



Gobierno  
de  
—  
Monterrey

# EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO

## PROGRAMA PRESUPUESTARIO 51. GOBIERNO DIGITAL

### INFORME FINAL

GOBIERNO DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

2024



## **ÍNDICE**

Siglas y Acrónimos.....	iii
Introducción .....	1
I. Datos Generales del Pp.....	3
II. Resultados y Productos.....	7
II.I Indicadores Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 .....	7
II.II Indicadores de desempeño.....	8
II.III Presupuesto.....	25
III. Cobertura .....	29
IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.....	30
V. Conclusiones de la Evaluación .....	34
i. Análisis FODA .....	34
ii. Recomendaciones Finales .....	35
Ficha Técnica de Evaluación.....	37
Bibliografía .....	38

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Descripción General del Programa .....	3
Tabla 2. Indicadores por Nivel MIR .....	9
Tabla 3. Valoración de indicadores.....	10
Tabla 4. Indicador estratégico - Fin.....	13
Tabla 5. Avance indicador Fin .....	14
Tabla 6. Indicador estratégico - Propósito .....	15
Tabla 7. Avance indicador Propósito.....	16
Tabla 8. Indicador de gestión – Componente C1 .....	17
Tabla 9. Avance indicador Componente C1 .....	18
Tabla 10. Indicador de gestión – Componente C2 .....	18
Tabla 11. Avance indicador Componente C2.....	19
Tabla 12. Indicador de gestión – Componente C3 .....	20
Tabla 13. Avance indicador Componente C3.....	21
Tabla 14. Indicador de gestión – Actividad C2A3 .....	21
Tabla 15. Avance indicador Actividad C2A3.....	23
Tabla 16. Indicador de gestión – Actividad C3A1 .....	23
Tabla 17. Avance indicador Actividad C3A1 .....	24

Tabla 18. Presupuesto 2022 -2024 .....	25
Tabla 19. Presupuesto ejercido 2022-2023 por partida genérica .....	27
Tabla 20. Evaluaciones PAE 2022-2023 .....	30
Tabla 21. ASM PAE 2022 .....	31

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica 1. Presupuesto 2022-2024 por capítulo de gasto.....	26
---	----

## **Siglas y Acrónimos**

AFF – Avances Físico - Financieros

COG – Clasificador por Objeto del Gasto

CONAC – Consejo Nacional de Armonización Contable

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

CREMA – Indicadores Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables, y Adecuados

EED – Evaluación Específica de Desempeño

FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GpR – Gestión para Resultados

MIR – Matriz de Indicadores para Resultados

MML – Metodología de Marco Lógico

PA – Población atendida

PBR–SED – Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño

PMD – Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024

PO – Población objetivo

POA – Programas Operativos Anuales

PP – Población potencial

Pp – Programa presupuestario

ROP – Reglas de Operación

UR – Unidad Responsable

## Introducción

La Evaluación Específica de Desempeño del Programa presupuestario **51. Gobierno Digital**, en adelante denominado como el Programa, se realiza en el marco del *Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2024 de los Fondos y Programas del Gasto, ejercidos por el Gobierno Municipal de Monterrey* el cual articula los “*procesos y resultados de acciones de monitoreo y evaluación como elemento relevante del Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.*”

La EED permite contar con una valoración del desempeño del Programa para el periodo 2022-2024 que brinde a la dependencia y a la unidad responsable de ejecución una serie de elementos cualitativos y cuantitativos que contribuyan a fortalecer los procesos de toma de decisiones y de mejora continua a partir de la revisión del cumplimiento de objetivos y metas, el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión, y el comportamiento de la cobertura y el presupuesto.

En este contexto, la EED tiene los siguientes objetivos específicos:

- Reportar los resultados y productos del programa evaluado mediante el análisis de los indicadores de resultados, de los indicadores de servicios y gestión, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.
- Analizar el avance de las metas de los indicadores de la MIR, respecto de años anteriores y el avance con relación a las metas establecidas.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa derivados de las evaluaciones externas.
- Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto del programa.
- Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones del programa.

El informe final de la EED se divide en cinco secciones. La primera sección muestra los datos generales del Programa a partir de elementos relativos al diseño,

planeación y seguimiento que permiten dar un contexto general sobre el mismo y facilita la presentación de los resultados derivados de la evaluación.

Las secciones dos, tres y cuatro son la parte central del análisis de la EED y se divide en tres subsecciones principales denominadas Resultados y Productos, Cobertura y Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. En cuanto a los Resultados y Productos se analizan los indicadores definidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 que se encuentren vinculados al Programa, los indicadores de desempeño más relevantes de la MIR, así como un análisis presupuestal a nivel de capítulo y concepto de gasto. La tercera sección se desarrolla a partir de la caracterización y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, la evolución de la cobertura y su comportamiento a partir de la estrategia de focalización que llevó a cabo la UR. La cuarta sección es una revisión del seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de evaluaciones anteriores y el avance de los mismos con base en los documentos de trabajo del Programa.

La última sección muestra las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado en las secciones previas del informe. La sección se compone de un análisis FODA y una tabla con las observaciones más relevantes en cuanto al desempeño de indicadores y la evolución en la ejecución del gasto público.

La EED se realizó mediante trabajo de gabinete con información proporcionada por la UR del Programa y complementada con datos de la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva y de la Dirección de Planeación Presupuestal de la Secretaría de Finanzas y Administración, así como de registros y documentación pública disponible en el portal del municipio.

## I. Datos Generales del Pp

La primera sección del informe describe de manera breve en la Tabla 1 los principales elementos que componen el Programa en términos de diseño, planeación y presupuesto con el objetivo de establecer el contexto general sobre el cual opera y que permita identificar aspectos relevantes que serán de utilidad para el análisis que se presenta en secciones posteriores del presente informe.

**Tabla 1. Descripción General del Programa**

<p><b>Identificación del Programa</b></p>	<p>El Programa presupuestario <b>Gobierno Digital</b> se encuentra a cargo de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto y tiene como Unidad Responsable a la Dirección de Gobierno Digital.</p> <p>El Programa ha modificado su denominación a lo largo de la administración 2021-2024 bajo los nombres de Gobierno digital y eficiente (2022) y Gobierno Digital (2023 y 2024). La clasificación programática<sup>1</sup> para 2024 corresponde a la modalidad <i>P Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas</i>.</p>
<p><b>Problema o necesidad que pretende atender</b></p>	<p>El árbol de problemas define la problemática central como <i>"Estancamiento operativo en los procesos de la administración pública debido a la deficiente adopción de herramientas digitales"</i> la cual cumple con la identificación de una necesidad, carencia o situación adversa central que da origen a la creación del Pp, pero no señala con claridad a la PO.</p>
<p><b>Metas y objetivos municipales a los que se vincula</b></p>	<p><u>Eje V. Ciudad Abierta</u></p> <p>Objetivo 5.1 Monterrey abierto e inteligente Generar espacios de participación efectiva para avanzar hacia una administración más abierta, transparente, responsiva y efectiva, que utiliza la tecnología para mejorar la atención ciudadana y el desempeño gubernamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1.2 Utilizar intensivamente la tecnología y procesos de innovación para una mejor atención y toma de decisiones públicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 5.1.2.1 Mejorar, simplificar y digitalizar los trámites y servicios del municipio de</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Con base en el ACUERDO por el que se emite la clasificación programática (Tipología general) de CONAC.

	<p>Monterrey que tienen un alto impacto en la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 5.1.2.2 Implementar el Usuario Ciudadano Único, de manera que cada persona tenga los mismos datos digitales para realizar cualquier trámite.</li><li>○ 5.1.2.3 Activar una Ventanilla Digital Ciudadana para realizar trámites en línea y consultar su estatus en tiempo real.</li><li>5.1.2.4 Activar una Ventanilla Digital Empresarial para realizar trámites en línea y consultar su estatus en tiempo real.</li><li>5.1.2.5 Activar un Chatbot de Atención Ciudadana a través de servicios de mensajería instantánea.</li><li>5.1.2.6 Asegurar que la implementación de nuevos sistemas y herramientas tecnológicas incorpore un componente pedagógico y de apoyo al usuario, sobre todo para personas mayores que no estén acostumbradas a realizar trámites e interacciones digitales.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>● 5.1.3 Interconectar bases de datos, aplicaciones y desarrollos tecnológicos.<ul style="list-style-type: none"><li>○ 5.1.3.1 Capacitar a las y los servidores públicos municipales en el uso de herramientas digitales.</li><li>○ 5.1.3.2 Establecer herramientas, medidas y un sistema integral de tecnologías basadas en cadenas de información descentralizadas que garanticen altos estándares de seguridad, en materia de uso de datos personales y protección de documentos.</li><li>○ 5.1.3.3 Realizar una política de gobernanza tecnológica y de datos que busque la interoperación de los sistemas de las diversas dependencias, de manera que se avance en la estandarización de bases de datos e información, con retroalimentación en tiempo real.</li></ul></li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5.1.3.4 Construir alianzas con otras ciudades y organismos internacionales que pueden compartir buenas prácticas y herramientas de código abierto (Open Source).</li> <li>○ 5.1.3.5 Desarrollar herramientas y aplicaciones digitales con un enfoque de código abierto (Open Source) para que otras ciudades de Nuevo León y del país puedan aprender y beneficiarse de estos desarrollos.</li> <li>● 5.1.4 Impulsar una política y ecosistema de datos abiertos para la ciudad que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y permitan sumar a otros actores a la construcción de soluciones.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5.1.4.1 Crear un portal de información pública proactiva bajo formatos abiertos, reusables y legibles por una máquina para consulta, descarga y uso de la ciudadanía, academia, sector privado y especialistas.</li> <li>○ 5.1.4.2 Capacitar a las y los servidores públicos municipales en mejores prácticas en materia de datos abiertos.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece</b></p>	<p>Los objetivos del Programa, así como sus bienes y servicios se definen en la MIR<sup>2</sup> a nivel de Fin, Propósito y Componentes.</p> <p>Fin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir en el impulso del desarrollo de innovación de la Administración Pública Municipal mediante la transformación digital.</li> </ul> <p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El desempeño de los servidores públicos se incrementa mediante la potencialización de los procesos con base en los sistemas digitales.</li> </ul> <p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C1. Eliminar la carga administrativa a partir de proyectos que se trabajen bajo</li> </ul>

<sup>2</sup> La información corresponde a la MIR 2024 disponible para consulta en: [https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_PPOA.asp](https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PPOA.asp)

	<p>estándares y mejores prácticas internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C2. Aprovechamiento tecnológico en el municipio a través del trabajo transversal de la Administración Pública Municipal impulsado</li> <li>▪ C3. Políticas de Gestión de Datos para establecer una pauta clara para la Administración Pública Municipal realizadas</li> </ul>
<p><b>Identificación de la población potencial, objetivo y atendida</b></p>	<p>Población potencial: Los beneficiarios indirectos del presente programa son los ciudadanos de Monterrey, según cifras del INEGI, son 1,142,994 personas.</p> <p>Población objetivo: Los beneficiarios directos del presente programa presupuestario son los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey. De acuerdo a la nómina del 2do mes de julio 2022, los servidores públicos son 7,174 personas.</p> <p>Se considera que ambas poblaciones no están correctamente definidas, ya que la PP no debe ser la población indirecta sino la totalidad de la población que presenta el problema, mientras que la PO debe ser un subconjunto de esta cuantificada de acuerdo a las características del Programa y la restricción de recursos técnicos, operativos, humanos y presupuestales.</p>
<p><b>Presupuesto aprobado y modificado 2022-2024</b></p>	<p>Presupuesto aprobado, modificado y variación</p> <p>2022: \$ 46.04 mdp, \$ 11.88 mdp, (-)74.2%</p> <p>2023: \$ 39.57 mdp, \$ 148.52 mdp, 275.4%</p> <p>2024<sup>3</sup>: \$ 86.07 mdp, \$ 87.54 mdp, 1.7%</p>

Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en el portal del municipio y la proporcionada por la UR

<sup>3</sup> Información con corte al 31 de marzo de 2024

## II. Resultados y Productos

Esta sección del informe se divide en tres subsecciones que permiten valorar el desempeño del Programa; en primera instancia se analizan los indicadores vinculados al Eje y objetivo estratégico del PMD 2021-2024 y su relación con el Programa, la segunda subsección se centra en el análisis de los avances de los indicadores estratégicos y de gestión definidos en la MIR del Programa, y por último la tercera subsección se centra en un análisis de la composición y ejercicio del presupuesto, así como la identificación de los rubros de gasto de los recursos públicos asignados al Programa.

### II.I Indicadores Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024

El Programa se vincula al Eje V. Ciudad Abierta, para el cual, de acuerdo a la sección “Indicadores de desempeño” del PMD 2021-2024, se definieron tres indicadores.

#### Índice General de Avance en PBR-SED

Línea base (2021):	<b>74.6</b>
Meta 2024:	<b>80.0</b>
Frecuencia:	Anual
Medio de verificación: Informe de Avances de las Entidades Federativas y Municipios en la Implementación del PBR-SED de la SHCP.	

#### Índice de Transparencia y Disponibilidad de Información Fiscal de los Municipios (ITDIF-M)

Línea base (2021):	<b>90.1</b>
Meta 2024:	<b>91.0</b>
Frecuencia:	Anual
Medio de verificación:	aregional

#### Porcentaje de atención de solicitudes de información

Línea base (2020):	<b>100%</b>
Meta 2024:	<b>100%</b>
Frecuencia:	Anual
Medio de verificación:	Contraloría Municipal

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024

De acuerdo al PMD 2021-2024 ninguno de los indicadores definidos en el Eje V. Ciudad Abierta está a cargo de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto por lo cual no se realiza algún tipo de valoración de los mismos.

En este sentido, se recomienda que con relación a la definición de indicadores vinculados al PMD se busquen aquellos que al menos tengan una medición anual o máximo trienal, que cuente con valores de referencia a nivel municipal y que provengan de fuentes oficiales para garantizar que las mediciones se lleven a cabo periódicamente lo que permitirá no solo el seguimiento de objetivos y metas del PMD, sino que se puedan vincular al objetivo definido en el nivel de Fin de la MIR.

## **II.II Indicadores de desempeño**

El análisis de los indicadores de desempeño permite conocer el cumplimiento de los objetivos definidos en los cuatro niveles de la MIR a partir de los avances trimestrales reportados por la UR y su evolución a lo largo del periodo 2022-2024<sup>4</sup>.

Para el análisis se contemplan los indicadores de tipo estratégico definidos a nivel de Fin, Propósito y algunos de Componentes, mientras que para los indicadores de tipo gestión se consideran un máximo de cinco indicadores a nivel de Componente y Actividad.

Es importante señalar que dentro del proceso de implementación y consolidación del modelo de PbR-SED en el municipio se identificó que a lo largo de los periodos de análisis (trimestres) se realizaron diversas modificaciones en la MIR, no solo en la definición y número de indicadores sino en los objetivos. Es por lo anterior que previo a la valoración sobre el desempeño del Programa se realiza una revisión sobre la consistencia y homogeneidad de los indicadores entre los trimestres que permite saber si estos pueden ser comparables entre periodos o deben ser analizados de manera independiente.

Si bien el objeto o alcance de esta evaluación no contempla la revisión y análisis de los procesos de planeación programática, resulta necesario resaltar que los mecanismos y procedimientos vinculadas a la actualización y modificación de MIR's no han permitido establecer instrumentos de medición y seguimiento constantes u homogéneo a lo largo de los trimestres de un mismo ejercicio fiscal; lo

---

<sup>4</sup> Debido al periodo de realización de la presente evaluación, el análisis de desempeño contempla para 2024 únicamente los avances reportados del primer trimestre enero-marzo.

que dificulta el análisis del desempeño de los programas presupuestarios a partir de los avances programáticos reportados trimestralmente.

Es decir, que a lo largo de un ejercicio fiscal se cuentan con dos o más versiones de la MIR del Programa, esto derivado a que los procesos para su modificación son laxos y que el proceso de planeación de objetivos, indicadores y metas pudo no ser el adecuado.

La Tabla 2 muestra la composición de la MIR por año, trimestre y nivel de la MIR y donde se observa que el número total de indicadores fue variando en cada ejercicio fiscal. El 2022 terminó con 12-doce indicadores, mientras que para 2023 fueron 12-doce y en 2024 se definieron 11-once indicadores hasta el primer trimestre.

**Tabla 2. Indicadores por Nivel MIR**

	Trimestre	01-Fin	02-Propósito	03-Componente	04-Actividad	Total
2022	I	1	1	3	9	14
	II	1	1	3	8	13
	III	1	1	3	8	13
	IV	1	1	3	7	12
2023	I	1	1	3	7	12
	II	1	1	3	7	12
	III	1	1	3	7	12
	IV	1	1	3	7	12
2024	I	1	1	3	6	11

Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en el portal del municipio

Previo a realizar la valoración de los indicadores estratégicos y de gestión se elaboró la Tabla 3, en la cual para cada uno de los cuatro niveles se identifican los indicadores de las distintas versiones de la MIR y se agrupan aquellos que presentan una coincidencia en su denominación para posteriormente contabilizar el número de trimestres en los cuales es posible identificarlos; lo anterior permitió determinar aquellos indicadores que serán sujetos a un análisis de desempeño a partir de los criterios de selección que se definen posteriormente.

**Tabla 3. Valoración de indicadores**

Nivel MIR	Indicador	Total
<b>01-Fin</b>	Porcentaje de sistemas desarrollados por la Dirección de Gobierno Digital, distribuidos con licencias libres y de código abierto publicados	4
	Porcentaje de valoraciones positivas de los usuarios respecto al uso de las plataformas digitales del municipio	2
	Porcentaje de satisfacción del ciudadano respecto al uso de las plataformas digitales de trámites y servicios del municipio	1
	Porcentaje de sistemas desarrollados por la Dirección de Gobierno Digital publicados	1
	Satisfacción con servicios y trámites del municipio	1
<b>02-Propósito</b>	Porcentaje de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos	3
	Porcentaje de implementación de soluciones digitales	2
	Porcentaje de sistemas integrados al Sistema Unificador de Servicios de Información (SUSI)	1
	Porcentaje de sistemas integrados a ID Mty	1
	Promedio de días hábiles para resolución de una solicitud digital para un servicio o trámite ciudadano entre las diferentes dependencias y áreas que intervienen	1
	Implementación de soluciones digitales	1
<b>03-Componente</b>	Porcentaje de analíticas generadas a partir de los sistemas digitales del municipio de Monterrey publicados vía web.	4
	Porcentaje de sistemas integrados a la capa de abstracción común y única que permita acceder a los datos de modo que nuevas aplicaciones puedan acceder a la información de aplicaciones heredadas.	4
	Porcentaje de trámites o servicios librados en la Ventanilla de Trámites	4
	Cantidad de capacitaciones, cursos o actividades relacionadas con cultura y transformación digital que se realicen en el municipio para las servidoras públicas y ciudadanía	2
	Número de reconocimientos o premios dados a las secretarías y/o ciudadanía por prácticas innovadoras	2
	Porcentaje de capacitaciones o actividades relacionadas con cultura y transformación digital impartidos por la SIGA a servidores públicos de otras Dependencias y Entidades de la APM	2
	Porcentaje de reconocimientos o premios dados a las secretarías y/o ciudadanía por prácticas innovadoras	2
	Porcentaje evaluaciones de factibilidad emitidos previos a las autorizaciones de la operatividad de un software	2
	Cantidad de proyectos del municipio entre las diferentes dependencias que pueden ser trazables y gestionados a partir de herramientas digitales	1

Nivel MIR	Indicador	Total
	Porcentaje de analíticas generadas a partir de los sistemas digitales del municipio de Monterrey	1
	Porcentaje de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos	1
	Porcentaje de trámites o servicios librados en el Módulo Digital	1
	Proyectos que pueden ser trazables y gestionados a partir de soluciones digitales	1
<b>04-Actividad</b>	Porcentaje de propuestas normativas elaboradas y presentadas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica.	6
	Porcentaje de capacitaciones relacionadas con la transformación digital impartidos por la Dirección de Gobierno Digital a servidores públicos de otras Dependencias y Entidades de la APM	5
	Porcentaje de colaboraciones con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales o particulares para intercambiar datos entre sistemas de información para complementar proyectos de Gobierno Digital.	5
	Porcentaje de mesas de trabajo con las distintas dependencias para la colaboración.	5
	Porcentaje de procesos de participación ciudadana llevados a cabo en la plataforma de DECIDIM.	4
	Porcentaje de sistemas integrados al sistema de autenticación	4
	Número de mesas de trabajo con Secretarías para mejora y digitalización de trámites	3
	Porcentaje de mesas de trabajo con la Dirección de Soporte e Infraestructura para generar la estrategia para llevar a cabo la integración de los sistemas heredados del municipio	3
	Cantidad de personas ciudadanas impactadas en las campañas de comunicación y sensibilización sobre el uso de herramientas digitales.	2
	Número de ciudadanos que se registran con su identidad digital	2
	Número de conjuntos de datos publicados en el portal	2
	Número de servidores públicos incorporadas con capacidades de innovación y eficiencia	2
	Número de trámites y servicios que se ofrecen en la ventanilla digital	2
	Porcentaje de ajustes a soluciones tecnológicas solicitadas por las Dependencias y Organismos Paramunicipales de la Administración Pública Municipal	2
	Porcentaje de capacitaciones de servidores públicos incorporadas a la dirección de Gobierno Digital	2
	Porcentaje de conjuntos de datos publicados en el portal de datos abiertos	2

Nivel MIR	Indicador	Total
	Porcentaje de material generado para de comunicación y sensibilización sobre el uso de herramientas digitales.	2
	Porcentaje de mesas de trabajo con las diferentes secretarías para colaboración de los productos que se nos soliciten	2
	Porcentaje de procesos internos digitalizados del municipio para la atención de trámites y servicios.	2
	Porcentaje en el desarrollo de micro servicios	2
	Cantidad de dependencias y entes municipales que usan herramientas digitales para gestión de proyectos	1
	Cantidad de dependencias y entidades municipales que solicitan soluciones digitales	1
	Porcentaje de ampliación y modernización de la infraestructura tecnológica del municipio	1
	Porcentaje de procesos llevados a cabo en la plataforma de DECIDIM.	1
	Porcentaje de propuestas normativas aprobadas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica.	1
	Porcentaje de reuniones con la Dirección de Soporte e Infraestructura para generar la estrategia para llevar a cabo la integración de los sistemas heredados del municipio.	1
	Porcentaje de sistemas digitales desarrollados por terceros en coordinación con la Dirección de Gobierno Digital para integrarse al ecosistema digital del municipio.	1

Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en el portal del municipio.

Los criterios para la selección de indicadores contemplan los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de información, se seleccionarán aquellos que presenten un mayor número de periodos reportados, dando prioridad a los indicadores que se encuentre definidos en la MIR 2023.
- Relevancia, se seleccionan aquellos indicadores que se consideren significativos para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Frecuencia de medición, se dará prioridad a los indicadores cuya frecuencia de medición sea mensual o trimestral.
- Homogeneidad, se refiere a aquellos indicadores cuyo nombre o definición pudo modificarse o adecuarse a lo largo de los periodos pero que cuantifican las mismas variables.

## ❖ Indicadores estratégicos

El análisis de los indicadores estratégicos considera la valoración de los elementos cualitativos definidos en la MIR del Programa y que corresponde a la última versión publicada en el portal del municipio para el ejercicio fiscal 2023. La Tabla 4 muestra la información del indicador de Fin.

**Tabla 4. Indicador estratégico - Fin**

<b>Resumen Narrativo</b>	Impulsar el desarrollo de la Administración Pública Municipal mediante la transformación digital.
<b>Nombre</b>	Porcentaje de sistemas desarrollados por la Dirección de Gobierno Digital, distribuidos con licencias libres y de código abierto publicados
<b>Definición</b>	Este indicador mide los sistemas desarrollados que serán publicados
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	$(\text{Cantidad de sistemas desarrollados publicados} / \text{Cantidad de sistemas desarrollados por publicar}) * 100$
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Año base</b>	2023
<b>Valor Línea base</b>	Sin información
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	URL

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- La sintaxis del objetivo está incompleta al no incluir el término “Contribuir” al inicio de la redacción; sin embargo, la MIR 2024 ya cuenta con la modificación respectiva.
- El indicador, si bien está definido correctamente, no cumple con los criterios CREMA y no se considera adecuado ni relevante para el nivel Fin. Una alternativa es definir un índice que mide el grado de actualización, desarrollo e implementación de sistemas digitales el cual serviría como indicador proxy para medir el proceso de transformación digital del municipio.

- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 5 muestra el avance del indicador de Fin, el cual al tener una frecuencia anual únicamente muestra el avance del cuarto trimestre de 2023.

**Tabla 5. Avance indicador Fin**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
2022	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2023	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	1	1	100%	100%	Aceptable
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	1	1	100%	100%	Aceptable
2024	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

La información cuantitativa disponible del indicador muestra un avance de 100% lo que significa un comportamiento aceptable; sin embargo, al no ser un indicador de tipo estratégico no es posible realizar una valoración sobre el cumplimiento del objetivo de orden superior vinculado al PMD.

Se sugiere que para el próximo ejercicio fiscal se establezca a este nivel un indicador que se encuentre vinculado a los objetivos de la administración 2024-2027 y preferentemente que se encuentre definido en el Plan Municipal de Desarrollo.

El segundo indicador estratégico que se analiza se muestra en la Tabla 6 y corresponde al indicador de Propósito de la MIR.

**Tabla 6. Indicador estratégico - Propósito**

<b>Resumen Narrativo</b>	Potenciar los procesos con base en los sistemas digitales que permiten hacer eficiente el desempeño de los servidores públicos.
<b>Nombre</b>	Porcentaje de sistemas integrados al Sistema Unificador de Servicios de Información (SUSI)
<b>Definición</b>	Este indicador mide la liberación de la primera fase de un Sistema Unificador de Servicios de Información para permitir el uso transversal de intercambio de datos e información entre sistemas de la Administración Pública Municipal.
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	(Cantidad de sistemas integrados al SUSI/Cantidad de sistemas por integrar al SUSI)*100
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Año base</b>	2023
<b>Valor Línea base</b>	Sin información
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	URL y evidencia fotográfica

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- La sintaxis del objetivo no cumple la estructura de la MML al no identificarse la PO definida por el Programa en el diagnóstico, asimismo se debe considera replantear la PO utilizando el concepto de área de enfoque e identificando a las dependencias, y en particular a las direcciones administrativas como la población que se busca beneficiar con el Programa. Por lo anterior, se sugiere una definición como la siguiente “Las Unidades Responsables de los procesos utilizan sistemas digitales que permiten hacer eficiente el desempeño de los servidores públicos”.
- El indicador es Claro, Relevante y Adecuado ya que permite medir la cobertura en términos de la integración del Sistema Unificador de Servicios de Información (SUSI) y medir el avance a lo largo del tiempo.
- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 7 muestra el avance del indicador de nivel Propósito, el cual al tener una frecuencia mensual muestra el avance de 2023 y 2024.

**Tabla 7. Avance indicador Propósito**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
2022	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2023	I	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2024	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

El indicador, tal como se encuentra publicado en el portal del municipio fue modificado a lo largo del ejercicio fiscal lo que ocasionó que no se realizara el seguimiento correspondiente tal como se observa en la tabla superior, y por lo tanto los valores arriba mostrados no es posible hacer una valoración del desempeño.

El indicador de nivel Propósito reportado en el 4to trimestre de 2023 y que se denomina Porcentaje de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos presenta un avance de 100%; sin embargo, los valores reportados (1-uno) no permiten hacer la valoración correspondiente.

#### ❖ Indicadores de gestión

El análisis de los indicadores de gestión contempla los 5-cinco indicadores más significativos definidos a nivel de Componentes y Actividades. Para su selección se utilizaron los criterios de relevancia, frecuencia, disponibilidad de la información y homogeneidad a través del periodo 2022-2024. La tabla 8 muestra el indicador de gestión definido a nivel del Componente C1.

**Tabla 8. Indicador de gestión – Componente C1**

<b>Resumen Narrativo</b>	Proyectos liberados que permiten eliminar la carga administrativa y que trabajen bajo estándares y mejores prácticas internacionales
<b>Nombre</b>	Porcentaje de trámites o servicios librados en la Ventanilla de Trámites
<b>Definición</b>	Este indicador mide la cantidad de trámites o servicios liberados en la Ventanilla de Trámite
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	$(\text{Cantidad de trámites o servicios liberados} / \text{Cantidad de trámites y servicios por liberar}) * 100$
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Año base</b>	2023
<b>Valor Línea base</b>	Sin información
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	URL

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- El resumen narrativo no cumple con los elementos de la MML y no identifica con claridad los bienes y servicios del Programa, una sugerencia para su definición es "Trámites o servicios de la Ventanilla de Trámites liberados"
- El nombre del indicador es claro y adecuado para el nivel de Componente; sin embargo, no se considera relevante dada la manera en que se pretende cuantificar. En ese sentido, una alternativa para su cálculo es  $(\text{Trámites o servicios liberados en la Ventanilla de Trámites} / \text{Total de trámites o servicios contemplados para integrar la Ventanilla de Trámites}) * 100$
- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 9 muestra el avance del indicador C1 de nivel Componente, el cual únicamente fue utilizado en la MIR del año 2023.

**Tabla 9. Avance indicador Componente C1**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
2022	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2023	I	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	II	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	III	7	7	100%	100%	Aceptable
	IV	22	22	100%	100%	Aceptable
2024	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

Los avances del indicador fueron positivos en los últimos dos periodos de medición de 2023 con un cumplimiento de 100% de la meta; sin embargo, no se especifica si los valores de avance son acumulables entre los periodos. Asimismo, se identifica que los primeros dos periodos no reportaron información, aun cuando la frecuencia es mensual.

El segundo indicador de gestión analizado se muestra en la Tabla 10, el cual corresponde al Componente 2 de la MIR 2023.

**Tabla 10. Indicador de gestión – Componente C2**

<b>Resumen Narrativo</b>	Impulsar el aprovechamiento tecnológico en el municipio a través del trabajo transversal de la Administración Pública Municipal
<b>Nombre</b>	Porcentaje de analíticas generadas a partir de los sistemas digitales del municipio de Monterrey publicados vía web.
<b>Definición</b>	Este indicador mide el aprovechamiento tecnológico del municipio a través de las analíticas generadas a partir de los sistemas digitales.
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	(Cantidad de analíticas generadas/ Cantidad de analíticas por generar)*100
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

<b>Año base</b>	2023
<b>Valor Línea base</b>	Sin información
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	Analíticas

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- El resumen narrativo no cumple con los elementos de la MML y no identifica con claridad los bienes y servicios del Programa, una sugerencia para su definición es "Analíticas de sistemas digitales generadas"
- El nombre del indicador es claro y adecuado para el nivel de Componente; sin embargo, no se considera relevante dada la manera en que se pretende cuantificar. En ese sentido, una alternativa para su cálculo es (Sistemas digitales del municipio de Monterrey que cuentan con analíticas generadas / Sistemas digitales del municipio de Monterrey que se encuentran publicados vía web) \*100
- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 11 muestra el avance del indicador C2 de nivel Componente, el cual fue utilizado en la MIR del año 2023.

**Tabla 11. Avance indicador Componente C2**

	<b>Trimestre</b>	<b>Avance</b>	<b>Meta</b>	<b>% Avance</b>	<b>% Avance respecto a meta</b>	<b>Semáforo</b>
<b>2022</b>	<b>I</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<b>II</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<b>III</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<b>IV</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>2023</b>	<b>I</b>	9	9	100%	100%	<b>Aceptable</b>
	<b>II</b>	15	15	100%	100%	<b>Aceptable</b>
	<b>III</b>	21	21	100%	100%	<b>Aceptable</b>
	<b>IV</b>	30	30	100%	100%	<b>Aceptable</b>
<b>2024</b>	<b>I</b>	3	3	100%	100%	<b>Aceptable</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

El indicador tuvo un comportamiento óptimo los cinco reportados con un 100% de cumplimiento; sin embargo, los valores del denominador parecen ser determinadas de manera ex post. Asimismo, no es posible determinar si los valores de avance son acumulables entre los periodos o corresponden a mediciones independientes.

El tercer indicador de gestión por analizar corresponde al C3 y su información se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12. Indicador de gestión – Componente C3**

<b>Resumen Narrativo</b>	Permitir la mejora y actualización de los sistemas heredados del municipio a través de mecanismos de abstracción de acceso a los datos para unificar y estandarizar el acceso de los mismos
<b>Nombre</b>	Porcentaje de sistemas integrados a la capa de abstracción común y única que permita acceder a los datos de modo que nuevas aplicaciones puedan acceder a la información de aplicaciones heredadas.
<b>Definición</b>	Este indicador mide los sistemas integrados a una capa de abstracción común y única que permita acceder a los datos de modo que nuevas aplicaciones puedan acceder a la información de aplicaciones heredadas.
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	$(\text{Cantidad de sistemas integrados} / \text{Cantidad de sistemas por integrar}) * 100$
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
<b>Año base</b>	2023
<b>Valor Línea base</b>	Sin información
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	URL

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- El resumen narrativo no cumple con los elementos de la MML y no identifica con claridad los bienes y servicios del Programa, una sugerencia para su definición es "Sistemas digitales integrados".

- El nombre del indicador no cumple con los criterios CREMA para el nivel de Componente, y se considera que no es claro, adecuado ni relevante dada la manera en que se pretende cuantificar. En ese sentido, una alternativa para su cálculo es (Sistemas integrados a una capa de abstracción común y única / sistemas heredados del municipio que requieren mejora y actualización) \*100
- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 13 muestra el avance del indicador C3 de nivel Componente, el cual fue cuantificado en la MIR 2023.

**Tabla 13. Avance indicador Componente C3**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
<b>2022</b>	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>2023</b>	I	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	II	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	III	1	1	100%	100%	<b>Aceptable</b>
	IV	1	1	100%	100%	<b>Aceptable</b>
<b>2024</b>	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

El indicador muestra un avance de 100% en los dos últimos trimestres de 2023, por lo que se considera que las metas se establecieron de manera correcta; sin embargo, se detectan dos periodos sin avance reportado

El cuarto indicador de gestión analizado se encuentra a nivel de Actividad y cuenta con información de 2023, la cual se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14. Indicador de gestión – Actividad C2A3**

<b>Resumen Narrativo</b>	Capacitar a la Administración Pública Municipal en alfabetización digital
--------------------------	---

<b>Nombre</b>	Porcentaje de capacitaciones relacionadas con la transformación digital impartidos por la Dirección de Gobierno Digital a servidores públicos de otras Dependencias y Entidades de la APM
<b>Definición</b>	Este indicador mide el número capacitaciones y/o cursos relacionadas la transformación digital que se realicen en el municipio
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	(Cantidad de capacitaciones relacionadas con la transformación digital realizadas/Cantidad de capacitaciones relacionadas la transformación digital a realizar)*100
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	Bimestral
<b>Año base</b>	2022
<b>Valor Línea base</b>	100%
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	Lista de asistencia o evidencia fotográfica Este indicador puede fluctuar a partir de la carga de trabajo de la Dirección de Gobierno digital a

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- La sintaxis del resumen narrativo cumple parcialmente la MML, se sugiere redefinirlo como "Capacitación en alfabetización digital a servidores públicos de la Administración Pública Municipal".
- El indicador cumple parcialmente con los criterios CREMA por lo que se sugiere redefinirlo como "Porcentaje de capacitaciones en materia de transformación digital impartidas" con fórmula  $(\text{Capacitaciones en materia de transformación digital impartidas} / \text{Capacitaciones en materia de transformación digital requeridas por servidores públicos de Dependencias y Entidades de la APM}) * 100$
- El medio de verificación no incluye información del documento donde se encuentre publicada la información, y tampoco la instancia que genera los datos y su periodicidad de su publicación.

La Tabla 15 muestra el avance del indicador C2A3 de nivel Actividad, el cual fue cuantificado en la MIR 2023.

**Tabla 15. Avance indicador Actividad C2A3**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
2022	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2023	I	3	3	100%	100%	Aceptable
	II	7	7	100%	100%	Aceptable
	III	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	IV	18	18	100%	100%	Aceptable
2024	I	10	10	100%	100%	Aceptable

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

El indicador muestra un avance aceptable en todos los periodos reportados; sin embargo, no es posible determinar si los valores de avance son acumulables entre los periodos o corresponden a mediciones independientes. Asimismo se detecta un periodo sin avances aun cuando la frecuencia de medición es trimestral.

Finalmente, la Tabla 16 muestra el quinto indicador de gestión a nivel de Actividad que será valorado.

**Tabla 16. Indicador de gestión – Actividad C3A1**

<b>Resumen Narrativo</b>	Establecer y compartir estándares que permiten la contratación y/o desarrollos sostenibles y eficaces
<b>Nombre</b>	Porcentaje de propuestas normativas elaboradas y presentadas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica
<b>Definición</b>	Este indicador mide las propuestas normativas, lineamientos y/o reglamentos elaborados por la dirección de gobierno digital en materia de gobernanza tecnológica
<b>Sentido del indicador</b>	Ascendente
<b>Método de cálculo</b>	(Propuestas normativas elaboradas y presentados/Propuesta normativas a elaborar)*100
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje

<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Año base</b>	2022
<b>Valor Línea base</b>	100%
<b>Meta 2023</b>	100%
<b>Medio de verificación</b>	Lineamientos y reglamentos propuestos

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

Con relación a la información cualitativa del indicador se señala lo siguiente:

- El resumen narrativo incumple los elementos de la MML por lo que se sugiere modificarlo como “Elaboración de propuestas normativas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica”.
- El indicador cumple parcialmente con los criterios CREMA por lo que se sugiere modificar la fórmula como (Propuestas normativas elaboradas y presentadas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica / Documentos normativos en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica que requieren elaboración) \*100

La Tabla 17 muestra el avance del indicador C2A3 de nivel Actividad, el cual fue cuantificado en la MIR 2023.

**Tabla 17. Avance indicador Actividad C3A1**

	Trimestre	Avance	Meta	% Avance	% Avance respecto a meta	Semáforo
<b>2022</b>	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	4	4	100%	100%	<b>Aceptable</b>
<b>2023</b>	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	II	Sin dato	Sin dato	Sin dato	Sin dato	N/A
	III	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	IV	3	3	100%	100%	<b>Aceptable</b>
<b>2024</b>	I	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UR

El indicador muestra un avance aceptable en los periodos reportados con un cumplimiento de 100%; sin embargo, el primer trimestre de 2023 no presenta

avances. Por otro lado, no es posible saber si existen más documentos normativos en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica que requieran ser elaborados.

### II.III Presupuesto

El presupuesto del Programa Gobierno Digital se muestra en la Tabla 18 donde se presenta la información de los diferentes momentos contables desagregada por trimestre para el periodo 2022-2024<sup>5</sup>.

En la tabla se observa que el presupuesto aprobado para 2023 tuvo una variación de (-)14.1% respecto de 2022; sin embargo, al observar el presupuesto modificado la variación entre ambos es significativamente mayor al presentarse un incremento de los recursos asignados en 1,149.9%. Para 2024 se registran variaciones mayores de 117.5% para el presupuesto aprobado y de (-)41.1% para el presupuesto modificado en comparación a 2023.

**Tabla 18. Presupuesto 2022 -2024**

	Trimestre	APROBADO	MODIFICADO	DEVENGADO	EJERCIDO	PAGADO	SUB EJERCIO	% MODIFICADO
2022	I	\$ 46,041,689.51	\$ 40,041,716.02	\$ 1,508,308.19	\$ 1,508,308.19	\$ 877,597.01	\$ 38,533,407.83	96.2%
	II	\$ 46,041,689.51	\$ 20,103,703.39	\$ 6,625,322.12	\$ 6,625,322.12	\$ 6,023,644.97	\$ 13,478,381.27	67.0%
	III	\$ 46,041,689.51	\$ 17,461,952.71	\$ 9,153,269.20	\$ 9,153,269.20	\$ 9,152,703.16	\$ 8,308,683.51	47.6%
	IV	\$ 46,041,689.51	\$ 11,882,315.67	\$ 11,287,801.05	\$ 11,287,801.05	\$ 11,287,801.05	\$ 594,514.62	5.0%
2023	I	\$ 39,567,171.56	\$ 65,585,087.30	\$ 36,814,918.62	\$ 36,814,918.62	\$ 37,422,671.94	\$ 28,770,168.68	43.9%
	II	\$ 39,567,171.56	\$ 106,225,101.43	\$ 71,409,726.44	\$ 71,409,726.44	\$ 66,674,106.50	\$ 34,815,374.99	32.8%
	III	\$ 39,567,171.56	\$ 135,336,036.90	\$ 108,119,310.46	\$ 108,119,310.46	\$ 84,345,656.95	\$ 27,216,726.44	20.1%
	IV	\$ 39,567,171.56	\$ 148,522,763.38	\$ 145,973,879.83	\$ 145,973,879.83	\$ 144,287,902.59	\$ 2,548,883.55	1.7%
2024	I	\$ 86,072,503.10	\$ 87,543,779.67	\$ 10,986,526.23	\$ 10,986,526.23	\$ 9,957,662.89	\$ 76,557,253.44	87.5%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Planeación Presupuestal de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Con relación al subejercicio 2023 se observa que el Programa ejerció prácticamente la totalidad del presupuesto modificado, donde se registró únicamente el 1.7% de recursos no devengados; sin embargo, en 2022 el subejercicio fue de más de 5.0% del presupuesto modificado. Aunque en términos absolutos el subejercicio fue de más de \$ 2.5 mdp.

Un análisis más detallado sobre el destino del gasto requiere que la información presupuestal se muestre a un nivel de mayor desagregación que el observado en la tabla anterior, para lo cual se utiliza la información presupuestal de acuerdo al

<sup>5</sup> La información 2024 utilizada en esta sección corresponde al corte del 31 de marzo de 2024.

clasificador por objeto de gasto establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

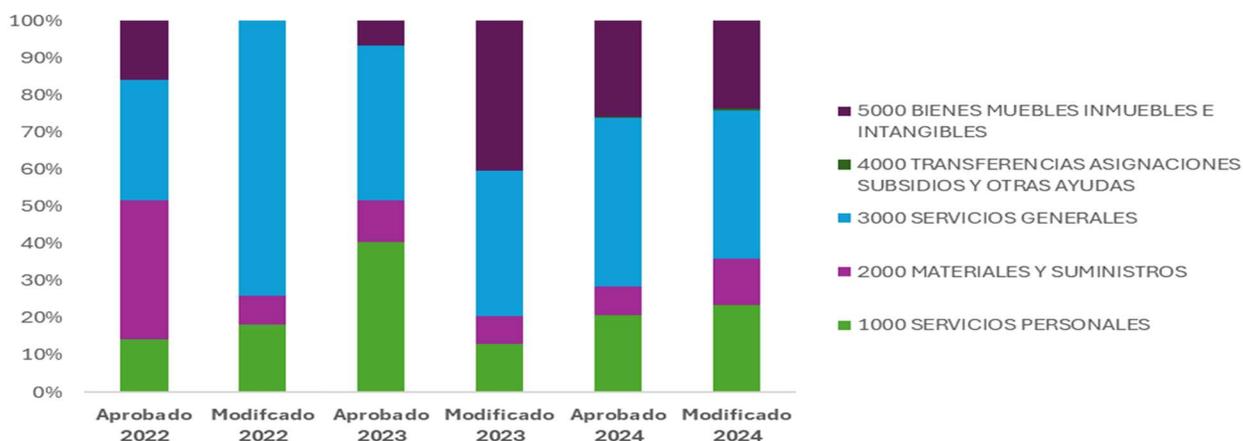
En este sentido, la Gráfica 1 muestra la información presupuestal desagregada a nivel de Capítulo lo que permite identificar los rubros de gasto que presentan las mayores variaciones, así como donde se registra el mayor gasto.

En la Gráfica 1 se observa que los Capítulos 3000 SERVICIOS GENERALES y 5000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES representan la mayor proporción del presupuesto del Programa en 2023 con 39.2% y 40.3% respectivamente; mientras que en 2022 el Capítulo 3000 representó una proporción significativamente mayor con 74%,

El Capítulo 3000 SERVICIOS GENERALES en el periodo 2022 - 2024 tuvo un presupuesto modificado acumulado de casi \$ 102 mdp, siendo 2023 el año con la mayor cantidad de recursos con más de \$ 58 mdp.

El Capítulo 5000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES en el periodo 2022 - 2024 tuvo un presupuesto modificado acumulado de más de \$ 80 mdp, siendo 2023 el año con la mayor cantidad de recursos con más de \$ 59 mdp y el resto (\$ 21 mdp) se asignó durante 2023.

**Gráfica 1. Presupuesto 2022-2024 por capítulo de gasto**



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Planeación Presupuestal de la Secretaría de Finanzas y Administración.

En un nivel de desagregación mayor la Tabla 19 muestra el presupuesto ejercido del Programa a nivel de partida genérica donde se observa que la partida 5150

EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION para 2023 representa el mayor porcentaje con 38.5%, mientras que en 2022 la mayor proporción del gasto se identifica en la partida 3330 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PROCESOS TECNICA Y EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION con 62.7%. Lo anterior es consistente con los objetivo y evolución del Programa a lo largo de la administración.

Para 2023 las partidas 3330 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PROCESOS TECNICA Y EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION y 3320 SERVICIOS DE DISEÑO ARQUITECTURA INGENIERIA Y ACTIVIDADES RELACIONADA ejercieron 18.0% y 15.6% respectivamente.

El análisis del Capítulo 1000 muestra que la partida 1130 SUELDOS BASE A PERSONAL PERMANENT ejerció 9.2% de los recursos en 2023 y 11.1% en 2022, y aunque en términos relativos la proporción es baja se registra una variación de 970% que significó un gasto de más de \$ 13.3 mdp

**Tabla 19. Presupuesto ejercido 2022-2023 por partida genérica**

Capítulo	Partida Genérica	Ejercido	
		2022	2023
1000	113000 SUELDOS BASE A PERSONAL PERMANENTE	\$ 1,248,500.00	\$ 13,359,626.94
1000	132000 PRIMAS DE VACACIONES DOMINICAL Y FIN DE AÑO	\$ 122,216.67	\$ 2,471,495.38
1000	121000 HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS	\$ -	\$ 1,143,916.67
1000	159000 OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS	\$ 618,720.49	\$ 880,035.23
1000	154000 PRESTACIONES CONTRACTUALES	\$ 166,110.69	\$ 738,305.04
1000	143000 APORTACIONES AL SISTEMA PARA EL RETIRO	\$ -	\$ 443,547.21
1000	OTRAS PARTIDAS	\$ -	\$ 63,000.00
2000	214000 MATERIALES UTILES Y EQUIPOS MENORES DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	\$ 67,125.09	\$ 5,942,655.05
2000	294000 REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	\$ 19,319.80	\$ 4,805,893.61
2000	246000 MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	\$ 48,580.80	\$ 250,200.40
2000	261000 COMBUSTIBLES LUBRICANTES Y ADITIVOS	\$ 82,255.27	\$ 128,110.25
2000	OTRAS PARTIDAS	\$ 119,218.47	\$ 245,442.05
3000	333000 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PROCESOS TECNICA Y EN TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	\$ 7,071,999.87	\$ 26,272,692.40
3000	332000 SERVICIOS DE DISEÑO ARQUITECTURA INGENIERIA Y ACTIVIDADES RELACIONADAS	\$ -	\$ 22,758,201.46
3000	399000 OTROS SERVICIOS GENERALES	\$ -	\$ 2,374,542.35

Capítulo	Partida Genérica	Ejercido	
		2022	2023
3000	339000 SERVICIOS PROFESIONALES CIENTIFICOS Y TECNICOS INTEGRALES	\$ -	\$ 1,520,760.00
3000	317000 SERVICIOS DE ACCESO DE INTERNET REDES Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION		\$ 1,256,034.22
3000	327000 ARRENDAMIENTO DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -	\$ 339,915.60
3000	311000 ENERGIA ELECTRICA	\$ 390,643.70	\$ 313,176.72
3000	314000 TELEFONIA TRADICIONAL	\$ 242,009.80	\$ 222,686.51
3000	OTRAS PARTIDAS	\$ 1,091,100.40	\$ 575,871.70
5000	515000 EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	\$ -	\$ 56,218,238.78
5000	597000 LICENCIAS INFORMATICA E INTELLECTUALES	\$ -	\$ 3,523,417.06
5000	564000 SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO CALEFACCION Y DE REFRIGERACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL	\$ -	\$ 104,063.60
5000	523000 CAMARAS FOTOGRAFICAS Y DE VIDEO	\$ -	\$ 22,051.60

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Planeación Presupuestal de la Secretaría de Finanzas y Administración.

### III. Cobertura

El Programa define y cuantifica a sus poblaciones en el diagnóstico elaborado por la UR donde indica lo siguiente:

**Población potencial:** Los beneficiarios indirectos del presente programa son los ciudadanos de Monterrey, según cifras del INEGI, son 1,142,994 personas.

**Población objetivo:** Los beneficiarios directos del presente programa presupuestario son los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey. De acuerdo a la nómina del 2do mes de julio 2022, los servidores públicos son 7,174 personas.

Tal como se menciona anteriormente, se sugiere redefinir ambas poblaciones considerando que los sistemas digitales, como bien y/o servicio primario que entrega el Programa, se destinan a las distintas dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Municipal y Paramunicipal con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa mediante el uso de tecnologías.

Por otro lado, la UR establece que *“no cuenta con cobertura de bienes y servicios debido a que se centra en tecnologías específicas que pueden no requerir los mismos tipos de recursos tradicionales que se suelen incluir en otros programas presupuestarios”* por lo cual no fue posible calcular la cobertura del Programa.

#### IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

El apartado IV de la evaluación consiste en el análisis de los hallazgos y recomendaciones derivados de las evaluaciones externas a las cuales el Programa ha estado sujeto y que se establecen en el Programa Anual de Evaluación. El análisis se centra particularmente en los documentos de trabajo y sus avances como parte del seguimiento del Mecanismo de Aspectos Susceptibles de Mejora, para lo cual se analizan un máximo de 5-cinco ASM para cada una de las evaluaciones realizadas.

Lo anterior permite contar con una valoración del cumplimiento de las acciones de mejora comprometidas, así como validar el porcentaje de avance reportado con base en la evidencia presentada por la UR.

En este sentido, el Programa Gobierno Digital ha sido sujeto a una evaluación externa en el ejercicio fiscal 2022, la cual se señala en la Tabla 20.

**Tabla 20. Evaluaciones PAE 2022-2023**

PAE	Nombre del Fondo o Programa	Tipo de Evaluación
2022	Gobierno Digital	Diseño

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia del Gobierno de Monterrey

- **PAE 2022 – Evaluación de diseño**

La evaluación de diseño realizada en 2022 tuvo como objetivo *“con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.”*

En este sentido, el documento de trabajo elaborado por la Dirección establece 5-cinco ASM los cuales se analizarán y se señalan en la Tabla 21 en la que se muestra el ASM, las actividades realizadas, los resultados esperados y la evidencia que sustente su cumplimiento.

**Tabla 21. ASM PAE 2022**

No	Aspectos Susceptibles de Mejora	Actividades	Resultados Esperados	Productos y/o evidencias
1	Redefinición de la problemática atendida	Redefinición del problema que da origen al Programa, que contenga la población objetivo y que se integre en el documento Diagnóstico y en el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	Fortalecer la definición de la problemática o necesidad que se atiende con el Programa identificando con claridad la población o área de enfoque, la situación actual y la magnitud de esta; así como homologar las definiciones de estos conceptos en el documento diagnóstico y en la MIR.	Diagnóstico del Pp Gobierno Digital y Eficiente  Árbol de problemas del Pp Gobierno Digital y Eficiente  MIR del Pp Gobierno Digital y Eficiente 2023
2	Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados	Realizar modificaciones al resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos de la MIR que estará vigente para 2023 que permita dar seguimiento a los objetivos y metas del Programa.	Fortalecer la lógica horizontal y vertical de la MIR a partir de incorporar los elementos de la Metodología de Marco Lógico en su definición y que sea congruente con el diseño y planeación del Programa.	MIR del Pp Gobierno Digital y Eficiente 2023
3	Metodología de cuantificación Población Potencial (PP) y Población Objetivo (PO)	Desarrollar una metodología de identificación y cuantificación de la PP y PO que sea congruente con la problemática atendida.	Contar con una metodología que permita identificar, caracterizar y cuantificar la PP y PO del Programa en la cual se establezca al menos elementos relativos a la unidad de medida, fuentes de información y plazos para su revisión y actualización; y que además sea consistente con la	Metodología de identificación y cuantificación de la PP y PO del Pp Gobierno Digital y Eficiente

No	Aspectos Susceptibles de Mejora	Actividades	Resultados Esperados	Productos y/o evidencias
			definición del problema.	
4	Estrategia de Cobertura	Elaborar una estrategia de cobertura como parte del proceso de planeación del Programa.	Ejecutar una estrategia de cobertura y atención que contenga la definición de la población objetivo, metas específicas de cobertura anual, que abarque un horizonte de mediano y largo plazo y que sea congruente con el diseño y el diagnóstico del Programa.	Estrategia de Cobertura del Pp Gobierno Digital y Eficiente
5	Actualización de documentos para fortalecer los procedimientos	Continuar con los manuales y lineamientos en proceso para permitir la documentación y el seguimiento a los procedimientos del Programa enfocándose en procesos prioritarios.	Las Unidades Responsables del Programa cuentan con mecánicas operativas para los procesos que se realizan y que sean congruentes con el Modelo General de Procesos establecido por el CONEVAL.	Documentos de Fortalecimiento del Pp Gobierno Digital y Eficiente

Tras la revisión de los documentos presentados por la UR como evidencia de las acciones realizadas y vinculadas a los ASM se considera que fueron cumplidos parcialmente; ya que, aunque se cuente con evidencia del producto o resultado final se identifican áreas de mejora en la mayoría de las acciones realizadas, ya que las recomendaciones y observaciones plasmadas en los informes de evaluación no fueron solventadas al 100%, en particular lo relativo a:

- La redacción del objetivo conforme a la sintaxis de la MML

- Definición de indicadores que cumplan con los parámetros de claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aporte marginal (CREMAA).
- Metodología de cuantificación Población Potencial (PP) y Población Objetivo (PO)
- Definición de una estrategia de cobertura
- Rediseñar métodos de cálculo que permitan generar información relevante para medir el desempeño del Programa.

## V. Conclusiones de la Evaluación

La última sección del informe corresponde a las conclusiones, donde se presenta un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) así como una serie de recomendaciones finales que podrán ser utilizadas por la UR para la definición de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

### i. Análisis FODA

#### Fortalezas

- Se cuenta con reportes periódicos sobre el avance de los indicadores de la MIR.
- Se cuenta con fichas técnicas de los indicadores que permiten verificar información cualitativa; sin embargo, en ocasiones faltan algunos elementos como en el caso de las áreas responsables y periodicidad de los medios de verificación.
- Se cuenta con desagregación presupuestal a nivel de capítulo, concepto y partida genérica, así como en periodos trimestrales.
- La mayoría de los indicadores analizados presentan cumplimiento de 100%

#### Oportunidades

- Considerando el inicio de la administración 2024-2027 y un nuevo PMD se deberán proponer indicadores que cumplan con los criterios CREMA y que provean de información para medir el cumplimiento de los objetivos municipales.
- Mejorar la redacción de algunos objetivos de la MIR con base en la MML.
- Establecer si los valores reportados para cada indicador y variable son acumulables entre los periodos o la UR lo reporta de manera independiente.
- Previo a la definición de los indicadores realizar una revisión del cumplimiento de los criterios CREMA.
- Definir una metodología para la caracterización, cuantificación y focalización de la población potencial y objetivo.
- Complementar los nombres de las variables para que estos sean auto explicativos y sean consistentes con el nombre del indicador.
- Incorporar indicadores de calidad para los Componente más significativos.

### Debilidades

- El resumen narrativo en los cuatro niveles de la MIR presenta carencias en sus sintaxis, además los Componentes y Actividades no son las suficientes y necesarias considerando los servicios y apoyos que brinda el Programa.
- Las variables reportadas no indican si se trata de valores acumulados o son periodos con mediciones independientes, por lo que no es factible cuantificar las variaciones entre los periodos.
- La PP y PO debe ser redefinida con base en los objetivos del Programa y los bienes y servicios que entregan.

### Amenazas

- Las múltiples versiones de la MIR en un mismo ejercicio fiscal complican el tener una herramienta de seguimiento eficiente y que no permite valorar el desempeño de manera adecuada.
- La MIR no refleja la totalidad de los bienes y servicios entregados por el Programa, o bien en algunos casos los integra en una denominación genérica del indicador lo que puede dificultar el seguimiento de algunos apoyos específicos.
- El Diagnóstico del Programa deberá ser complementado, ya que hay información en términos de diseño que no se incluye en la estructura actual.

## ii. Recomendaciones Finales

- La MIR deberá ser actualizada anualmente y no en varios periodos a lo largo del ejercicio fiscal ya que esto no permite llevar un seguimiento homogéneo del Programa. En caso de requerir una modificación está debe ser justificada y derivarse de un cambio sustantivo en la operación del Programa.
- Complementar el Diagnóstico del Programa incorporando elementos señalados en el documento denominado "Aspectos a considerar para la elaboración de diagnósticos de programas presupuestarios" emitido por el CONEVAL.
- Determinar dentro de las fichas técnicas y/o en la MIR si los valores reportados corresponden a avances acumulados, o bien si su medición se

realizará de manera independientes de acuerdo a su frecuencia de medición.

- Definir una metodología para caracterizar, cuantificar y focalizar a la Población Potencial y Objetivo que permita determinar una estrategia de cobertura y que sea consistente con los objetivos de la MIR.
- Si bien la MIR se desarrolla bajo un mecanismo de mejora continua, es importante mantener homogeneidad en las variables e indicadores asociados al Programa, es decir que se deben buscar mantener aquellos indicadores que cumplen con los Criterios CREMA, que están vinculados a los servicios y apoyos del Programa y que generan información periódica de las distintas actividades realizadas
- Vincular la MIR no solamente a nivel de eje y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo, sino que se cuente con indicadores que permitan establecer un seguimiento de las líneas de acción a nivel de Componentes.



## Ficha Técnica de 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 Lic. Diego Alejandro Colunga
<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>	\$ 35,000.00 pesos
<b>Fuente de financiamiento:</b>	Recursos propios

## Bibliografía

- Gobierno de Monterrey. (2021). Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2023). Avance al documento de trabajo ASM del Programa presupuestario Programa Gobierno Digital del H. Ayuntamiento de Monterrey N.L. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2023). Documento de trabajo ASM del Programa presupuestario Programa Gobierno Digital del H. Ayuntamiento de Monterrey N.L. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2023). Diagnóstico del Programa presupuestario Programa Gobierno Digital del H. Ayuntamiento de Monterrey N.L. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2022). Matriz de Indicadores para Resultados del Pp Programa Gobierno Digital. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2023). Matriz de Indicadores para Resultados del Pp Programa Gobierno Digital. Monterrey.
- Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. (2024). Matriz de Indicadores para Resultados del Pp Programa Gobierno Digital. Monterrey.
- Secretaría de Finanzas y Administración. (2024). Base de datos del presupuesto de Programas presupuestarios 2022-2024. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Diciembre 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Junio 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Marzo 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Septiembre 2022. Monterrey.

- Secretaría Ejecutiva. (2022). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Diciembre 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Junio 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Marzo 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2022). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Septiembre 2022. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Diciembre 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Junio 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Marzo 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Septiembre 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Diciembre 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Junio 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Marzo 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2023). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Septiembre 2023. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2024). Indicadores del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 - Enero - Marzo 2024. Monterrey.
- Secretaría Ejecutiva. (2024). Informe de Avance de los Programas Presupuestarios Enero - Marzo 2024. Monterrey.

