mediante la promoción del uso racional y eficiente de los recursos y el aprovechamiento de tecnologías de vanguardia en favor del medio ambiente”*, aunque se identifica la vinculación a otros objetivos como el Objetivo 3.2 Plan de Acción Climática

Es importante señalar que si bien se cuenta con un resumen narrativo a nivel de Fin vinculado al objetivo de orden superior del PMD este no cumple en su totalidad con lo establecido en la MML, en particular con la sintaxis del objetivo y el indicador para su seguimiento. En este caso se recomienda que se redefina el objetivo de nivel Fin a partir de la siguiente estructura: *El qué: Contribuir a un objetivo superior del PMD+ Mediante/ a través de + El cómo: la solución del problema desde la óptica del Programa*

Una sugerencia para su definición sería *“Contribuir a mitigar los efectos de la urbanización y reducir los efectos adversos de la crisis climática mediante el uso racional y eficiente de los recursos naturales, la adaptación y mitigación al cambio climático, la resiliencia, la reducción de la contaminación y el aprovechamiento de la tecnología en favor del medio ambiente”* la cual considera los objetivos de la planeación del desarrollo del municipio y de manera generalizadas las acciones que se implementan mediante el Programa.

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 Desarrollo verde**  
Mitigar los efectos de la urbanización, garantizando el desarrollo sostenible mediante la promoción del uso racional y eficiente de los recursos y el

aprovechamiento de tecnologías de vanguardia en favor del medio ambiente

- 3.4.1 Fomentar el uso de energías limpias y renovables.
  - 3.4.1.1 Elaborar guías técnicas para edificaciones públicas y privadas para reducción de emisiones.
  - 3.4.1.2 Integrar la guía de uso eficiente de energía eléctrica, agua y manejo integral de residuos sólidos urbanos.
  - 3.4.1.3 Poner en operación un programa de paneles solares.
  - 3.4.1.4 Coadyuvar a mejorar la gestión del agua.
  - 3.4.1.5 Diseñar e implementar el Programa de Techos Verdes.
  - 3.4.1.6 Implementar un programa de reducción del consumo del agua y control de fugas.
  - 3.4.1.7 Implementar un programa de sistema integral de captación y siembra de agua de lluvia.
  - 3.4.1.8 Utilizar aguas residuales para mantener los árboles.
  - 3.4.1.9 Empezar un programa de plantas de tratamiento de aguas residuales en espacios públicos.
- 3.4.2 Impulsar programas para mejorar la calidad del aire.
  - 3.4.2.1 Adquirir monitores de calidad del aire.
  - 3.4.2.2 Fomentar la educación ambiental.
  - 3.4.2.3 Elaborar los Lineamientos para la Ciudad de las Niñas y Niños.
  - 3.4.2.4 Integrar e instalar el Consejo Ciudadano para la Ciudad de las Niñas y los Niños.
- 3.4.4 Implementar el Programa Adopta un Árbol Monterrey.
  - 3.4.4.1 Elaborar la guía técnica para manejo de especies nativas.
  - 3.4.4.2 Integrar un inventario georreferenciado de árboles.
  - 3.4.4.3 Realizar campaña informativa de servicios ambientales de los árboles.
  - 3.4.4.4 Desarrollar App para facilitar y estimular el proceso de adopción de un árbol.

- 3.4.4.5 Elaborar y difundir la guía técnica de siembra y mantenimiento de árboles.
- 3.4.4.6 Implementar un programa de retiro de especies invasoras.
- 3.4.5 Promover huertos urbanos comunitarios con sus respectivas guías técnicas.
  - 3.4.5.1 Implementar un programa para declarar áreas naturales protegidas.
  - 3.4.5.2 Desarrollar Plan de Manejo y Administración de las Áreas Naturales Protegidas.
  - 3.4.5.3 Capacitar al personal del centro canino y felino.

***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 se encuentra vinculado a nivel de línea de acción con el Programa Municipal de Ciudad Sostenible, el cual por sus características se considera como un programa sectorial toda vez que este integra las acciones para promover el desarrollo urbano ordenado y sustentable a través de acciones de planeación, reglamentación y consulta ciudadana.

El Programa, a través del objetivo de Fin se vincula con el Programa Municipal de Ciudad Sostenible mediante los distintos objetivos plasmados en el documento y que se derivan de problemáticas relacionadas a la planeación urbana, movilidad, la preservación del medio ambiente, los conflictos ambientales y el cambio climático, las energías renovables o sustentables entre otros.

Es a través del Programa Municipal donde es posible identificar la relación de objetivos con la Agenda 2030 de la ONU, el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 y el Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 y que a su vez muestra el vínculo con los

Mecanismos de Ejecución Estratégica (MEE) los cuales señalan directamente los proyectos en los cuales la Dirección contribuye y que son parte de las estrategias de atención del Programa.

- Desarrollo de Lineamientos de Sostenibilidad y Eficiencia Energética en Edificaciones Públicas y Privadas del Municipio de Monterrey.
- Reto de Edificios Eficientes Monterrey
- Mapear programas de financiamiento o incentivos para paneles y calentadores solares para viviendas. Difundir y apoyar a hacer accesibles estos programas a la ciudadanía.
- Crear una activación de educación ambiental al mes que tenga un componente de agua.
- Gestión integral del agua- Barrios de Lluvia Monterrey.
- Gestión integral del agua- Escuelas de Lluvia Monterrey.
- Captación de aguas pluviales mediante estrategias de infraestructura verde que permitan el riego de los árboles.
- Convenios de colaboración para la donación de agua con empresas por distritos que cuentan con plantas de tratamiento. Actualmente ya se cuenta con un convenio con Arca Continental en la zona Poniente. Por norma estará prohibido el riego a menos que sea con agua tratada.
- Firma de un convenio con la asociación Nuevos Horizontes para instalar monitores en el municipio.
- Crear una activación de educación ambiental al mes.
- Creación de catálogo de especies nativas en base a la norma estatal de Arbolado e Infraestructura Verde.
- Crear un inventario de arbolado preliminar en base a información pública.
- Campañas informativas de los beneficios del arbolado urbano y conservación del patrimonio forestal de la ciudad.
- Campañas y talleres educativos para las buenas prácticas de plantado de árboles y su cuidado.
- Campañas informativas de los beneficios de contar con especies nativas y adaptadas a los ecosistemas regionales.

- Programa en colaboración con el Estado y la CONANP para impulsar la declaratoria de ANP en la ciudad.
- Desarrollo de plan de manejo y administración de ANP en colaboración con el Estado y la CONANP para impulsar la declaratoria de ANP en la ciudad.

Si bien no se cuenta con indicadores específicos dentro del Programa Municipal de Ciudad Sostenible que permitan una medición directa con sus objetivos es posible darle seguimiento a través de los indicadores definidos en la MIR y en el POA. Adicionalmente se cuenta con 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.

En este sentido se recomienda generar un 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.

### **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 “Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano” en el cual es posible identificar la PO; sin embargo, tal como se menciona anteriormente se recomienda una redefinición de la misma estableciendo las características a partir de las poblaciones que se atienden a través de los distintos Componentes; y de esta manera contar con una cuantificación más precisa de la misma. Tal como se menciona anteriormente la propuesta de definición de la PO podría corresponder con la población que habita en zonas que presentan vulnerabilidades, carencias o marginación en términos de abasto de agua, acceso



a áreas verdes y donde se concentren las mayores emisiones contaminantes y deberá poder reflejarse en el resumen narrativo del nivel Propósito.

Con relación a la problemática del Programa la cual debe ser reflejada en la MIR como el cambio o mejora esperado en la PO como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios se considera que es posible identificarla como una mejora en el medio ambiente; sin embargo, está no muestra la totalidad del impacto que se podría establecer a nivel de Propósito considerando la problemática propuesta en el árbol de problema.

En este sentido, se recomienda mejorar la sintaxis de la segunda parte del objetivo incorporando aspectos relativos a un desarrollo verde y sostenible que se enfoque en la mejora de las condiciones medio ambientales y climáticas, acceso al agua y a una cultura de responsabilidad en el uso de energías limpias y de esta manera clarificar y fortalecer la definición del resultado esperado tras la intervención del Programa.

***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 claramente definidas en la MIR y pueden ser identificadas para cada nivel de objetivos. Sin embargo, dado que el Programa inició operaciones en 2023 los valores de su línea base serán establecidos al finalizar el ejercicio fiscal y no es posible realizar una correcta valoración de las mismas ya no se cuenta con un punto de referencia.

De manera general se observa que la mayoría de los indicadores establecen su fórmula a partir de la relación de “(realizado/programado o planeado)” 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.

En este sentido todos los indicadores de la MIR están expresados como porcentaje con una meta de 100% y considerando lo establecido en el párrafo anterior no es posible establecer si las metas están orientadas a impulsar el desempeño ya que para realizar la valoración es necesario observar el resultado del primer año de operaciones del Programa y esperar que el cumplimiento de sus objetivos sea total; en cuanto a la factibilidad se considera que las frecuencias con las que se medirán los indicadores son posibles sin embargo al no contar con información presupuestal desagregada a nivel de capítulo y concepto de gasto no es posible valorar si los recursos financieros presenten un riesgo en el cumplimiento.

En el caso específico de los indicadores Porcentaje de inventarios de emisiones Elaborados, Porcentaje de medidores de calidad del aire instalados y Porcentaje de estudios propuestos de Áreas Naturales Protegidas se considera que su frecuencia de medición incumple con la MML al estar vinculadas con objetivos de nivel Actividad por lo que su medición debería ser trimestral o mensual; por lo cual se recomienda replantear la denominación y fórmula del indicador que permita tener una medición en periodos menores.

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.

Por último, se recomienda contar con una nota metodológica que muestre el proceso para la definición de las metas incluyendo 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 2023 documenta los resultados a nivel de Fin y Propósito únicamente con indicadores establecidos en la MIR, y no se identifican otros tipos de documentos como pueden ser estudios o evaluaciones que permitan medir el impacto derivado de la implementación del Programa.

A nivel Fin se cuenta con el indicador *Porcentaje de acciones de adaptación y mitigación realizadas* el cual no cumple con todos los criterios CREMA<sup>2</sup>, en particular se considera que el indicador no es claro, relevante ni adecuado para medir el objetivo de *Reducir los efectos de la crisis climática mediante acciones en materia de adaptación y mitigación al cambio climático, incremento de la resiliencia, y reducción de la contaminación*, el cual tal como se menciona anteriormente tampoco cumple con la sintaxis requerida en la MML.

El indicador no es claro ya que en su definición no se encuentran referencias a las acciones de adaptación y mitigación que el Programa lleva a cabo, es decir es ambiguo; no se considera relevante ya que como se menciona en la pregunta anterior medir la relación de (realizado/planeado) no proporciona información para medir el desempeño. Por último, el indicador no se considera adecuado ya que este no permite hacer una valoración del cumplimiento de los objetivos de nivel superior del PMD, es decir no muestra la contribución del Programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo municipal en particular el 3.4 Desarrollo Verde y además es un indicador de tipo gestión.

A nivel de Propósito el indicador se define como *Porcentaje de líneas de acción en ejecución para la acción climática* el cual, aunque es consistente en términos de la acción climática con el objetivo de *Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano* esto no permite medir el impacto del Programa en la PO en todos sus Componentes; por lo cual en su valoración se considera que no es claro, relevante ni adecuado.

---

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

En este sentido no cumple con el criterio de claridad ya que no se cuenta con información en su definición de las líneas de acción en ejecución para la acción climática, no es adecuado ya que como se ha mencionado los indicadores con la fórmula de (realizado/planeado) no son útiles para medir el desempeño 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 y es de tipo gestión.

En ambos casos fue posible hacer un análisis sobre el cumplimiento de las metas, ya que al contar con una frecuencia de medición semestral se observaron los avances del 2do trimestre. En el caso del indicador de Fin se presentó un avance de 0% el cual dio como resultado una semaforización en riesgo, en el caso del indicador de Propósito se reportó un avance de 100% derivado de la ejecución de cuatro líneas de acción.

Por lo anterior, se recomienda redefinir los objetivos e indicadores de nivel Fin y Propósito atendiendo los elementos de la MML y verificando 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 15 indicadores definidos en la MIR además de cinco indicadores en el POA de la Dirección General para un Desarrollo Verde, seis de la Dirección de Atención al Cambio Climático, cuatro de la Dirección para una Ciudad Verde y cuatro de la Dirección de Eficiencia Energética los cuales en algunos casos 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.

Con relación a los indicadores de la MIR 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 o apoyos que entrega el Programa.

En general no se cuenta con indicadores que permitan obtener información para retroalimentar el funcionamiento de las distintas áreas que participan en la operación del Programa, ya que en su mayoría se establecen avances de realizado contra programado lo que no genera 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.

A nivel de POAs se identifican indicadores que, si bien no son totalmente operativos su cumplimiento permite hacer una valoración sobre algunas de las actividades que realizan las distintas áreas que operan el Programa como son la atención a inspecciones, dictaminaciones y las relativas a la Ventanilla de Desarrollo, acciones de cambio climático, adopción de árboles y reforestación y eficiencia energética.

Por lo anterior, se recomienda incorporar a la MIR indicadores de gestión que permitan dar un seguimiento a los procesos o actividades operativas de cada uno de los bienes y servicios que entrega el Programa.

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

El Programa cuenta con 15 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
Reducir los efectos de la crisis climática mediante acciones en materia de adaptación y mitigación al cambio climático, incremento de la resiliencia, y reducción de la contaminación.	Porcentaje de acciones de adaptación y mitigación realizadas	Este indicador mostrará el grado de compromiso en los esfuerzos del equipo para realizar acciones que ayuden a reducir los efectos de la crisis climática.	$(\text{Número de acciones de adaptación y mitigación realizadas} / \text{Número de acciones de adaptación y mitigaciones planeadas}) * 100$
Los ciudadanos de Monterrey aseguran el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano.	Porcentaje de líneas de acción en ejecución para la acción climática.	Este indicador mostrará el grado de compromiso en los esfuerzos del equipo para realizar acciones que aseguren a los ciudadanos de Monterrey el derecho a disfrutar de un medio ambiente sano.	$(\text{Número de líneas de acción ejecutadas} / \text{número de líneas de acción programadas}) \times 100$
Intervenciones que contrarrestaron la contaminación en Monterrey realizadas.	Porcentaje de intervenciones en ejecución que contrarresten la contaminación visual y del aire	Este indicador mostrará el grado de compromiso en los esfuerzos del equipo para realizar intervenciones para contrarrestar la contaminación visual y la contaminación del aire en Monterrey.	$(\text{Número de intervenciones ejecutadas} / \text{número de intervenciones programadas}) \times 100$
Implementación de un inventario de emisiones para tener una línea base.	Porcentaje de inventarios de emisiones elaborados	Este indicador mostrará el cumplimiento de tener finalmente un inventario de emisiones de la ciudad de Monterrey.	$(\text{Cantidad de inventarios elaborados} / \text{Cantidad de inventarios planeados}) * 100$
Identificación de fuentes de contaminación del aire a través de la instalación de monitores de calidad del aire.	Porcentaje de medidores de calidad del aire instalados	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en la meta de instalar monitores de calidad del aire en toda la ciudad de Monterrey, para ayudar a medir la contaminación del aire.	$(\text{Número de medidores instalados} / \text{Número total de medidores enlistados}) \times 100$
Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey realizadas.	Porcentaje de intervenciones que mejoren la cultura del uso del agua en Monterrey	Este indicador mostrará el porcentaje de compromiso en realizar acciones que mejoren la cultura del uso del agua en Monterrey.	$(\text{Número de intervenciones de cultura de agua realizadas} / \text{Número total de intervenciones de cultura de agua enlistadas}) \times 100$

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Elaboración de campaña de comunicación sobre soluciones basadas en la naturaleza para la gestión y cultura del agua.	Porcentaje de campañas de comunicación ejecutadas sobre el uso alternativo del agua	Este indicador mostrará la elaboración y ejecución de campañas de comunicación sobre soluciones basadas en la naturaleza para la gestión y cultura del agua en Monterrey.	$(\text{Número de campañas ejecutadas} / \text{Número total de campañas enlistadas}) \times 100$
Mejora de la infraestructura verde a través la instalación de sistemas de aprovechamiento, captación o tratamiento de agua de lluvia.	Porcentaje de sistemas de aprovechamiento, captación o tratamiento de agua de lluvia instalados.	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en la instalación de sistemas de aprovechamiento, captación o tratamiento de agua de lluvia.	$(\text{Número de sistemas instalados} / \text{Número total de sistemas enlistados}) \times 100$
Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes.	Porcentaje de intervenciones que incrementen el área verde en Monterrey y preserven las ya existentes.	Este indicador mostrará el porcentaje de incremento en diseñar acciones que incrementen el área verde en Monterrey y preserven las existentes.	$(\text{Número de intervenciones que incrementen el área verde realizadas} / \text{Número total de intervenciones que incrementen el área verde enlistadas}) \times 100$
Implementación de regulación o lineamientos en materia de protección ambiental.	Porcentaje de regulaciones de protección ambiental realizadas.	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en la mejora del actual reglamento de protección ambiental e imagen urbana de Monterrey.	$(\text{Número de regulaciones de protección ambiental realizadas} / \text{Número total de regulaciones de protección ambiental enlistadas}) \times 100$
Preservación de áreas verdes existentes a través de la declaración de Áreas Naturales Protegidas	Porcentaje de estudios propuestos de Áreas Naturales Protegidas	Este indicador mostrará el porcentaje de compromiso en la declaración de Áreas Naturales Protegidas.	$(\text{Estudios de Áreas Naturales Protegidas propuestos} / \text{Estudios de Áreas Naturales Protegidas planeados}) \times 100$
Contribuir a la mejora de la calidad paisajística y del medio ambiente en la ciudad y núcleos urbanos mediante la interacción social y la autoproducción de productos agrícolas.	Porcentaje de gestiones realizadas para la creación de huertos urbanos	Este indicador mostrará el porcentaje de aumento de huertos urbanos habilitados en el municipio.	$(\text{Gestiones de huertos urbanos realizadas} / \text{gestiones de huertos urbanos solicitadas}) \times 100$

Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Intervenciones que disminuyeron el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles realizadas.	Porcentaje de intervenciones realizadas que disminuyan el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en ejecutar acciones que disminuyan el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles	$(\text{Número de intervenciones en el uso intenso de energía realizadas} / \text{Número total de intervenciones en el uso intenso de energía enlistadas}) \times 100$
Implementación de regulación o lineamientos en materia de eficiencia energética.	Porcentaje de regulaciones o lineamientos realizados en materia de eficiencia energética realizadas	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en la creación de regulaciones o lineamientos en materia de eficiencia energética.	$(\text{Número de regulaciones de eficiencia energética realizadas} / \text{Número total de regulaciones de eficiencia energética enlistadas}) \times 100$
Creación de mecanismos para la adopción de energía renovable en viviendas del municipio de Monterrey.	Porcentaje de programas realizados para la adopción de energía renovable en viviendas del municipio de Monterrey	Este indicador mostrará el porcentaje de cumplimiento en la creación de programas para la adopción de energía renovable en viviendas del municipio de Monterrey.	$(\text{Número de mecanismos para la adopción de energía renovable realizados} / \text{Número total de mecanismos para la adopción de energía renovable enlistados}) \times 100$

Estos indicadores se consideran insuficiente para darle seguimiento a todos los bienes y servicios entregados por el Programa, por lo que se recomienda fortalecer la MIR incorporando indicadores de gestión asociados a las acciones que realiza el Programa como son los relativos a los huertos urbanos, programas de captación de agua, programas de eficiencia energética, acciones para reducir la contaminación y reforestación.

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

El Programa al ser de reciente creación 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 resultado de un proceso institucionalizado, es decir que se encuentre establecido dentro de un mecanismo o lineamiento emitido por la instancia responsable de la planeación, que considere el mediano y largo plazo y defina metas específicas para medir su cumplimiento; si bien se reconoce el esfuerzo de la Dirección para establecer acciones específicas para cada uno de los Componentes y que impacten en los resultados que se quieren alcanzar a nivel de Fin y Propósito es necesario en primera instancia redefinir los objetivos de los dos primeros niveles de la MIR, para posteriormente elaborar un documento estratégico que establezca la ruta crítica para los siguientes años entendiendo que los resultados de las políticas públicas en el tema medio ambiental requieren de un tiempo considerable para observar su impacto real.

De manera complementaria y como herramienta de planeación estratégica se cuenta con la MIR del Programa, la cual para ser una herramienta de utilidad para el Programa debe ser redefinida y establecer con claridad las áreas de mejora en cuestión de definición de todos los bienes y servicios entregados por la Dirección los cuales tienen un efecto directo en el cumplimiento del objetivo de nivel Propósito.

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. En el caso del Programa estos mecanismos o proyectos se centran en acciones relativas al desarrollo de lineamientos, edificios eficientes, paneles y calentadores solares para viviendas, educación ambiental, gestiones del agua, captación de aguas pluviales, catálogo de especies nativas e inventario de arbolado, campañas y talleres educativos. 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 Verde como Unidad Responsable, así como los que corresponden a las Direcciones de Eficiencia Energética, Ciudad Verde y Atención al Cambio Climático las cuales están vinculadas al objetivo 3.4 del PMD y al Programa presupuestario, ambos bajo la denominación de *Desarrollo Verde*.

En este sentido para el ejercicio fiscal 2023 se cuenta con un total de 19 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 la atención a inspecciones, dictaminaciones, Ventanilla de Desarrollo, acciones de cambio climático, adopción de árboles y reforestación, y eficiencia energética.

Es posible vincular algunas de las actividades definidas en los POAs a los objetivos del último nivel de la MIR entendiendo que en la estructura de esta se dividen los Componentes a partir de las Direcciones involucradas; sin embargo, se consideran insuficientes ya que no es posible visibilizar las acciones operativas o de gestión más

relevantes que el Programa requiere realizar para la entrega de los bienes y servicios vinculados a los Componentes definidos.

En este sentido, se recomienda que los POAs se utilicen como una herramienta previa de planeación para la definición y seguimiento de acciones operativas que se llevan en la ejecución diaria del Programa; es decir deber ser utilizadas como un insumo de planeación y gestión para definir las actividades necesarias y suficientes que se requieren para la entrega de los bienes y servicios y de esta manera lograr los objetivos de la MIR, sin que estas sean repetitivas o se cuantifiquen con los mismos indicadores en ambos documentos.

#### **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 no identifica correctamente a la población que busca atender con base en la problemática definida en el documento diagnóstico y en el objetivo de nivel Propósito de la MIR en el sentido que la PO y su cuantificación es demasiado amplia; por lo que en congruencia con preguntas anteriores se sugiere realizar una redefinición de la PO a partir de los criterios y/o requisitos establecidos en cada uno de sus Componentes, mediante la delimitación de ciertas características que permitan cuantificar la PO de una manera más precisa, o bien a través de áreas de enfoque.

En este sentido se recomienda para la PO utilizar una metodología que considere aspectos relativo a la ubicación geográfica o focalización de las áreas en donde se entregan los apoyos y en caso de que los Componente no sean similares en cuanto a su población objetivo se sugiere presentar estimaciones por separado para determinar con mayor precisión el alcance del Programa.

Por ejemplo, en el caso de los apoyos de regaderas ecológicas la estimación de la población se deberá realizar con base en las colonias que cumplen con los criterios de las reglas de operación, algo similar se podría plantear para los beneficiarios de los huertos urbanos; en el caso de la reforestación si bien toda la población se beneficia de una mayor cantidad de árboles se podría determinar que los beneficiarios directos son aquellos que viven en las zonas donde se llevan a cabo las acciones de plantado de árboles toda vez que se disminuyen las “islas de calor”.

Con relación a la unidad de medida, tanto la PP como la PO utilizan a las personas como referencia lo cual es consistente con el tipo de apoyos que brinda el Programa, en el caso de la sugerencia de modificar las poblaciones como área de enfoque la unidad de medida tendría que definirse desde algún concepto territorial (colonias, localidades, AGEB’s o zonas del municipio).

***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 Programa no se identifica un documento en el cual se establezca una metodología de cuantificación de poblaciones entendiendo que tanto la PP y la PO se calculan como valores estimados con base en datos del Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por INEGI, el cual se considera como una fuente de información adecuada.

Asimismo, el documento diagnóstico define un plazo para la revisión y actualización de la información, la cual se establece para la población potencial en un periodo de cinco años, mientras que la estimación de la población objetivo deberá revisarse y en su caso actualizarse de manera anual.

Con relación a la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo se considera que este 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.

Por lo anterior, y en congruencia con preguntas anteriores se recomienda definir una metodología de cuantificación para la PO que utilice criterios geográficos y de focalización, criterios de elegibilidad, así como elementos de su población atendida; asimismo y considerando que no todos los Componentes tienen la misma PO ni los mismos criterios o requisitos es factible realizar estimaciones por separado para determinar con mayor precisión el alcance del Programa e integrarlas en un mismo universo de atención.

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

El proceso de planeación se analizó a partir del trabajo de campo y del análisis de la información de seguimiento de actividades en el cual se considera que las Direcciones que participan en la ejecución del Programa realizan un análisis de la población a la cual pueden atender a través de los diferentes Componentes (bienes y servicios) del Programa. Si bien este proceso no se encuentra institucionalizado, es correcto decir que una parte significativa del análisis de planeación de las diferentes áreas se apoya de datos y estadísticas, internas y externas para determinar la etapa de planeación.

Sin embargo, se recomienda incorporar a la MIR y a los POAs indicadores centrados en el comportamiento y evolución de la población en términos de atención y acceso a los bienes y servicios del Programa, esto con la finalidad de contar con datos que sustenten las modificaciones o ajustes a los mecanismos de atención y las estrategias de cobertura para los ejercicios fiscales posteriores.

Para ello sería factible medir el comportamiento de las poblaciones a partir de instrumentos que cuantifiquen los apoyos y servicios entregados, la participación en eventos o las atenciones realizadas permitiendo realizar ajustes en la etapa de planeación.

Si bien se reconoce que como parte del proceso de planificación anual se retoma la información cuantitativa de las poblaciones, este no se ve reflejado en un documento de trabajo que evidencie la labor de la Dirección en términos de planeación estratégica y que sea el sustento de los ajustes o adecuaciones en las estrategias para la entrega de bienes y servicios.

#### **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 no cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar su PO, lo cual se deriva de las distintas poblaciones que son atendidas a través de los cuatro Componentes de la MIR. Si bien de manera particular se identifican poblaciones, zonas o colonias donde es necesaria la intervención del Programa estas no son homogéneas, y por lo tanto su mecanismo de identificación debe ser específico.

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 busca entregar apoyos, por lo que se recomienda incorporar al diagnóstico o elaborar una ficha operativa en la cual se muestre una desagregación a nivel de Componentes indicando los mecanismos para la identificación de poblaciones detallando características y criterios o requisitos que se deben cumplir para acceder a los apoyos.

***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 bienes y servicios

entregados por el Programa; sin embargo, no todos los Componentes tienen definidos reglas o lineamientos de operación que permitan realizar una valoración en estos términos, aunque se reconoce que se cuenta con procedimientos claros en los que se pueden identificar requisitos y/o criterios de selección y que son congruentes con la PO.

Por ejemplo, el sub programa de “Ahórrate un chorro” cuenta con ROP establecidas donde se establecen criterios claros como son que las colonias que pertenezcan a la ciudad de Monterrey, que cuenten con vulnerabilidad ante la escasez de agua, que cuenten con una comunidad consciente del ahorro de agua y se da prioridad a solicitantes mujeres y/o personas con discapacidad.

En otro caso, el sub programa de “Adopta un Árbol” si bien no cuenta con un documento con las características de unas ROP o Lineamientos de Operación si establece con claridad el proceso de solicitud, los requisitos que se deben cumplir y un diagrama de selección y medios con los que opera el Programa.

Por lo anterior, se recomienda elaborar lineamientos de operación para cada uno de los sub programas, apoyos o servicios entregados a la población con el objetivo de contar con un documento de consulta pública que permita a los ciudadanos conocer los criterios o requisitos de selección, los mecanismos de atención y la totalidad de bienes o servicios a los que pueden acceder.

***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 cuenta con una estrategia de cobertura documentada para todos los Componentes que permita especificar 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. En este sentido sería factible

establecer la estrategia a partir de dos Componentes en términos de las acciones para reducir la contaminación y la huella de carbono y otro enfocado en las acciones de para el ahorro del agua.

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 contaminantes y de ahorro del agua.
- 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 que permite conocer quiénes reciben el apoyo de algunos de los Componentes del Programa ya que a través de los procesos de solicitud y selección de beneficiarios se integran bases de datos 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 un padrón de beneficiarios si genera datos relativos a nombres de beneficiarios, colonias donde se entregan los apoyos, dirección, tipo de apoyo, entre otros. Asimismo, se considera que la información de los beneficiarios está sistematizada ya que la información se concentra en bases de datos en formato Excel que puede ser consultado por los operadores del Programa.

#### **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 los Componentes definidos en la MIR sin que estos se encuentren propiamente sistematizados, asimismo no se consideran que se encuentren institucionalizados y que pasen por un proceso de elaboración, revisión y administración por las distintas instancias involucradas 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 administrativo).

Asimismo, no se identifica que existan 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 y el cual tiene por objetivo publicar los Procedimientos, Catálogos, Manuales y Manual de Organización de los bienes y servicios del municipio y que puede consultarse en el siguiente enlace:

[https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_SDS\\_Procedimientos.asp](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.

Por lo anterior se recomienda generar mecánicas operativas a partir de un proceso institucionalizado con el que se puedan para verificar las distintas etapas de la operación de los Componentes y que se muestren las actividades más relevantes.

#### **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 al ser de reciente creación no ejerció recursos en 2022 por lo cual no fue posible hacer un análisis a partir de la identificación y cuantificación de los gastos en los que incurrió para generar los bienes y servicios que se otorgan a partir de los cuatro Componentes definidos en la MIR. Para el ejercicio fiscal 2023 el Programa registra un presupuesto autorizado de \$ 11,148,155 pesos mdp, el cual tuvo una ampliación de 6.3 mdp (+56.3%) dando como resultado un presupuesto modificado de \$ 17,429,355 pesos, de los cuales al tercer trimestre se contabilizaron \$ 10,680,806 pesos pagados, lo que representa un 61.3%.

La información presupuestal no se presentó desagregada a nivel de capítulo y concepto de gasto, por lo cual no fue posible 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)**

Tal como se menciona en la pregunta anterior el Programa no contó con información para el ejercicio fiscal 2022 que permitiera conocer su gasto operativo y desglose en gastos directos e indirectos, por lo cual no es posible determinar para cada apoyo entregado el gasto ejercido por la Dirección y por consiguiente no es posible estimar el gasto unitario por beneficiario.

**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 presenta información que cumpla con los elementos de un análisis costo-beneficio o de análisis de alternativas que permita justificar si la intervención es la más eficiente respecto al costo de implementación y operación, así como en comparación con otras soluciones cuyos objetivos y PO sean similares a las establecidas en el Programa.

En este sentido y por la naturaleza del Programa y los bienes y servicios que se entregan se recomienda hacer un análisis de alternativas de los diferentes Componentes desde una óptica presupuestal y de cumplimiento de las líneas de acción del PMD al término de cada ejercicio fiscal. Lo anterior para valorar el impacto de cada uno de los componentes que integran al Programa y saber si los recursos están siendo ejercidos de una manera eficiente.

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 15 indicadores en la MIR el 40% (6) 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 mayores al 93%.

Sin embargo, se observa que el indicador Porcentaje de sistemas de aprovechamiento, captación o tratamiento de agua de lluvia instalados presenta un avance muy por debajo de los esperado con un valor de 41% respecto a la meta anual. Asimismo, el indicador de Porcentaje de acciones de adaptación y mitigación realizadas presenta un avance de 0%. Los restantes siete indicadores no presentan avances para el periodo analizado.

Si bien el comportamiento de los indicadores es favorable respecto de sus metas 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 cuenta para algunos de sus Componentes con reglas de operación, tal es el caso del sub programa “Ahórrate un chorro”; sin embargo, no se identifican documentos normativos (procedimientos) que sean públicos y que hayan sido actualizados para el resto de los apoyos. Considerando la reciente creación del Programa y la implementación gradual de las distintas actividades se recomienda generar lineamientos de operación para la totalidad de los bienes y servicios.

***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 con una frecuencia mensual a través de los mecanismos establecidos por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva.

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](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 solicitudes 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 Humano e Igualdad Sustantiva.

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 cuenta con evidencia documentada que muestre que 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.

Lo anterior permite recopilar de manera informal información sobre los aspectos que se deben mejorar en los servicios provistos por el Programa. Sin embargo, no hay evidencia de que esta información se utilice en los procesos de diseño y planeación que la Dirección realiza de manera anual.

#### **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 cuenta con elementos que permiten establecer que existen complementariedades y coincidencias con otros Programas presupuestarios que operan y son ejecutadas por instancias a nivel federal y estatal y que se relación con acciones en favor del medio ambiente.

A nivel federal se identifican los Pp's M001Desarrollo Forestal Sustentable para el Bienestar a cargo de la Comisión Nacional Forestal, el programa G010 Gestión integral y sustentable del agua de la Comisión Nacional del Agua y el programa E015 Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad y Crecimiento Verde cuya Unidad Responsable es el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático. A nivel estatal se identifican el Programa "Bosques ciudadanos" y el Programa "Nuevo León Respira".

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

El Pp Programa "Bosques ciudadanos" se complementa ya que su objetivo es incrementar los beneficios biológicos, sociales y económicos del arbolado urbano

nativo a través de la reforestación masiva ciudadana tratando de entregar mil árboles mensualmente hasta lograr la plantación de 1 millón de especies nativas.

El Pp M001 Desarrollo Forestal Sustentable para el Bienestar se enfoca en el manejo forestal sustentable competitivo y participativo para preservar las superficies forestales. El Pp E015 Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad y Crecimiento Verde provee información y conocimiento actualizado en materia de cambio climático, protección del ambiente y ecología. El Programa G010 Gestión integral y sustentable del agua se centra en mejorar la administración sustentable del agua y el cuidado del recurso hídrico. En los tres casos las actividades que realizan son compatibles con los Componentes del Programa por lo que es posible establecer complementariedades

***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 bienes o servicios similares a la PO; sin embargo, a nivel estatal o federal como se menciona en preguntas anteriores si se identifican algunos Programas presupuestarios que si bien no brindan los mismos apoyos cuentan con características que los hacen ser similares.

Los servicios que se identifican como similares son los relativos servicios de reforestación, fortalecer la cultura del medio ambiente, cuidado del agua y acciones de mitigación y reducción de la contaminación urbana.

#### **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 brindar los bienes y servicios principalmente en la parte operativa y para lo cual se ha encontrado disposición de las áreas que conforman la APM para que de manera conjunta se generen mecanismos de apoyo y cooperación a través de instrumentos institucionales.

Un ejemplo se identifica en el proceso en el cual el ciudadano acude a solicitar la adopción de un árbol o el registro de su colonia para el sub programa de “Ahórrate un chorro” y donde para la recepción de las solicitudes el Programa hace uso del sistema SENTRAL en el cual se capturan reportes o demandas ciudadanas, que permite administrar, gestionar y canalizar a las instancias correspondientes y que es operado por la Secretaría del Ayuntamiento.

***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 o con otras dependencias las cuales, aunque no se encuentren establecidas en documentos normativos son ejecutados por la Dirección de manera institucionalizada, como pueden ser oficios o acuerdos de coordinación.

Un ejemplo son las acciones de reforestación en las cuales la Dirección se apoya principalmente en las etapas de logística, transporte y plantación con la Secretaría de Servicios Públicos como instancia que cuenta con los recursos técnicos y de equipamiento para poder llevar a cabo las actividades necesarias para la definición de las zonas óptimas para llevar a cabo el plantado de árboles, así como su traslado.



## **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. Intervenciones que contrarrestaron la contaminación en Monterrey realizadas.
- Componente 2. Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey realizadas.
- Componente 3. Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existente.
- Componente 4. Intervenciones que disminuyeron el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles realizadas.

A partir de los objetivos de la MIR y durante las entrevistas con los operadores del Programa se identifican en la Tabla 1 los subprogramas más representativos de cada uno de los cuatro Componentes, y de los cuales se seleccionarán aquellos que serán sujetos del análisis en esta sección de la evaluación.

**Tabla 1. Componentes, actividades y subprogramas**

Componente	Actividades	Subprograma
Componente 1. Intervenciones que contrarrestaron la contaminación en Monterrey realizadas.	Implementación de un inventario de emisiones para tener una línea base. Identificación de fuentes de contaminación del aire a través de la instalación de monitores de calidad del aire.	Huertos Urbanos
Componente 2. Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey realizadas.	Elaboración de campaña de comunicación sobre soluciones basadas en la naturaleza para la gestión y cultura del agua. Mejora de la infraestructura verde a través la instalación de sistemas de aprovechamiento, captación o tratamiento de agua de lluvia.	Ahórrate un chorro Barrios y escuelas de lluvia
Componente 3. Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existente.	Implementación de regulación o lineamientos en materia de protección ambiental. Preservación de áreas verdes existentes a través de la declaración de Áreas Naturales Protegidas	Adopta un Árbol
Componente 4. Intervenciones que disminuyeron el uso intenso de energía provenientes de fuentes fósiles realizadas.	Implementación de regulación o lineamientos en materia de eficiencia energética. Creación de mecanismos para la adopción de energía renovable en viviendas del municipio de Monterrey.	Eficiencia Energética

La columna de subprogramas 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 explicados por las áreas de planeación y operación tomando como referencia el modelo general de procesos de CONEVAL.

Para ello se valora si estos subprogramas y procedimientos son consistentes con la estructura de la MIR y la información del diagnóstico, los cuales se analizaron en términos de objetivos, áreas y personal involucrado, flujos y actividades:

1. Huertos Urbanos
  - a. Enfocado en integrar espacios públicos estratégicos, vecinales y seguros para la siembra y recolección de frutas, verduras y plantas herbales, además de la impartición de cursos y pláticas que permitan transmitir experiencias y conocimientos en el tema para consumo personal y social.
2. Ahórrate un chorro
  - a. Se centra en la entrega de regaderas ecológicas financiadas por el municipio y por instancias privadas buscando que la población intercambie su regadera convencional por una de bajo consumo que contribuya a reducir el gasto de agua potable en viviendas de Monterrey y fomentar la educación ambiental y la cultura de ahorro del agua.
3. Barrios de Lluvia y Escuelas de Lluvia
  - a. Consiste en la provisión de sistemas de captación de agua de lluvia a través de una instalación especial donde se almacena el agua y se realiza el saneamiento del líquido para aprovecharlo en las actividades diarias, asimismo se imparten talleres de educación ambiental sobre el uso sostenible del agua.
4. Adopta un Árbol
  - a. El municipio brinda la posibilidad de adoptar árboles endémicos (encino siempre verde, roble, encino rojo, retama, anacua, huizache, y anacahuita entre otras especies nativas) para plantar en áreas

particulares y recibir los beneficios de la arborización; estas acciones complementan al sistema de parques corredores verdes de Monterrey.

#### 5. Eficiencia Energética

- a. El objetivo es promover la implementación de medidas que mejoren la eficiencia energética y reduzcan los costos operativos; reduzcan el consumo de energía, y logren ahorros económicos sustanciales en servicios en las edificaciones ubicadas en el municipio.

Una vez identificados los principales procesos de los bienes y servicios provistos por el Programa 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.I.I 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 cinco 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 de manera consensuada con personal de la Dirección General para un Desarrollo Verde que participo en el trabajo de campo.

**Tabla 2. Matriz de selección de procesos sustantivos**

<b>Criterios de selección / Procesos generales</b>	<b>Huertos Urbanos</b>	<b>Ahórrate un chorro</b>	<b>Barrios de Lluvia y Escuelas de lluvia</b>	<b>Adopta un Árbol</b>	<b>Eficiencia Energética</b>
1. ¿Cuál son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?	0.5	1	1	1	0.5
2. ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? Y ¿Por qué?, 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.	0.5	0.5	0.5	0.5	1
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 frecuente, incidencias reiteradas en su operación?	0.5	1	0.5	1	0.5
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?	0.5	1	0.5	1	1
5. ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible



Criterios de selección / Procesos generales	Huertos Urbanos	Ahórrate un chorro	Barrios de Lluvia y Escuelas de lluvia	Adopta un Árbol	Eficiencia Energética
recursos económicos?					
<b>Total de valoración</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>2.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.0</b>

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 "Ahórrate un chorro" y "Adopta un Árbol".

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 subprogramas, 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 que muestren el Programa. 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 Verde 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. Ahórrate un chorro
2. Adopta un Árbol

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 programa Adopta un Árbol ha recibido desde el inicio de operaciones a finales de 2022 hasta el tercer trimestre de 2023 más de 1,050 solicitudes para la adopción de árboles observándose un incremento significativo respecto al ejercicio fiscal previo pasando de 300 solicitudes durante el 2022 a 750 durante el 2023. En el caso del programa de Ahórrate un chorro se observa que en las fases 1, 2 y 3 se han recibido solicitudes para beneficiar a 109 colonias entregando regaderas ecológicas en 25,000 hogares que se traducen en aproximadamente 100,000 ciudadanos beneficiados.

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

Etapas / Procesos	<b>Ahórrate un chorro</b>	<b>Adopta un Árbol</b>
<p><b>1. Planeación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicita a Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey un listado de las colonias que registran mayor incidencia de reportes por falta de agua y se priorizan aquellas con mayor grado de marginación socioeconómica.</li> <li>• A partir de lo anterior se definieron tres fases (piloto, 2 y 3) en la cual se determinaron las regaderas a entregar, así como una estimación de las colonias a beneficiar las cuales se ubican en las zonas Poniente, Norte, Sur, Centro y Huajuco.</li> <li>• En el tema presupuestal se tienen las estimaciones de gasto para la fase piloto (fase 1) y las fases 2 y 3 para las cuales se realiza una contribución pública y privada de manera paritaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para esta etapa del proceso se cuentan con múltiples herramientas que permiten ejecutar estrategias de planeación que se enlistan a continuación:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Maestro de Forestación que incluye la programación de los eventos, periodos para la atención de folios, ejecución de los proyectos de forestación y elaboración de documentos.</li> <li>2. Diagramas de flujo de planeación y equipo necesario para el accionamiento del programa, así como para la identificación de acciones.</li> <li>3. Diagramas de estrategias donde se identifican las relativas a la adopción y seguimiento.</li> <li>4. Mapeo de estrategias que, considerando problemáticas relativas a la contaminación ambiental, falta de áreas verdes y aumento de las islas de calor se mapean las áreas de acción con mayor influencia o necesidad de mitigación climática que hacen visible la necesidad de acciones de forestación principalmente en las zonas norte, centro y sur/Huajuco.</li> <li>5. Selección de puntos de evento considerando los criterios de concentración de solicitudes ciudadanas, éxito de los eventos previos y la identificación de áreas por cubrir a partir de las</li> </ol> </li> </ul>

Etapas / Procesos	<i>Ahórrate un chorro</i>	<i>Adopta un Árbol</i>
		condiciones medioambientales y necesidad de incremento de áreas verdes.
<b>2. Difusión</b>	<p>Se identifican dos estrategias principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección General para el Desarrollo Verde proporciona a los líderes vecinales información (flyer) para la difusión del evento.</li> <li>2. Difusión del Programa y de los eventos en las redes social de SEDUSO.</li> </ol> <p>Adicionalmente se realiza la difusión de la liga en internet para el registro de las nuevas colonias que quieran participar en el Programa.</p>	<p>Se identifican estrategias de difusión que consisten en:</p> <p>Estrategias de difusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salida de redes de comunicación internas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Instagram SEDUSO con flyers y convocatoria abierta</li> <li>b. Teléfono de la oficina</li> <li>c. Correo electrónico</li> </ol> </li> <li>2. Apoyo con la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto (Dirección de Participación Ciudadana) para la distribución de script de evento dentro de los chats vecinales por colonia en un radio de acción a 5 km cerca del evento.</li> </ol>
<b>3. Solicitud de apoyos</b>	<p>Los ciudadanos acuden el día del evento con la documentación requerida y cumplen con los requisitos para recibir las regaderas ecológicas.</p> <p>En el caso de las colonias que no estén contempladas para la realización de un evento, los ciudadanos realizan la solicitud mediante el llenado del formato "Registro de Colonias" en google forms donde proporcionan su nombre completo, correo electrónico, colonia donde se desea se realice el evento, número de contacto para que el servidor público se ponga en contacto con el ciudadano y día y hora preferido para la realización del evento. Asimismo pueden comunicarse directamente a la Secretaría para el registro de los datos correspondientes.</p>	<p>El proceso para la presentación y recepción de solicitudes de apoyo se realizan a partir de tres medios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por correo electrónico</li> <li>2. A partir del Sistema Sentral</li> <li>3. Por teléfono (comunicación directa)</li> </ol> <p>En esta etapa se recopila información relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre completo</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Dirección del solicitante</li> <li>• Dirección de plantado del árbol</li> <li>• Cantidad de árboles adoptados</li> <li>• Opción de plantado: vivienda, local comercial, parque municipal, camellón, predio y banqueta</li> </ul>
<b>4. Selección de beneficiarios</b>	La selección se realiza verificando durante los eventos de canje de	Posterior a recibir la solicitud, el proceso es el siguiente:



Etapas / Procesos	<b>Ahórrate un chorro</b>	<b>Adopta un Árbol</b>
	<p>regaderas el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Programa que consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser habitante de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.</li><li>• Presentarse con alguna identificación oficial a cualquier evento del programa en su colonia o cualquier otra para confirmar domicilio en Monterrey.</li></ul> <p>Asimismo, para la selección de las colonias se aplican los siguientes criterios de selección en el orden que a continuación se indican:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colonias que pertenezcan a la ciudad de Monterrey.</li><li>• Colonias que cuenten con vulnerabilidad ante la escasez de agua.</li><li>• Colonias que cuenten con una comunidad consciente del ahorro de agua y soliciten que el programa mediante el formato de registro).</li><li>• Participantes mujeres y/o personas con discapacidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se contacta a la ciudadanía para conocer cuántos árboles necesita y el lugar dónde se van a plantar el cual debe ser dentro del municipio de Monterrey, así como preguntar si se hará cargo del riego y cuidado del árbol.</li><li>• En caso afirmativo se le invita al evento de adopción próximo a la fecha.</li><li>• En caso de no cumplir con algunos de los elementos mínimos (riego, plantado y traslado) se evalúa lo siguiente y se toma la decisión:<ul style="list-style-type: none"><li>○ De no hacerse cargo del riego, plantado y traslado de los árboles, procede como forestación por parte de esfuerzos de SEDUSO y la Secretaría de Servicios Públicos.</li><li>○ De no hacerse cargo del traslado del árbol pero sí del riego y mantenimiento, se les canaliza para recibirlo en su domicilio por parte del equipo SEDUSO</li><li>○ De hacerse cargo del riego y ciudadano pero no del traslado del árbol, se les invita a pasar por él al vivero municipal con un vale de recepción con su firma de compromiso.</li></ul></li></ul>
<b>5. Producción de bienes o servicios</b>	<p>Para las Fase Piloto (fase 1) y Fase 2, el presupuesto es de origen privado (ARCA Continental) y se consideró la adquisición de 15,000 regaderas ecológicas.</p> <p>Para la fase 3 la adquisición de las regaderas ecológicas se gestionó por parte de SEDUSO de acuerdo</p>	<p>La adquisición de los árboles se gestionó por parte de SEDUSO de acuerdo con el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Gobierno Municipal de Monterrey</p>

Etapas / Procesos	<i>Ahórrate un chorro</i>	<i>Adopta un Árbol</i>
	<p>con el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Gobierno Municipal de Monterrey y se adquirieron 10,000 regaderas ecológicas con un presupuesto de e \$730,800.00 pesos.</p>	
<p><b>6. Distribución de apoyos</b></p>	<p>La distribución de las regaderas ecológicas se realiza durante los eventos convocados por la Dirección los cuales son difundidos por los líderes vecinales y en las redes sociales del municipio.</p> <p>Para ello se comunica a la población el día, horario y ubicación del módulo de canje y de la plática sobre concientización en el ahorro del agua.</p>	<p>La distribución de los árboles depende la cantidad y de la disponibilidad de traslado de los solicitantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el solicitante puede realizar el traslado se le entrega un vale de recepción para que acuda al vivero municipal</li> <li>• Si el solicitante no puede realizar el traslado se canaliza su solicitud para que el equipo de SEDUSO lo entregue en su domicilio.</li> <li>• Si la solicitud es de forestación el traslado de los árboles es realizada por SEDUSO y la Secretaría de Servicios Públicos.</li> </ul>
<p><b>7. Entrega de apoyos</b></p>	<p>El ciudadano que acuda a los eventos de canje y previo a recibir la regadera ecológica debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar la capacitación sobre concientización en el ahorro del agua, funcionamiento de los aparatos ahorradores y cómo identificarlos, instrucciones de instalación y mantenimiento de la(s) regadera(s) por recibir.</li> <li>• Si aplica, realizar el canje de la regadera convencional antigua en casa por una regadera nueva de grado ecológico.</li> <li>• Firmar el acta circunstanciada para asegurar el compromiso del ciudadano a cumplir con la instalación y mantenimiento de la(s) regadera(s) entregada(s) en su domicilio</li> </ul>	<p>Si la entrega es en el vivero municipal el solicitante previamente debe proporcionar sus datos (dirección, número catastral, teléfono de contacto y correo electrónico) a la Dirección General para el Desarrollo Verde para que esta emita e imprima un vale que servirá para entregar los árboles solicitados.</p> <p>En el caso de las forestaciones se avisa al líder vecinal para establecer la fecha en la cual se llevará a cabo la plantación de los árboles solicitados y esta es realizada por SEDUSO.</p>



Etapas / Procesos	<b>Ahórrate un chorro</b>	<b>Adopta un Árbol</b>
	<p>dentro del territorio de Monterrey.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de fungir como testigo, igualmente deberá firmarse el acta correspondiente dando fe del evento realizado y la cantidad de regaderas entregadas.</li> </ul>	
<p><b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b></p>	<p>La Dirección General para el Desarrollo Verde desarrolló una MIR de sostenibilidad para el seguimiento de la distribución de regaderas ecológicas que le facilitará la evaluación de la eficiencia del programa y su impacto. Para ello se definieron indicadores bajo una visión integral de sostenibilidad integrando criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). A continuación, se muestran los objetivos e indicadores de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir el desperdicio de agua correspondiente a duchas mediante el cambio de cabezales   Litros de agua ahorrados</li> <li>Evaluar el impacto en las colonias del municipio   Eventos realizados</li> <li>Implementar programas de beneficio social y ambiental   Regaderas entregadas</li> <li>Evaluar la participación ciudadana y factibilidad de su incorporación a programas sociales   Solicitudes de eventos</li> <li>Apoyar a las familias más vulnerables y susceptibles a la escasez de agua potable   Beneficiarios del programa</li> <li>Impulsar programas sociales con acciones de inclusión apoyando a las mujeres   Mujeres beneficiarias del programa</li> </ul>	<p>Se genera información estadística tomando criterios de participación ciudadana, cantidad de árboles adoptados, popularidad de eventos y facilidad del suministro de árboles, a partir del cual se genera un índice de éxito de los eventos.</p> <p>Asimismo, se utilizan las herramientas de software web bit.ly y mailchimp para el seguimiento de las campañas con estrategias de marketing y de esta manera evaluar el rendimiento de las campañas de socialización.</p> <p>Adicionalmente y en conjunto con la ciudadanía se realiza un seguimiento fotográfico y de evidencia de la adopción de los árboles. Para ellos se ejecutan campañas e iniciativas de correos en masa para que los beneficiarios documenten a través de internet los árboles plantados.</p> <p>Finalmente se cuenta con la georreferenciación de árboles adoptados en donde se pueden visualizar los puntos de adopción concentrados (beneficiarios) por colonia, incluyendo información sobre el campo de registro, nombre, dirección de plantado y número de árboles adoptados.</p>

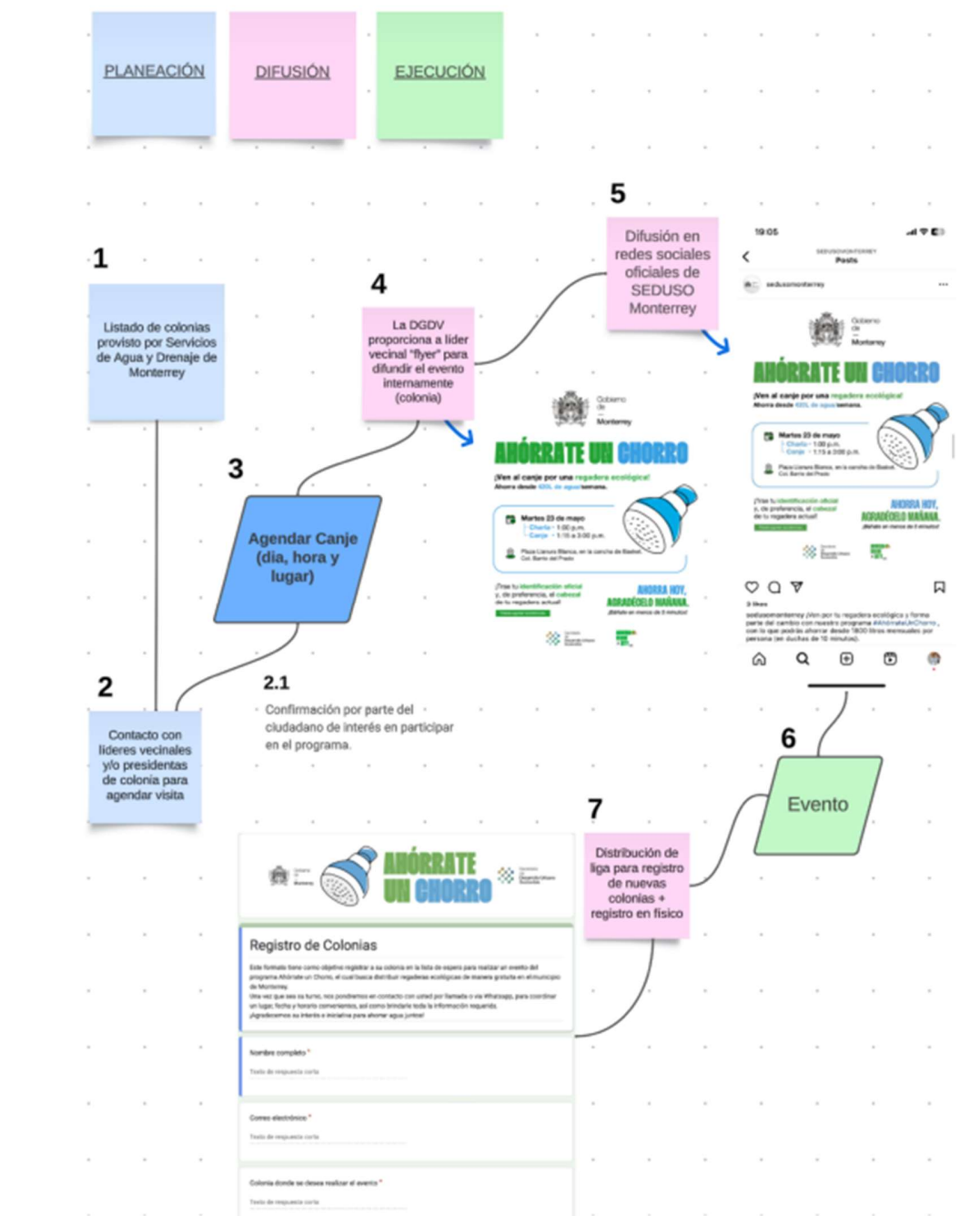
Etapas / Procesos	<i>Ahórrate un chorro</i>	<i>Adopta un Árbol</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar conocimiento técnico en temas de desarrollo sostenible y sectores específicos   Personas beneficiarias capacitadas</li> <li>• Impulsar programas sociales con acciones de inclusión apoyando a las personas con discapacidad   Personas con discapacidad beneficiarias del programa</li> <li>• Incentivar la participación del sector económico local en programas de impacto social y ambiental   Proveedores afiliados</li> <li>• Cuantificar el costo reducido para los servicios municipales de abastecimiento de agua potable   Ahorro en suministro de agua potable</li> </ul>	
<b>Principales actores involucrados en la operación del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General para un Desarrollo Verde</li> <li>• Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General para un Desarrollo Verde</li> <li>• Dirección General de Movilidad y Espacio Público</li> <li>• Secretaría de Servicios Públicos</li> <li>• Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto</li> <li>• Secretaría de Infraestructura Sostenible</li> </ul>
<b>Cuellos de botella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No lograr establecer contacto con la persona registrada o que solicitó el programa.</li> <li>• Presencia de ciudadanos en más de una ocasión en diferentes eventos y/o misma colonia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda y participación en los eventos es superior a la que se tiene previamente registrada, lo que provoca una saturación del personal de atención y de suministro de árboles.</li> <li>• Al ser la demanda mayor a la disponibilidad de árboles aumenta el riesgo de no cubrir operativamente todas las solicitudes que ingresan diariamente, por lo que mensualmente deben implementar estrategias</li> </ul>

Etapas / Procesos	<i>Ahórrate un chorro</i>	<i>Adopta un Árbol</i>
		<p>orientadas al rendimiento de la atención ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La autonomía del programa es limitada entendiendo que se realizan acciones interinstitucionales en las cuales participan otras dependencias dificultando establecer fechas, procesos y estrategias de atención conjuntas y que sean compatibles con las agendas de las instancias participantes.</li> </ul>

El Programa *Ahórrate un chorro* cuenta con Reglas de Operación donde se establecen disposiciones generales, alineación a documentos de planeación, justificación del problema social y ambiental, estrategia general y objetivos, plan presupuestal, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, alcance y definición de población objetivo, requisitos y procedimiento de acceso al programa, causales de baja o suspensión, criterios de selección, proceso para reportar inconformidades ciudadanas, indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados. En el caso del Programa *Adopta un Árbol* no se cuenta con un documento normativo; sin embargo, se cuenta con un proceso claramente establecido y flujogramas que permiten conocer la operación del programa en sus diferentes etapas.

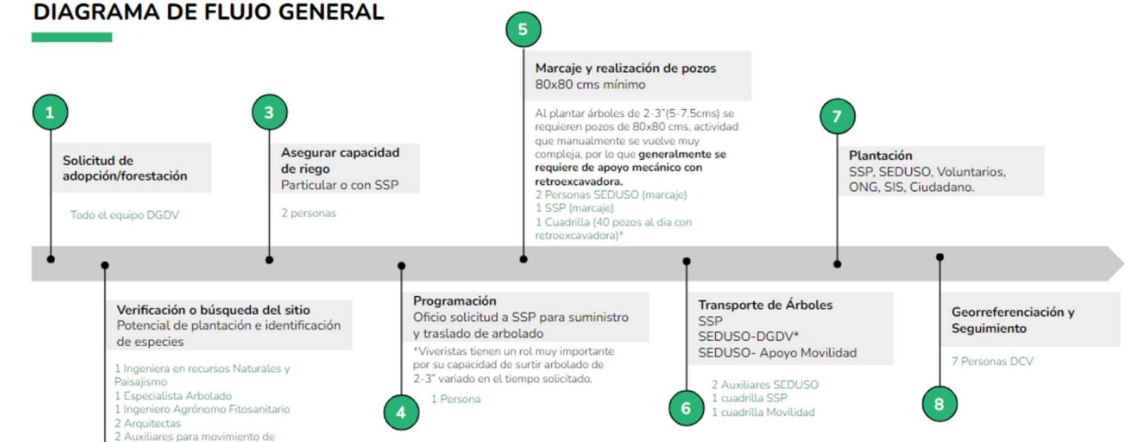
A continuación, se presentan alguno de los diagramas de flujo definidos por las Dirección para ambos procedimientos y en los cuales se visibilizan algunas de las etapas y acciones ejecutadas.

## Ahórrate un chorro



## Adopta un árbol

### DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL



**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 y considerando el inciso anterior se determina que aun cuando el Programa establece con claridad el alcance de atención en términos de entrega de regaderas ecológicas o árboles se considera que los recursos son insuficientes para

atender la demanda real observada a partir de las solicitudes recibidas y la estimación de colonias con problemas de agua.

**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 plazas, escuelas, calles y otros espacios públicos. En términos de maquinaria y vehículos para el transporte de árboles, si bien no son realizadas por parte de la Dirección se considera que los recursos brindados por la Secretaría de Servicios Públicos son adecuados y suficientes para realizar las actividades.

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

Los productos del proceso para el Componente de *Intervenciones que mejoraron la cultura del uso del agua en Monterrey* realizadas en particular el sub programa de "Ahórrate un chorro" se refieren a la entrega de las regaderas ecológicas las cuales de acuerdo a las ROP deben tener las siguientes características:

- Una regadera certificada grado ecológico por la CONAGUA según la NOM-008- CONAGUA-1998, con un consumo de 3.3 litros por minuto a presión baja y 3.6 litros por minuto a presión media. La regadera es redonda con un diámetro de 2 ¾", mientras que su conexión es de una rosca interior de ½", con un aireador integrado. Es marca Rugo, modelo Caribe 44-CC, hecha de A.B.S. con acabado de cromo

En el caso del Componente *Intervenciones que incrementaron el área verde en Monterrey y preservaron las ya existentes* el cual contempla el sub programa de "Adopta un árbol" se entregan árboles nativos de las siguientes especies:

- *Encino siempre verde*
- *Roble*
- *Encino rojo*

- *Retama*
- *Anacua*
- *Huizache, y*
- *Anacahuita*

**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 y bases de datos en diferentes etapas de los procesos sustantivos.

En la etapa de solicitud de apoyos o de información se utiliza el sistema *Sentral* el cual es un sistema integral de captura de reportes ciudadanos que permite administrarlos y vincularlos con las instancias correspondientes de manera eficiente y efectiva y que permiten dar seguimiento a las solicitudes hasta su conclusión.

Asimismo, se considera como sistema de información a las bases de datos para llevar el control de las solicitudes atendidas y que permite generar información de seguimiento y control para los operadores y que se utiliza como insumo para la planeación y reporte de avances de MIR y POA.

En cuanto a la selección de beneficiarios del sub programa de “Adopta un árbol” las solicitudes de registro para la adopción se pueden generar a través código QR y a partir del siguiente enlace [bit.ly/adoptaunarboldeduso](https://bit.ly/adoptaunarboldeduso), además de recibirlas por correo electrónico a la dirección [adoptaunarboldeduso@gmail.com](mailto:adoptaunarboldeduso@gmail.com)

En el caso del sub programa de “Ahorráte un chorro” el registro también se puede realizar por internet a través de un formulario en Google Forms.

**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 y otras dependencias de la Administración Pública Municipal en particular en las etapas de difusión, solicitud de apoyos a través de *Sentral*, distribución de apoyos con la Secretaría de Servicios Públicos.

**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 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 acceso al agua, contaminación urbana, energías renovables y, áreas verdes y reforestación.
- No se cuenta con una definición de PO acorde a los Componentes del Programa por lo que es necesario mejorar su caracterización y cuantificación a partir de los diferentes sub programas o acciones ejecutadas por la Dirección.
- 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.
- No se cuenta con mecánicas operativas o lineamientos elaborados a partir de un proceso institucionalizado que permita conocer las diferentes actividades del proceso de ejecución de los Componentes; y que permitan conocer las etapas de operación y las acciones a realizar.
- 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"> <li>• Define la problemática central en un árbol de problemas y desarrolla elementos de la MML.</li> <li>• Los Componentes están desagregados en los diferentes tipos de bienes y servicios que entrega el Programa, aunque no se identifican de manera específica por subprograma.</li> <li>• Los procesos de planeación de los dos procesos sustantivos analizados son claros y permiten observar las acciones que se realizan para beneficiar a las personas y/o zonas que requieren mayor atención.</li> <li>• Se cuenta con Programas Operativos para las Direcciones que son responsables de los diferentes Componentes del Programa.</li> <li>• Se cuenta con Reglas de Operación y una MIR del Programa de <i>Ahórrate un chorro</i>, la cual aun cuando no cumple con todos los elementos metodológicos de la MML se considera una buena herramienta de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar al diagnóstico información relativa a las condiciones actuales del municipio en términos de las carencias en el acceso al agua, áreas verdes, eficiencia energética y contaminación.</li> <li>• Redefinir el objetivo de nivel Propósito y establecer indicadores de tipo estratégico que faciliten cuantificar los cambios esperados en la PO.</li> <li>• Mejorar la definición de los objetivos de nivel Componente para que muestren con mayor claridad los apoyos o servicios entregados por el Programa.</li> <li>• Redefinir las fórmulas que están construidas bajo la estructura de (realizado/programado).</li> <li>• Incorporar a la MIR indicadores de gestión que permitan dar un seguimiento a las actividades operativas vinculadas a los apoyos que entrega el Programa.</li> <li>• 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.</li> <li>• Si bien se cuenta con algunos diagramas de flujo que permiten identificar las diferentes etapas del proceso se recomienda elaborar para todos los subprogramas o apoyos que se entregan un</li> </ul>

	<p>documento institucionalizado que muestre un flujograma y que describa las actividades realizadas por la Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una mejora de la MIR <i>Ahórrate un chorro</i> con base en la MML para definirla como matriz en cascada del Programa.</li> <li>• Institucionalizar e incorporar al proceso de planeación la revisión y actualización de las poblaciones objetivo y atendida.</li> </ul>
<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo de nivel Propósito no refleja con claridad el impacto de la problemática en la población.</li> <li>• La PO no se presenta desagregada por sexo o grupos de edad, ni presenta alguna característica o condición específica definida en función de los tipos de apoyo que el Programa entrega.</li> <li>• El Propósito del Programa no se considera que es consecuencia directa de la intervención del Programa</li> <li>• La cobertura del Programa no muestra o identifica la focalización de los servicios otorgados a través de sus cuatro componentes.</li> <li>• El objetivo de Propósito no se deriva de la problemática del árbol de problemas conforme lo establecido en la MML.</li> <li>• No se cuenta con una metodología para la definición de las metas.</li> <li>• El Programa de <i>Adopta un Árbol</i> no cuenta con algún documento normativo como podría ser un lineamiento de operación que permita clarificar elementos como objetivos, requisitos y criterios, etapas, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con indicadores específicos dentro del Programa Municipal de Ciudad Sostenible que permitan una medición directa con sus objetivos y con elementos adicionales al Programa como los MEE.</li> <li>• 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.</li> <li>• No se cuenta con metodologías establecidas para la determinación de las metas y para la cuantificación de la PO de todos los objetivos.</li> <li>• 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.</li> </ul>

## Recomendaciones

- Retomar la problemática y objetivo centrales definidos en los árboles para la definición del resumen narrativo del nivel Propósito de la MIR.
- Fortalecer el documento diagnóstico a partir de la incorporación de estadística municipal en términos de acceso al agua, contaminación urbana, energías renovables y, áreas verdes y reforestación.
- Definir la PO del Programa a partir de la caracterización y cuantificación de los diferentes sub programas o acciones ejecutadas por la Dirección.
- Redefinir el objetivo de nivel Propósito y establecer al menos un indicador de tipo estratégico que permita observar y cuantificar los resultados esperados en la población objetivo.
- 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 bienes y servicios que son entregados, lo que permite conocer los criterios de focalización y los alcances a partir de cada uno de los Componentes.
- Mejorar la redacción del nivel Propósito de la MIR haciendo énfasis en los resultados tangibles que se espera que la PO obtenga tras la implementación del Programa y la ejecución de sus Componentes y que se derive de la problemática identificada en el árbol de problemas.
- Elaborar una nota metodológica que muestre el proceso para la definición de las metas incluyendo los criterios utilizados para determinar el valor correspondiente.
- Redefinir los objetivos e indicadores de nivel Fin y Propósito atendiendo los elementos de la MML y verificando que cumplan con los criterios CREMA.

- Incorporar a la MIR indicadores de gestión que permitan dar un seguimiento a los procesos o actividades operativas de cada uno de los bienes y servicios que entrega el Programa.
- Utilizar los POAs como una herramienta previa de planeación para la definición y seguimiento de las actividades que el Programa requiere para su correcta ejecución.
- Definir una metodología de cuantificación de la PO que considere aspectos relativo a la ubicación geográfica o focalización de las áreas en donde se entregan los apoyos.
- Elaborar una estrategia de cobertura documentada para todos Componentes del Programa en la cual se especifiquen metas de corto, mediano o largo plazo.
- Generar mecánicas operativas a partir de un proceso institucionalizado con el que se puedan para verificar las distintas etapas de la operación de los Componentes
- Elaborar lineamientos de operación para la totalidad de los bienes y servicios que permitan conocer las etapas de operación y las actividades a realizar.
- Definir lineamientos de operación para el subprograma de Adopta un Árbol que permita a los solicitantes acceder al servicio, bien o apoyo, así como conocer los criterios y requisitos de deben cumplir para ser beneficiario del mismo.
- Elaborar un documento institucionalizado (mecánica operativa) en el cual se establezcan elementos mínimos como objetivos, alcance del bien, servicio o apoyo entregado, competencias de las instancias involucradas, marco jurídico, diagramas de flujo y su descripción y mecanismos de seguimiento.

## **Conclusiones**

El Programa cuenta con un documento diagnóstico que aporta elementos relevantes para el diseño del mismo; sin embargo, este se debe fortalecer, en particular la parte de contexto de la problemática a nivel local y generar

información estadística a nivel local de las condiciones medio ambientales en temas como el acceso y uso del agua, contaminación, disponibilidad de áreas verdes, uso de energías renovables.

Asimismo, se debe establecer la planeación estratégica desde un proceso institucionalizado que haga visible el esfuerzo de las distintas áreas que participan en la definición de objetivos y acciones que lleva a cabo el Programa; además de la Identificación del presupuesto disponible para la realización de cada una de los bienes y servicios del Programa.

Por otro lado, se considera necesario redefinir, caracterizar y cuantificar la PO del Programa estableciendo con claridad una metodología específica para su estimación y que fortalezca el diseño del Programa en particular lo relativo a la problemática que atiende.

Se debe valorar la inclusión de indicadores que permitan dar seguimiento de manera separada a cada uno de los Componentes y los sub programas. En cuanto a la MIR, en particular a nivel de Componente se debe contar con objetivos por cada tipo de bien o servicio entregado.

En términos de la MIR y el desempeño del Programa se debe fortalecer el proceso de cumplimiento y seguimiento de objetivos para lo cual es necesario contar con una nota metodológica que establezca el proceso para la definición de metas.

Finalmente, se considera que los procedimientos establecidos son los adecuados para realizar las actividades para otorgar los bienes y servicios, pero no se encuentran establecidos en documentos institucionalizados, aunque los procesos y actividades si son aplicados por los servidores públicos involucrados en las distintas etapas del modelo general de procesos.

## Anexos

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

No se cuenta con información presupuestal del Programa para el ejercicio fiscal 2022 desagregada a nivel de capítulo y concepto de gasto toda vez que este inició operaciones en 2023.

### 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
Programa "Bosques ciudadanos"	ND	Secretaría de Medio Ambiente	Incrementar los beneficios biológicos, sociales y económicos del arbolado urbano nativo a través de la reforestación masiva ciudadana, entregando mil árboles mensualmente hasta lograr la plantación de 1 millón de especies nativas.	Población de Nuevo León	Reforestación de árboles nativos	Estatal	<a href="https://www.nl.gob.mx/programa-bosquesciudadanos">https://www.nl.gob.mx/programa-bosquesciudadanos</a>	Sí	Sí	Las acciones son similares al sub programa de Adopta un árbol
Programa "Nuevo León Respira"	ND	Secretaría de Desarrollo Sustentable	Estrategia integral, para controlar, mitigar y prevenir la emisión y concentración de contaminantes de la atmósfera.	Población de Nuevo León	Diversas acciones para reducir emisiones contaminantes	Estatal	<a href="https://pbr-sed.nl.gob.mx/">https://pbr-sed.nl.gob.mx/</a>	Sí	Sí	Realiza acciones para mitigar la contaminación
Desarrollo Forestal Sustentable para el Bienestar	M001	Comisión Nacional Forestal	La superficie forestal y preferentemente forestal es incorporada al manejo forestal sustentable competitivo y participativo	superficie forestal	Subsidios para la realización de proyectos de restauración forestal	Nacional	<a href="https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas">https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas</a>	No	Sí	El Programa realiza acciones de reforestación
Gestión integral y sustentable del agua	G010	Comisión Nacional del Agua	Las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes mejoran su administración sustentable.	Aguas nacionales	Administración del Agua	Nacional	<a href="https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas">https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas</a>	No	Sí	El Programa realiza acciones para la conservación del agua
Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad y Crecimiento Verde	E015	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático	Los tomadores de decisiones de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Cambio Climático (SINACC) disponen de una oferta suficiente de información y conocimiento científico y tecnológico actualizado en materia de cambio climático, protección del ambiente y ecología	instituciones que conforman el Sistema Nacional de Cambio Climático	Investigación científica y tecnológica generada, Actividades de difusión	Nacional	<a href="https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas">https://www.transparencia.presidencia.gob.mx/Programas</a>	No	Sí	El Programa realiza acciones para la mitigar la contaminación y reducir emisiones en el ambiente.



### Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados
<p><b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> 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>	<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.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey</p>
<p><b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	<p>Se identifican las acciones de difusión para cada uno de los procesos los cuales están disponibles de manera digital en redes sociales y en la página del municipio y mediante acciones en las colonias.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey</p>
<p><b>Solicitud de apoyos:</b> 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>	<p>El procedimiento se realiza a través de medios digitales y de manera presencial lo que permite alcanzar a toda la PO.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey</p>
<p><b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>Se cuenta con criterios y requisitos establecidos para que los solicitantes accedan a los apoyos de regaderas ecológicas y plantación de árboles.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey</p>
<p><b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p>Se identifican los procesos en los que se organiza la Dirección con sus diferentes áreas además de otras dependencias de la APM para brindar los servicios.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey</p>
<p><b>Distribución de apoyos:</b> 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</p>	<p>La mecánica de distribución o acceso a los servicios está claramente identificada y se cuenta con procesos y ubicaciones definidas para la entrega de los servicios.</p>	<p>Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro</p>

Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados
donde se encuentra el beneficiario del programa).		Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	Se realiza en sesiones previamente determinadas y en las ubicaciones seleccionadas por los beneficiarios.	Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> 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.	Existen algunas pautas de seguimiento y monitoreo a través del sistema de beneficiarios.	Regla de Operación Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey
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

<b>Nombre de la instancia evaluadora:</b>	Evaluación Socioeconómica de Programas y Proyectos S.C.
<b>Nombre del coordinador de la evaluación:</b>	Mtro. Eduardo Sánchez Rosete
<b>Nombres de los principales colaboradores:</b>	Lic. Adriana Sánchez Rosete
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>	Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal
<b>Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>	Lic. Luis Raúl Gutiérrez Zapien
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora:</b>	Adjudicación directa
<b>Costo total de la evaluación:</b>	\$ 170,000.00 pesos
<b>Fuente de financiamiento:</b>	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](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](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](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](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](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 17. Desarrollo Verde del H. Ayuntamiento de Monterrey N.L.

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa 17. Desarrollo Verde (2023)

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/17DesarrolloVerde.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. Regla de Operación Ahórrate un Chorro (2023)

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Ahórrate un Chorro (2023).

Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible. Ficha Resumen Evaluación PAE Programa Adopta un Árbol Monterrey (2023).

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

[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PM\\_3.pdf](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](https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp)