



Gobierno
de
—
Monterrey

TAKTIKÉ
GRUPO CONSULTOR EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN

EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

PROGRAMA PRESUPUESTARIO 04 ENCONTRÁNDONOS PARA LA PAZ

INFORME FINAL

**GOBIERNO MUNICIPAL DE
MONTERREY, NUEVO LEÓN**

2024

Índice

Siglas y acrónimos	3
Resumen ejecutivo	5
Introducción	7
1. Nota metodológica	9
1.1. Análisis de gabinete	9
1.2. Análisis cualitativo y estrategia de campo	10
2. Análisis de diseño del programa	11
2.1. Descripción general del Pp.....	11
2.2. Justificación de la creación y diseño del programa.....	14
Análisis del problema.....	14
Causas y consecuencias del problema identificado	16
Poblaciones.....	17
Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO)	19
Productos del programa	20
Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).....	21
Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención	23
Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.....	25
2.3. Planeación y orientación a resultados	28
Orientación a resultados	28
Planeación.....	36
2.4. Mecanismos de operación del programa	37
Población potencial y objetivo	37
Mecanismos de elegibilidad	38
Padrón de beneficiarios.....	40
Mecanismos de atención y entrega de apoyos	41
Presupuesto	43
Rendición de cuentas.....	48

2.5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social	52
Complementariedades y coincidencias	52
Coordinación.....	54
3. Procesos generales y sustantivos del programa	56
3.1. Identificación, descripción, y mapeo de los procesos del programa.....	56
3.2. Descripción y análisis de los procesos sustantivos.....	62
3.2.1. Nuevas unidades de MASC operando e Inmuebles para unidades de MASC habilitados	62
Planeación.....	62
Difusión.....	65
Solicitud	66
Selección	70
Producción y distribución	72
Entrega.....	75
Seguimiento y monitoreo	78
5. Análisis FODA.....	86
6. Recomendaciones	88
7. Conclusiones.....	90
8. Bibliografía.....	93
9. Anexos	95
Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	103

Siglas y acrónimos

AFF- Avances Físico-Financieros

Centro de Mecanismos Alternos- Órgano del Municipio de Monterrey cuya función principal será la de coadyuvar a la resolución de diferencias o controversias comunitarias o vecinales principalmente, mediante la mediación, como mecanismo alternativo de solución a los conflictos

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

FODA- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GpR- Gestión para Resultados

IAGF- Informes de Avance de Gestión Financiera

IMAPJENL- Instituto de Mecanismos Alternativos del Poder Judicial del Estado de Nuevo León

INEGI- Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Ley- Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León

MASC- Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos

MIR – Matriz de Indicadores para Resultados

MML – Metodología de Marco Lógico

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

PJENL- Poder Judicial del Estado de Nuevo León

PMD- Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024

Operadores del Pp- Dirección de Atención a Grupos Religiosos y Dirección de Concertación Social de la Secretaría del Ayuntamiento

PO – Población objetivo

POA – Programa Operativo Anual

PP – Población potencial

Pp- Programa Presupuestario o programa

ROP- Reglas de Operación

Unidades de MASC- Salas o centros de conciliación que operan las asociaciones religiosas ofreciendo procedimientos de mediación mediante el uso de Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos

UANL- Universidad Autónoma de Nuevo León

Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como principal objetivo evaluar el diseño y procesos del Programa Presupuestario 04 Encontrándonos para la Paz del Municipio de Monterrey, Nuevo León (en adelante el Pp o el programa). En la primera parte del documento se analiza el diseño del programa, identificando los aspectos generales del mismo.

Como resultado de este proceso, se presentan una serie de observaciones y sugerencias con la intención de robustecer el diseño del programa. Las más relevantes se refieren a la correcta identificación del problema con sus causas y efectos, mejora de su Población Potencial (PP) y su Población Objetivo (PO), así como el rediseño general de la MIR.

Otra sugerencia relevante tiene que ver con la redefinición de los bienes y servicios que componen el programa, especialmente en cuanto a la alineación del Pp al esquema de justicia cívica que contempla Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos (MASC).

Por último, hay sugerencias específicas que buscan robustecer el diseño del programa, particularmente en la etapa de planeación y seguimiento donde es necesario rediseñar algunos indicadores de la MIR para el seguimiento de sus metas y la emisión de los avances físico-financieros (AFF),

En una segunda etapa se analizan con detalle los procesos que integran el programa, generando un mapeo de sus principales etapas con base en el modelo general del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Como parte de este trabajo se realizó un levantamiento de información y análisis de gabinete, que permitió verificar que el proceso sustantivo debe centrarse en el procedimiento de mediación y sus ocho etapas: solicitud inicial, etapa introductoria, evaluación, invitación, sesión conjunta, mediación, conclusión, ratificación y sanción; es decir, cómo opera dicho proceso una vez capacitados y certificados los facilitadores del MASC, y adecuadas y acreditadas las unidades de MASC ante el Instituto de Mecanismos Alternativos del Poder Judicial del Estado de Nuevo León (IMAPJENL).

Cabe destacar que el Reglamento de Justicia Cívica de Monterrey contempla un proceso de mediación comunitaria a través de MASC, coadyuvando con el Centro de Mecanismos Alternos del

Municipio; sin embargo, no se encuentra actualizado en cuanto al mecanismo de mediación y procedimiento establecido por el IMAPJENL.

Por otro lado, dado el poco tiempo de operación del programa, se pudo realizar un análisis sobre los procedimientos existentes y se logró generar recomendaciones puntuales para robustecer el trabajo realizado.

En las secciones hallazgos de la evaluación y recomendaciones se pueden apreciar las principales sugerencias en materia de diseño y procesos. Mientras que, la sección Análisis FODA, incluye una descripción breve de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del programa, lo cual puede facilitar su comprensión desde una perspectiva integral.

Introducción

La evaluación de diseño con trabajo de campo tuvo la finalidad de contar con información del Pp 04 Encontrándonos para la Paz del Municipio de Monterrey, Nuevo León, que permita elaborar recomendaciones a su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo realizados por el equipo consultor. Los objetivos específicos de la evaluación son:

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

Asimismo, los alcances se centran en generar información, identificar hallazgos y elaborar recomendaciones para mejorar el diseño y funcionamiento del programa en los primeros meses de su implementación, a partir del análisis de gabinete y trabajo de campo.

Para tal efecto, la evaluación se divide en dos apartados principales: Diseño y Procesos. El apartado de diseño consta de 5 subapartados:

1. Descripción general del programa
2. Justificación de la creación y diseño del programa
3. Planeación y orientación a resultados
4. Mecanismos de operación del programa
5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social

En la descripción general del programa se presentan los aspectos y características que lo identifican, el problema o necesidad que pretende atender, descripción de los objetivos, así como los bienes y servicios que ofrece. Asimismo, se identifican la PP y PO, la estrategia de cobertura y mecanismos de focalización, el presupuesto, entre otros.

El apartado de justificación de creación y diseño del Pp se analiza principalmente el diagnóstico del programa, la identificación del problema, sus causas y efectos, cuantificación del problema, y características de la población que lo presenta. Se analiza también el propósito del Pp, su sintaxis y si identifica cambios de largo plazo en la PO.

También, en este apartado se lleva a cabo un análisis de los supuestos de la MIR, la justificación teórica que avala el modelo de intervención, y la contribución del Pp a la planeación municipal y sectorial, específicamente su vinculación al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021-2024.

En el apartado de planeación y orientación a resultados se analiza la lógica horizontal y vertical de resumen narrativo de la MIR, la lógica y consistencia de sus indicadores y la orientación al desempeño de las metas, en caso de haberlas, así como la determinación de la existencia de un plan estratégico del Pp para alcanzar sus resultados, la existencia de planes de trabajo anual y la existencia de mecanismos de seguimiento para documentar sus resultados.

El apartado de mecanismos de operación del programa incluye un análisis de los documentos normativos y procedimentales para la entrega de bienes y servicios, así como los criterios de elegibilidad para su PO, la existencia de un padrón de beneficiarios, presupuesto a nivel de capítulo del gasto y concepto, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, así como de participación ciudadana.

El apartado 5 de complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social, además de analizar dichos aspectos, también se analiza la coordinación del Pp con otros actores al interior y externos al Municipio, así como los mecanismos existentes para tal efecto de modo que sean identificables en los procesos que interviene.

El segundo apartado corresponde a los procesos sustantivos del programa analizado a través de las etapas del modelo general dispuesto por el CONEVAL: planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, entrega de apoyos, y seguimiento y monitoreo.

1. Nota metodológica

Para el desarrollo de la evaluación de diseño con trabajo de campo del Pp 04, se llevó a cabo en dos fases: la parte de diseño consistió en un análisis de gabinete de la información proporcionada por los operadores del Pp referente a su diagnóstico, MIR, POA, PMD 2021-2024, Programa Municipal Ciudad en Paz 2021-2024, además de información localizada en la página web del Municipio como reglas de operación (ROP's), documentos procedimentales, entre otros.

Para la segunda parte de la evaluación, el equipo consultor 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 metodología se deriva de la identificación y mapeo de los procesos generales y sustantivos del Programa y que es la base para determinar las actividades derivadas del análisis de la información recopilada por el equipo consultor y la proporcionada por los operadores a través de entrevistas. La mayoría de la información es de corte cualitativo.

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 trabajo de campo.

1.1. Análisis de gabinete

Para el trabajo de gabinete de gabinete se analizaron documentos normativos, fichas técnicas, avances físico-financieros, MIR, Plan Municipal y Programas Operativos entre otros relevantes para la ejecución del Pp, en particular aquellos vinculados a los Componentes, es decir a los bienes y/o servicios operados por la Dirección de Atención a Grupos Religiosos y la Dirección de Concertación Social de la Secretaría del Ayuntamiento.

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 las Direcciones mencionadas.

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

algunos elementos de los procesos generales del Pp, los actores involucrados y las acciones o actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por sus operadores.

1.2. Análisis cualitativo y estrategia de campo

El análisis cualitativo se realizó a partir del trabajo de campo y levantamiento de información con personas de la Dirección de Atención a Grupos Religiosos y la Dirección de Concertación Social de la Secretaría del Ayuntamiento.

El trabajo de campo consistió principalmente en llevar a cabo reuniones con los servidores públicos responsables de las direcciones mencionada con el objetivo de detallar a nivel operativo los distintos procesos que se desarrollan, los formatos que utilizan y la mecánica utilizada para la atención de solicitudes, así como la valoración de la evidencia que sustente las mecánicas operativas utilizadas por la UR.

Durante el trabajo de campo se entrevista a los responsables de operación y ejecución del proceso sustantivo seleccionado del Programa, donde estuvieron presentes ambas Direcciones. Para cada una de las etapas se identifica el área responsable de la ejecución del proceso y un listado de la evidencia de cada uno de los procesos que componen la etapa en cuestión.

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 procesos.

En el siguiente apartado se presenta el análisis de diseño del Pp, descrito al inicio de esta nota metodológica con el fin de determinar la consistencia de su estructura con lo establecido en la Metodología de Marco Lógico (MML).

2. Análisis de diseño del programa

2.1. Descripción general del Pp

Identificación del programa

El Pp 04 Encontrándonos para la Paz es producto de los esfuerzos del Gobierno Municipal de Monterrey, por orientar las acciones de gobierno hacia la Gestión para Resultados (GpR), utilizando instrumentos como la MML, la cual consiste en la construcción sistemática de la solución de problemas, de tal forma que se pueda contar con un parámetro para el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos del Pp.

Problema o necesidad que pretende atender

El problema que pretende atender el Pp no se identifica claramente, sin embargo, el diagnóstico contempla la limitación de la sociedad regiomontana para gestionar las situaciones de conflicto desde el diálogo y acuerdos. Esto marca la pauta para abordar el problema mediante un análisis de las relaciones causales en función de las causas y efectos que lo generan, las cuales deben reflejarse en un árbol del problema y árbol de objetivos.

Descripción de objetivos del programa

El principal objetivo del programa es Contribuir a que la intervención municipal privilegie la transformación positiva del conflicto mediante Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.

Asimismo, los objetivos del PMD 2021-2024 a los que se vincula el Pp son:

Eje 2. Ciudad en Paz, Objetivo 2.1 La seguridad es responsabilidad de todos: Mejorar la seguridad pública con un enfoque integral que ataque las causas y no sólo las consecuencias de la inseguridad, contemplando las estrategias y líneas de acción siguientes:

Estrategia 2.1.1 Promover la coordinación para una estrategia integral.

Objetivo 2.3 Mejor comunidad, mayor seguridad: Priorizar los programas y acciones de prevención social de la violencia y el delito fortaleciendo la cohesión social.

Estrategia 2.3.1 Implementar un programa de prevención y construcción de cultura de paz contra la violencia desde la raíz, con acciones de prevención situacional y apoyo focalizado a grupos con factores de riesgo y en situación más vulnerable frente a procesos de exclusión y violencia.

Estrategia 2.3.2 Impulsar la participación ciudadana en la prevención del delito

Objetivo 2.5 Cultura cívica y legalidad para la armonía social: Promover una convivencia social armónica con base en la legalidad y en una cultura cívica de diálogo, respeto y tolerancia.

Estrategia 2.5.1 Fomentar una cultura de la legalidad que favorezca la convivencia social y la prevención de conductas antisociales, a través del Modelo de Justicia Cívica Municipal de Monterrey.

Estrategia 2.5.2 Fortalecer y transparentar las actividades cívicas del municipio.

Los bienes y servicios que otorga se centran en 2 Componentes principales:

Componente 1. Herramientas de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias generadas.

Componente 2. Espacios colectivos intervenidos con herramientas de recuperación comunitaria.

Identificación de la población potencial y objetivo, y cobertura

De acuerdo con las ROP del Pp, la población potencial (PP) es toda aquella persona mayor de edad, de nacionalidad mexicana, residente del Municipio de Monterrey, Nuevo León, así como aquellas instituciones religiosas formalmente constituidas que deseen fungir como un centro de Promoción de Cultura de Paz en su comunidad; es decir, que tenga interés en temas de Promoción de Cultura de Paz y desee fungir como la persona de su comunidad encargada de involucrarse en la resolución de conflictos vecinales.

La población objetivo (PO) es toda aquella persona mayor de edad, de nacionalidad mexicana, residente del municipio de Monterrey, Nuevo León que desee recibir capacitación en materia de Mecanismos Alternativos, con el compromiso de realizar el proceso de certificación ante el PJENL, así como toda aquella institución o agrupación reconocida como asociación, iglesia, agrupación y demás instituciones y organizaciones religiosas que tenga instalaciones, presencia y/o actividades en el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Presupuesto del programa

El presupuesto aprobado del Pp para 2024 fue de 46.6 millones de pesos, específicamente para servicios personales del capítulo 1000, equivalente al 55.8% del presupuesto total; el capítulo 2000 de materiales y suministros corresponde al 5.4%; los servicios generales del capítulo 3000 representa el 36.5% para servicios generales; y, los gastos de capital del capítulo 5000 de bienes muebles e inmuebles, representa el 2.3% para primer trimestre de 2024.

PROGRAMA	APROBADO	MODIFICADO	EJERCIDO DEVENGO CONT. A MARZO	PAGADO A MARZO
04 ENCONTRANDONOS PARA LA PAZ	\$46,626,305.52	\$49,420,896.01	\$9,210,086.89	\$8,977,125.85
100000 SERVICIOS PERSONALES	\$26,015,905.63	\$20,645,446.86	\$8,512,778.31	\$8,500,063.52
200000 MATERIALES Y SUMINISTROS	\$2,525,020.66	\$2,115,354.25	\$179,082.58	\$56,709.14
300000 SERVICIOS GENERALES	\$17,003,438.82	\$25,578,154.49	\$518,226.00	\$420,353.19
500000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES	\$1,081,940.41	\$1,081,940.41	\$ -	\$ -

Otros aspectos relevantes

El Pp es operado por la por la Dirección de Atención a Grupos Religiosos y la Dirección de Concertación Social de la Secretaría del Ayuntamiento, destacando que la naturaleza de los Mecanismos Alternativos, sus procesos, los servicios, la certificación de facilitadores y facilitadoras, así como la acreditación de establecimientos, encuentran su fundamento legal en distintas normas como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León y dos jurisprudencias del Segundo Tribunal Colegiado en Materia Civil del Tercer Circuito de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que elevan la mediación a un derecho de rango constitucional y un Derecho Humano

2.2. Justificación de la creación y diseño del programa

Análisis del problema

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 diagnóstico del Pp 04 Encontrándonos para la Paz (en adelante, el diagnóstico) no identifica claramente el problema que atiende, no se formula como un hecho negativo, sin embargo, contempla información sobre su magnitud que puede ayudar a delimitarlo.

El problema no se encuentra identificado claramente en el diagnóstico y no contempla un árbol del problema, además de que carece de una sintaxis que lo formule como un hecho negativo. El diagnóstico contempla una serie de afirmaciones respecto a que los ciudadanos enfrentan un abandono institucional por parte del gobierno, por lo que se ven obligados a gestionar, administrar y resolver conflictos por su cuenta, de donde deriva la práctica de la violencia como un mecanismo de resolución de conflictos cotidianos, socialmente considerada válida, útil, legítima y muchas veces necesaria para (re)establecer el orden de la vida diaria.

En cuanto a la información para determinar la magnitud del problema, el diagnóstico incluye datos de la Encuesta de Seguridad Urbana (ENSU), por lo que en Monterrey, durante el segundo trimestre del 2023, el 33.5 % de la población de 18 años y más tuvo algún conflicto o enfrentamiento, de manera directa, con familiares, vecinos, compañeros de trabajo o escuela, establecimientos o con autoridades de gobierno, y únicamente existen 14 centros de mediación en Monterrey, de los cuales solo dos pertenecen al Gobierno Municipal, siendo el resto de carácter privado.

Se sugiere identificar el problema de tal forma que se formule como un hecho negativo que es posible revertir a través de sus bienes y servicios, por ejemplo: *Las colonias con mayor incidencia de conflictos no acceden a métodos alternativos de solución de conflictos dentro de la misma comunidad.*

Asimismo, se sugiere rediseñar el diagnóstico con base en la MML, tomando en cuenta el documento emitido por el CONEVAL para la creación de diagnóstico de programas¹ nuevos. Los elementos que son necesarios integrar al diagnóstico son: Antecedentes, definición del problema, estado actual del problema, evolución del problema, experiencias de atención, árbol del problema, árbol de objetivos, determinación de los objetivos del programa, aportación del Pp a los objetivos del plan estatal de desarrollo, cobertura, identificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, cuantificación de la población o área de enfoque objetivo y su frecuencia de actualización, análisis de alternativas, modalidad del Pp, diseño del Pp, previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios, matriz de indicadores para resultados, análisis de similitudes y complementariedades, y presupuesto.

¹ Disponible en:
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Oficio_VQZ.SE.164.19.pdf

Causas y consecuencias del problema identificado

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

El diagnóstico del Pp, en su contenido, contempla una serie de causas y efectos; sin embargo, sin una definición clara del problema, estas condiciones no contribuyen a determinar si son adecuadas para explicar la generación y características del problema. Entre estas tenemos:

Existencia de herramientas insuficientes para impulsar la construcción de paz desde la comunidad y desde el mismo gobierno; escaso conocimiento de estrategias para generar diálogo y acuerdos, principalmente por parte de servidoras y servidores públicos; otra de las causas que imposibilita visualizar un escenario en que la sociedad (ciudadanía y gobierno) gestione situaciones de conflicto desde el diálogo y acuerdos es la propia fragmentación comunitaria; la desconfianza hacia otras personas de la misma comunidad se acentúa cuando dentro de esta hay una carencia de espacios comunes en los que se encuentren y convivan, donde se pueda propiciar el diálogo y acuerdos ante discrepancias de la vida cotidiana.

Si el gobierno se encuentra limitado para gestionar las situaciones de conflicto desde el diálogo y acuerdos, su intervención resulta ineficiente, por lo que las servidoras y servidores públicos deben estar capacitados en mecanismos alternativos de solución de controversias, entre otros.

Cabe destacar que las causas y efectos deben estar definidas en un árbol del problema, con el fin de identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.

Se reitera la sugerencia de la pregunta anterior sobre la elaboración de un diagnóstico del Pp conforme a los criterios del CONEVAL, estableciendo un árbol del problema y otro de objetivos, con sus medios y fines.

Asimismo, se sugiere tomar en cuenta también las causas o problemáticas señaladas en el diagnóstico y PMD vigente que posteriormente se convirtieron en líneas de acción con el fin de alinearlas con las establecidas en el diagnóstico del Pp.

Poblaciones

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?

En términos de sus poblaciones, el diagnóstico del Pp no incluye la población potencial (PP) y población objetivo (PO), tampoco explica las características que las identifica, por lo que su cuantificación y unidad de medida tampoco se encuentran delimitadas.

Asimismo, de la revisión realizada al documento RO-SAY-COS-01 reglas² de operación del programa encontrándonos para la paz (en adelante, ROP), es posible identificar que ambas poblaciones no se encuentran claramente definidas. En el caso de la PP es toda aquella persona mayor de edad, de nacionalidad mexicana, residente del Municipio de Monterrey, Nuevo León, así como aquellas instituciones religiosas formalmente constituidas que deseen fungir como un centro de Promoción de Cultura de Paz en su comunidad.

La PO es toda aquella persona mayor de edad, de nacionalidad mexicana, residente del municipio de Monterrey, Nuevo León que desee recibir capacitación en materia de Mecanismos Alternativos, con el compromiso de realizar el proceso de certificación ante el PJENL, así como toda aquella institución o agrupación reconocida como asociación, iglesia, agrupación y demás instituciones y organizaciones religiosas que tenga instalaciones, presencia y/o actividades en el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Derivado de las entrevistas realizadas a los operadores del Pp, el equipo consultor identifica que el Propósito del programa tiene que ver con la apertura de nuevos centros de conciliación en colonias de alta incidencia y dentro de una comunidad religiosa a través de las cuales operan las unidades de MASC.

Es importante destacar que, a través de las reuniones de trabajo, los operadores tienen identificado cuales son las colonias de alta incidencia, así como la cobertura donde operarán las unidades de

² Disponible en:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/RO_SAY_COS_01_Reglas_de_Operacion_del_Programa_Encontrandonos_Para_la_Paz.pdf

MASC, siendo los polígonos de alta incidencia de conflictos del Municipio de Monterrey. Esta cobertura se irá adecuando conforme la operación del programa.

Por tanto, la sugerencia principal en materia de poblaciones es definir las como áreas de enfoque, siendo el área potencial el total de colonias del Municipio de Monterrey, equivalente a 1, 086 colonias. El área de enfoque objetivo son las colonias con alta incidencia de conflictos, donde operan comunidades religiosas a través de las cuales operarán las unidades de MASC.

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

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 Pp cuenta con un Propósito que no ocurre como consecuencia de su intervención a través de sus bienes y servicios y no identifica cambios de largo plazo. Al no tener un problema y objetivo centrales definidos claramente en los árboles y diagnóstico respectivos, en consecuencia, surge un problema de definición del Propósito, que se acentúa ante la falta de definición de sus poblaciones o áreas de enfoque.

En torno a la MIR vigente, el Propósito incluido es: *El actuar de la sociedad regiomontana en la gestión de situaciones transita a atenderse desde el diálogo y acuerdos.* Si el problema está identificado en términos de las colonias con alta incidencia de conflictos, es en ese sentido que el Propósito del Pp debe ir orientado.

Por otro lado, el Propósito definido bajo su actual sintaxis, no es posible determinar si identifica cambios de largo plazo en la PO, aunque el indicador a este nivel de la MIR contribuye a identificar cambios bajo ese criterio.

Se sugiere definir el Propósito del Pp con base en la sintaxis de la MML, con un sujeto: población u área de enfoque, el verbo en presente, y su complemento. Por ejemplo: *Las colonias con mayor incidencia de conflictos acceden a métodos alternativos de solución de conflictos dentro de la misma comunidad.*

Asimismo, se sugiere analizar la posibilidad de redefinir el indicador de Propósito, por ejemplo: (Total de colonias con unidades de MASC aperturadas/Total de colonias con alta incidencia de conflictos) *100; y, (Total de casos atendidos mediante MASC/Total de colonias con unidades de MASC aperturadas).

Productos del programa

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?

El Pp cuenta con dos Componentes identificados en la MIR y sus ROP vigentes, así como dos Actividades (una por Componente), por lo que no es posible determinar si son adecuados, tomando en cuenta que la PO no se encuentra bien definida e identificada, así como el cambio esperado. Asimismo, las actividades no son las suficientes y necesarias y no contemplan un orden cronológico.

Los Componentes se mencionan a continuación:

- Componente 1. Herramientas de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias generadas.
- Componente 2. Espacios colectivos intervenidos con herramientas de recuperación comunitaria.

Las Actividades son:

- Actividad 1 Componente 1. Capacitación y sensibilización de servidores públicos y ciudadanía en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.
- Actividad 1 Componente 2. Apertura de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario en asociaciones, iglesias, agrupaciones y demás instituciones y organizaciones religiosas

Se sugiere redefinir los Componentes y Actividades del Pp en términos de la MML: C1. Nuevas unidades de MASC operando y C2. Inmuebles para unidades de MASC habilitados. La sugerencia se hace en la pregunta 10.

Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).

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.

La existencia de factores externos cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del Pp vienen contemplados en la columna de supuestos³ de la MIR vigente, siendo los siguientes:

Resumen Narrativo	Supuestos	¿Adecuado? Sí/No	Justificación/Sugerencia
[F] Contribuir a que la intervención municipal privilegie la transformación positiva del conflicto mediante Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.	Ausencia de restricciones sanitarias e hidrometeorológicas que impidan la realización de las labores cotidianas de la Administración.	No	El supuesto no es claro y presenta ambigüedad en su redacción, además de que no cumple con la MML. Un propuesta sería: Aceptación y compromiso continuo de la comunidad y las partes en conflicto para utilizar y confiar en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias como método preferente para resolver disputas. O bien existe interés y disposición del Estado y el Municipio adoptar mecanismos para la solución de controversias
[P] El actuar de la sociedad regiomontana en la gestión de situaciones transita a atenderse desde el diálogo y acuerdos.	Ausencia de restricciones sanitarias e hidrometeorológicas que impidan la realización de las labores cotidianas de la Administración.	No	Existe disposición e interés de los ciudadanos de 18 años y más, regiomontanos, para resolver conflictos mediante el diálogo y los acuerdos
C1. Herramientas de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias generadas.	Compromiso y competencia por parte de las personas asistentes	No	Los ciudadanos de 18 años y más que reciben capacitación en materia de MASC cumplen con 72 horas de capacitación y se

³ Cabe destacar que una de las características de los supuestos de la MIR en el caso de la MML es que estos no deben ser controlados por los operadores del Pp. En este sentido el supuesto debe estar asociados a factores externos que no puedan ser controlados por los operadores.

Resumen Narrativo	Supuestos	¿Adecuado? Sí/No	Justificación/Sugerencia
			acreditan ante el Poder Judicial del Estado
A1C1. Capacitación y sensibilización de servidores públicos y ciudadanía en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.	Ausencia de restricciones sanitarias e hidrometeorológicas que impidan la realización de las capacitaciones.	No	El Municipio cuenta con los recursos técnicos, operativo y presupuestales suficientes para llevar a cabo acciones de capacitación y sensibilización a ciudadanos y servidores públicos.
C2. Espacios colectivos intervenidos con herramientas de recuperación comunitaria.	Las personas participantes realizan las encuestas	No	Existe interés de asociaciones y organizaciones religiosas de participar como unidades de MASC
A1C2. Apertura de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario en asociaciones, iglesias, agrupaciones y demás instituciones y organizaciones religiosas.	Clima comunitario favorable. Voluntad de los actores comunitarios a participar como instancia corresponsable. Ausencia de restricciones sanitarias e hidrometeorológicas.	No	Las asociaciones y organizaciones religiosas con interés en fungir como unidades de MASC realizan su proceso de acreditación ante el Poder Judicial del Estado

Se reitera la sugerencia realizada en preguntas anteriores sobre el rediseño del Pp, lo cual debe tomar en cuenta las sugerencias y factibilidad de los supuestos, los cuales deben estar más allá del control directo de los operadores del Pp.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención

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 diagnóstico del Pp presenta evidencia de algunos elementos teóricos que ayudan a mejorar su diseño. El documento toma de referencia una investigación realizada en la Ciudad de México y titulada *La violencia como mecanismo de resolución de conflictos en entornos urbano-populares*, que argumenta que son los propios habitantes de zonas que enfrentan un fuerte abandono institucional quienes se ven obligados a gestionar, administrar y resolver sus conflictos por cuenta propia, de donde deriva la práctica de la violencia como un mecanismo de resolución de conflictos cotidianos.

Nacer, crecer y habitar en una zona como la mencionada, tiene implicaciones relacionadas con el aprendizaje social de la violencia, con su operación como un mecanismo de resolución de conflictos cotidianos y con su práctica socialmente considerada válida, útil, legítima y muchas veces necesaria para (re)establecer el orden de la vida cotidiana (Meneses, 2020).

De acuerdo con Lunecke (2016) una alta percepción de inseguridad refuerza la ruptura de los vínculos sociales, debilita el tejido social e incrementa la desconfianza interpersonal en las comunidades.

Asimismo, la desconfianza hacia otras personas de la misma comunidad se acentúa cuando dentro de esta hay una carencia de espacios comunes en los que se encuentren y convivan, donde se pueda propiciar el diálogo y acuerdos ante discrepancias de la vida cotidiana. El establecimiento de este tipo de lugares beneficia en primer lugar a las poblaciones más vulnerables o con recursos económicos muy limitados ya que los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias suelen ser gratuitos o muy poco costosos, además de que evitan procesos judiciales largos, bajan la litigiosidad y participan en la construcción de sociedades más pacíficas y cohesionadas (EuroSocial, 2018).

Se sugiere incluir en el diagnóstico y demás documentos relativos al Pp, información del modelo⁴ de justicia cívica que es lo que da origen a las estrategias implementadas en los municipios en materia de MASC.

⁴ Disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/607003/2Modelo_de_Justicia_Civica2020_180121.pdf

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

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

En el contexto del PMD 2021-2024 de Monterrey, la MIR del Pp se encuentra vinculada al Eje 2. Ciudad en Paz, Objetivo 2.3 Mejor comunidad, mayor seguridad: Priorizar los programas y acciones de prevención social de la violencia y el delito fortaleciendo la cohesión social.

A nivel de programa sectorial, se encuentra el Programa Municipal Ciudad⁵ en Paz, el cual prácticamente contempla los mismos objetivos que el PMD vigente.

De la revisión realizada al contenido del objetivo, se considera que la vinculación es correcta porque contempla estrategias y líneas de acción vinculadas a la Cultura de Paz:

Estrategia 2.3.1 Implementar un programa de prevención y construcción de cultura de paz contra la violencia desde la raíz, con acciones de prevención situacional y apoyo focalizado a grupos con factores de riesgo y en situación más vulnerable frente a procesos de exclusión y violencia.

Línea 2.3.1.4 Fomentar el desarrollo y fortalecimiento de los vínculos vecinales y comunitarios de confianza y cooperación, a través de actividades sociales, culturales, deportivas y de mejoramiento urbano, como medio para unir y empoderar a la comunidad frente al riesgo de adicciones, delincuencia y violencia familiar y de género.

Línea 2.3.1.5 Promover redes ciudadanas de cultura de paz a nivel comunitario con habilidades para la conciliación de conflictos, vinculadas a un sistema de justicia cívica.

Estrategia 2.3.2 Impulsar la participación ciudadana en la prevención del delito

Línea 2.3.2.8 Articular acciones con Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) especializadas en la promoción de una cultura de paz, derechos humanos, prevención del delito y atención a víctimas.

Del análisis realizado, el Pp también se vincula al Objetivo 2.1 del PMD vigente La seguridad es responsabilidad de todos: Mejorar la seguridad pública con un enfoque integral que ataque las

⁵ Disponible en: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PM_2.pdf

causas y no sólo las consecuencias de la inseguridad; mediante la siguiente estrategia y línea de acción:

Estrategia 2.1.1 Promover la coordinación para una estrategia integral.

Línea 2.1.1.1 Promover un amplio acuerdo colaborativo y de coordinación efectiva entre los tres niveles de gobierno y la sociedad civil para lograr una estrategia integral de seguridad pública en el municipio, que reconozca la complejidad del problema y la importancia de atacar sus causas y no solo sus consecuencias.

El Programa se vincula Objetivo 2.5 Cultura cívica y legalidad para la armonía social: Promover una convivencia social armónica con base en la legalidad y en una cultura cívica de diálogo, respeto y tolerancia.

Las estrategias vinculadas al Programa son:

2.5.1 Fomentar una cultura de la legalidad que favorezca la convivencia social y la prevención de conductas antisociales, a través del Modelo de Justicia Cívica Municipal de Monterrey.

2.5.2 Fortalecer y transparentar las actividades cívicas del municipio.

A nivel del PMD los indicadores se encuentran clasificados por eje rector, por lo que en el caso de Eje 2. Ciudad en Paz, solo se contempla 3 indicadores: Percepción de inseguridad, Incidencia delictiva del fuero común, e indicadores policiales, los cuales no necesariamente guardan relación directa con temas de cultura de paz, convivencia social o prevención de conductas antisociales.

Por otro, el Fin vigente en la MIR del Pp: Contribuir a que la intervención municipal privilegie la transformación positiva del conflicto mediante Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, no necesariamente contribuye a alguno de los objetivos del PMD mencionados, debido a la falta de indicadores.

Se sugiere que en ejercicios futuros de planeación el PMD contemple indicadores a nivel de objetivo vinculados directamente a los Pp's municipales y no a nivel de eje rector.

Asimismo, se sugiere que en ejercicios de planeación futuros los Programas Municipales (Sectoriales) contemplen indicadores a nivel de objetivos a los que puedan contribuir mediante su Fin.

Se sugiere redefinir el Fin el Pp con base en la MML contemplando el qué: contribuir a un objetivo superior del PMD y/o Programa Municipal, el mediante o a través de, y el cómo: solución al problema. Por ejemplo: Contribuir al fortalecimiento de la cultura de paz en el Municipio de Monterrey mediante la implementación de mecanismos alternativos para la solución de controversias. Asimismo, el indicador puede ser: ((Porcentaje de conflictos atendidos con la aplicación de MASC en t/ Porcentaje de conflictos atendidos con la aplicación de MASC en t-1)-1) *100.

2.3. Planeación y orientación a resultados

Orientación a resultados

9.- ¿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?

Como se mencionó anteriormente, el Propósito no se encuentra bien definido en la MIR vigente, no es posible identificar la PO, ni la problemática atendida, y tampoco el cambio o mejora esperado en la PO.

La MIR vigente del Pp evaluado, en su resumen narrativo, contempla el Propósito: *El actuar de la sociedad regiomontana en la gestión de situaciones transita a atenderse desde el diálogo y acuerdos.*

El Propósito así planteado no cumple con la sintaxis de la MML, y por la forma en que está definido podría inferirse que la sociedad regiomontana es la PO, no obstante, no es fácilmente cuantificable y el programa va dirigido a mayores de edad, lo cual presentará dificultades para identificar un cambio o mejora en su población o área de enfoque.

Se reiteran las sugerencias establecidas en la pregunta 4 sobre la definición correcta del Propósito, y la definición de una metodología para la definición, identificación y cuantificación de la PO o área de enfoque objetivo.

10.- ¿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?

Respecto a las metas de los indicadores de la MIR, la información proporcionada por los operadores del Pp cuenta aún con un esquema de seguimiento y, si bien, contempla indicadores establecidos estos no cumplen los criterios CREMA, por lo que el siguiente cuadro contempla una versión de la MIR presentada en el diagnóstico y una propuesta de objetivos e indicadores:

Resumen Narrativo	Indicador	Formula	Meta anual	¿Orientada a impulsar el desempeño?	¿Factible de alcanzar con los plazos y recursos disponibles?	Justificación	Sugerencia
[F] Contribuir a que la intervención municipal privilegie la transformación positiva del conflicto mediante Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. Propuesta de Fin: [F] Contribuir al fortalecimiento de la cultura de paz en el Municipio de Monterrey mediante la implementación de mecanismos alternativos para la solución de controversias	Porcentaje de conflictos atendidos con aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en la atención municipal. Variación de conflictos atendidos mediante MASC en el Municipio	(Conflictos atendidos con aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias /conflictos recibidos) *100 ((Porcentaje de conflictos atendidos con la aplicación de MASC en t/ Porcentaje de conflictos atendidos con la aplicación de MASC en t-1)-1)*100	100%	No	Sí	No es un mal indicador, sin embargo, se puede mejorar como una variación	Se sugiere tomar en cuenta la Propuesta de Fin realizada anteriormente y su indicador respectivo
[P] El actuar de la sociedad regiomontana en la gestión de situaciones transita a atenderse	Porcentaje de intervenciones realizadas desde el diálogo y acuerdos.	(Intervenciones realizadas desde el diálogo y acuerdos/Intervenciones	100%	No	Sí	El indicador se puede mejorar en términos de los conflictos resueltos	Se sugiere tomar en cuenta las sugerencias de la pregunta 4

Resumen Narrativo	Indicador	Formula	Meta anual	¿Orientada a impulsar el desempeño?	¿Factible de alcanzar con los plazos y recursos disponibles?	Justificación	Sugerencia
<p>desde el diálogo y acuerdos.</p> <p>Propuesta de Propósito: [P] Las colonias con mayor incidencia de conflictos acceden a métodos alternativos de solución de conflictos dentro de la misma comunidad</p>	<p>Porcentaje de unidades de MASC aperturadas</p> <p>Promedio de casos atendidos en las unidades de MASC</p>	<p>solicitadas) *100</p> <p>(Total de colonias con unidades de MASC aperturadas/Total de colonias con alta incidencia de conflictos) *100</p> <p>(Total de casos atendidos mediante MASC/Total de colonias con unidades de MASC aperturadas)</p>				mediante MASC	
<p>C1. Herramientas de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias generadas.</p> <p>C1. Nuevas unidades de MASC operando</p>	<p>Variación porcentual de la puntuación del diagnóstico de conocimiento en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias a servidores públicos y ciudadanía.</p> <p>Porcentaje de unidades de MASC que han sido aperturadas</p>	<p>(Promedio de puntuaciones del diagnóstico final - Promedio de calificaciones del diagnóstico inicial) /Promedio de puntuaciones del diagnóstico inicial) *100</p> <p>(Unidades de MASC aperturadas / Total de asociaciones que solicitan fungir como unidades de MASC) *100</p>	30%(+)	No	No	El indicador no es claro respecto al diagnóstico y no refleja el desempeño del Pp	Se sugiere modificar el Componente en términos de la MML
A1C1. Capacitación y sensibilización de servidores	Porcentaje de capacitaciones en materia de Mecanismos	(Capacitaciones Ejecutadas / Capacitaciones	100%	No	Si	La Actividad no es adecuada en el contexto	Se sugiere generar Actividades suficientes

Resumen Narrativo	Indicador	Formula	Meta anual	¿Orientada a impulsar el desempeño?	¿Factible de alcanzar con los plazos y recursos disponibles?	Justificación	Sugerencia
públicos y ciudadanía en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. A1C1. Realización de convenios con el Instituto de Mecanismos Alternativos	Alternativos de Solución de Controversias otorgadas. Promedio de convenios suscritos	Programadas) *100 (Total de solicitudes de capacitación en materia de MASC aprobadas/Total de meses del periodo) (Total de convenios suscritos/Total de ciudadanos inscritos para capacitación)				de las unidades de MASC y la MML	y necesarias para la generación del Componente
A2C1. Capacitación a ciudadanos en materia de MASC	Tasa de ciudadanos que aprobaron la capacitación en materia de MASC	(Total de ciudadanos que aprobaron la capacitación / Total de ciudadanos que fueron capacitados en materia de MASC por el PJENL)*100	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante generar Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente
A3C1. Acreditación y certificación de ciudadanos capacitados	Porcentaje de ciudadanas acreditados	(Total de ciudadanos que obtuvieron acreditación/ Total de ciudadanos que aprobaron la capacitación)*100					
A4C1. Dar acompañamiento a unidades de MASC al inicio	Porcentaje de unidades de MASC con acompañamiento	(Unidades con acompañamiento/Unidades aperturadas)*100	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante generar Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente
A5C1. Levantamiento	Promedio de encuestas de	(Total de encuestas	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante	Se sugiere generar

Resumen Narrativo	Indicador	Formula	Meta anual	¿Orientada a impulsar el desempeño?	¿Factible de alcanzar con los plazos y recursos disponibles?	Justificación	Sugerencia
de encuesta de satisfacción	satisfacción levantadas	levantadas/Tot al de meses del periodo)				generar Actividades suficientes y necesarias	Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente
C2. Espacios colectivos intervenidos con herramientas de recuperación comunitaria. C2. Inmuebles para unidades de MASC habilitados	Variación porcentual de la percepción de comunidad en los espacios colectivos intervenidos. Porcentaje de inmuebles habilitados	(Promedio de puntuaciones del diagnóstico final – Promedio de calificaciones del diagnóstico inicial)/Promedio de puntuaciones del diagnóstico inicial)*100 (Total de inmuebles habilitados/Tot al de asociaciones que solicitan fungir como unidades de MASC) *100	30%(+)	No	No	El Componente no cumple con la MML	Se sugiere modificar el Componente y su indicador
A1C2. Apertura de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario en asociaciones, iglesias, agrupaciones y demás instituciones y organizaciones religiosas.	Porcentaje de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario abiertos en asociaciones, iglesias, agrupaciones y demás instituciones y organizaciones religiosas.	(Cantidad de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario abiertos/ Cantidad de Unidades de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de carácter comunitario programados a	100%	No	No	No son Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias

Resumen Narrativo	Indicador	Formula	Meta anual	¿Orientada a impulsar el desempeño?	¿Factible de alcanzar con los plazos y recursos disponibles?	Justificación	Sugerencia
A1C2. Registro de solicitudes de inclusión como unidades de MASC	Variación porcentual de solicitudes registradas para incluir organizaciones religiosas como unidades de MASC	$\frac{\text{aperturar}}{\text{t/Solicitudes registradas en t-1}-1} * 100$					
A2C2. Elaboración de diagnóstico de viabilidad para nuevos centros	Porcentaje de diagnósticos para nuevos centros viables	$\frac{\text{(Total de diagnósticos viables/Total de diagnósticos realizados)}}{10} * 100$	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias
A3C2. Dotación de insumos para apertura de unidades de MASC	Promedio de inversión en dotación de insumos	(Inversión para dotación de insumos/Total de asociaciones o agrupaciones religiosas dotadas con insumos)	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante generar Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente
A4C2. Rehabilitación de instalaciones para unidades de MASC	Porcentaje de instalaciones rehabilitadas para unidades de MASC	(Unidades de MASC rehabilitadas/Unidades apoyadas con insumos)*100	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante generar Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente
A5C2. Acreditación de unidades ante el PJENL	Porcentaje de unidades habilitadas con acreditación ante el PJENL	(Total de unidades habilitadas con acreditación del PJENL/Total de unidades rehabilitadas)*100	N.A.	N.A.	N.A.	Es importante generar Actividades suficientes y necesarias	Se sugiere generar Actividades suficientes y necesarias para la generación del Componente

11.- ¿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 cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)? ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados? ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

Esta es la primera evaluación en materia de diseño y trabajo de campo que es aplicada al Pp evaluado, por lo que sus resultados a nivel de Fin y Propósito son documentados a través de los indicadores de la MIR y el respectivo seguimiento que el Municipio da a sus programas presupuestarios.

El Municipio lleva a cabo esfuerzos importantes por documentar los resultados de sus programas, y el Pp evaluado no es la excepción. Por ejemplo, a través del Sistema de Cumplimiento de Seguimiento de Metas, el Municipio incluye una matriz de seguimiento de metas⁶ para Pp's, POA's e indicadores del PMD, y se observa que el Fin y el Propósito del programa incluyen avance de metas en sus indicadores⁷ para documentar resultados.

Sin embargo, los indicadores del Pp como ya se mostró, bajo su actual diseño, no permiten la generación de información factible para retroalimentar su desempeño, debido a que no cumplen con los criterios CREMA. Los indicadores a nivel de Fin y Propósito planteados como porcentaje, con metas programas al 100% no necesariamente son adecuados, como actualmente se encuentra la estructura en el resumen narrativo de la MIR.

Aunado a la falta de indicadores a nivel del PMD 2021-2024 y el Programa Municipal Ciudad en Paz, el indicador de Fin no está alineado a alguno de los indicadores del Eje 2 Ciudad en Paz debido a que no contempla indicadores con características asociadas a acciones de Cultura de Paz o solución pacífica de conflictos.

⁶ Disponible en:

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/4toTrimestreMatrizdeSeguimientoalCumplimientodeMetas.pdf>

⁷ Independientemente de que la mayoría de los indicadores no cumplan con los criterios CREMA, el Municipio sí cuenta con los mecanismos para el seguimiento y documentación de sus resultados.

El indicador de Propósito vigente (Intervenciones realizadas desde el diálogo y acuerdos/Intervenciones solicitadas) *100, no necesariamente refleja un cambio en la PO. Esta última no está identificada y no cumple con la MML.

A nivel de sus dos Componentes y Actividades, el Pp cuenta con indicadores de gestión, los cuales no están orientados a medir sus resultados y desempeño, como puede observarse en la pregunta 10.

Aunado a lo anterior, el Municipio emite trimestralmente los Avances Físico-Financieros (AFF) y los envía al congreso local a través de sus informes de avance de gestión financiera⁸ (IAGF).

Se sugiere incluir indicadores a nivel de objetivos del PMD y Programas municipales, de tal forma que el indicador de Fin pueda contribuir a alguno de estos.

Se reitera las sugerencias anteriores sobre modificar el Propósito, Fin, y la MIR en general del Pp, como se muestra en la sugerencia de la pregunta 10.

⁸ Disponibles en:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/CUARTO_TRIMESTRE_2023.pdf

Planeación

12.- ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito? ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

El Pp no cuenta con un plan estratégico que contemple los resultados que pretende alcanzar a nivel de Fin y Trabajo; sin embargo, sí es posible identificar instrumentos de planeación de carácter anual.

Por otro lado, el Pp cuenta con una MIR como instrumento de planeación que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora del programa, por lo que la MIR vigente requiere ser fortalecida tanto en su lógica horizontal y vertical, con indicadores, metas y una sintaxis adecuada con base en la MML.

El POA⁹ podría fungir como programa anual de trabajo, ya que, a través de la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, el Municipio da seguimiento a los indicadores y metas anuales; sin embargo, el POA vigente no refleja todas las acciones que realizan los operadores del Pp en el contexto de este programa.

Asimismo, los AFF que el municipio entrega al Congreso Local a través de la emisión de los IAGF trimestrales.

Se sugiere generar un programa estratégico a partir del POA y la MIR, tomando en cuenta las sugerencias de mejora realizadas en preguntas anteriores. En el caso del POA se sugiere incluir actividades alineadas al contexto y operación del Pp.

⁹ Disponible en: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/SecretariadelAyuntamiento.pdf>

2.4. Mecanismos de operación del programa

Población potencial y objetivo

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

Como se mencionó anteriormente, el programa no cuenta con una metodología para la definición, identificación y cuantificación de sus poblaciones potencial y objetivo, además de la falta de definición clara de la problemática, vinculada al Propósito vigente en la MIR.

Ante este panorama, criterios como la unidad de medida, las fuentes de información para la cuantificación de ambas poblaciones o áreas de enfoque, el plazo para su revisión y actualización, y el establecimiento de metas, no se reflejan en el diagnóstico.

Es importante que los operadores del Pp rediseñen la estructura del Pp en cuanto a la definición del problema, la generación de una metodología clara definir, identificar y cuantificar el área de enfoque a partir de las agrupaciones o asociaciones religiosas que pretenden fungir como unidades de MASC tomando en cuenta las colonias/polígonos de alta incidencia delictiva o conflictos.

Esto con el fin de que el Pp cuente con áreas de enfoque que contribuyan al establecimiento de metas, y sirvan de base para su revisión y actualización dentro de su proceso de planeación.

Mecanismos de elegibilidad

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

El Pp no cuenta con mecanismos definidos para identificar la PO o área de enfoque, por tanto, las características que debe reunir no son consideradas en las ROP de encontrándonos para la paz.

Los problemas de definición se reflejan en las ROP del Pp como mecanismo de identificación de la PO o área de enfoque, aunado a que el Pp inició formalmente a operar en 2024.

El documento *RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz*, presenta su PO como toda aquella persona mayor de edad, residente del municipio de Monterrey, que desee recibir capacitación en materia de MASC, así como toda aquella institución y organización religiosa que tenga instalaciones, presencia y/o actividades en el Municipio de Monterrey.

Por tanto, es importante definirla correctamente, junto con sus características, con el fin de establecer una estrategia de cobertura, situación que se aborda en la siguiente pregunta.

Se reiteran las sugerencias anteriores sobre la correcta definición y mejora de las poblaciones del programa en áreas de enfoque a partir de las colonias con mayor incidencia delictiva con el fin de incluirlas en las ROP del Pp y sirvan de como mecanismo de identificación.

15.- ¿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)?

Del análisis realizado a las ROP del Pp y al diagnóstico asociados, no es posible identificar un esquema de cobertura que contenga metas de corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, de la evidencia documental proporcionada por los operadores del Pp, se argumenta que la cobertura del Pp para el caso de apoyo de capacitación para certificación *“...consiste en dotar de al menos 72 horas de capacitación en materia de MASC a través de un Centro autorizado por el PJENL con la finalidad de obtener la certificación como Facilitador o Facilitadora”*.

En el caso de apoyo en la habilitación para apertura de unidades de MASC, la cobertura *“...consiste en dotar de elementos necesarios para cumplir con los requisitos puestos por el PJENL para acreditar una Sala de Mecanismos Alternativos”*.

Sin embargo, un esquema de cobertura debe ir en función de una correcta definición de la PO o área de enfoque, problema que caracteriza al diseño del Pp, por lo que la cobertura puede ser principalmente de carácter geográfico, es decir, las colonias donde existe mayor incidencia delictiva o de conflictos que requieran acciones de implementación de MASC.

En este sentido, se sugiere establecer la cobertura del Pp a partir de las colonias/polígonos de alta incidencia delictiva o de conflictos del Municipio de Monterrey, donde se ubicarán las unidades de MASC.

Padrón de beneficiarios

16.- ¿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 Pp no es un programa que entrega recursos en especie o transferencias monetarias a sus beneficiarios, por tanto, un padrón de beneficiarios con las características y criterios¹⁰ establecidos a nivel estatal o federal no aplica necesariamente a este tipo de intervención.

Además, de la revisión realizada a la información de transparencia¹¹ respecto a los padrones de los programas presupuestarios, no es posible identificar algún padrón relacionado con el Pp evaluado, aunado a que por tratarse de temas de violencia y conflictos entre ciudadanos, los datos personales son de carácter reservado.

Adicionalmente, de la evidencia documental presentada por los operadores del Pp, el *Numeral 7 Estrategia de Integración de Beneficiarios y Campos de Información del Programa*, establece algunos criterios para acceder a los servicios del programa; sin embargo, no se puede considerar una estrategia para integrar los padrones para ambos Componentes.

Es importante tener en cuenta que, para integrar los padrones de beneficiarios, es importante definir la PO o área de enfoque y la estrategia de cobertura para tal efecto; sin embargo, en el caso del Pp evaluado, el padrón debe integrarse a partir de las asociaciones o agrupaciones religiosas que fungen como unidades de MASC.

¹⁰ Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/554073824/criterios-para-padrones-de-beneficiarios-0>

¹¹ Disponible en: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html

Mecanismos de atención y entrega de apoyos

17-. ¿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 accesible a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

En el caso del procedimiento de entrega de los servicios de los dos Componentes vigentes del Pp, sus ROP no establecen un procedimiento formal y documentado para tal efecto, tomando en cuenta que el Pp lleva poco tiempo de operación.

Sin embargo, de la revisión realizada en la página de normatividad y procedimientos del Municipio, se identifica el procedimiento¹² P-SAY-COS-06 Mecanismos Alternativos Solución de Controversias, el cual establece que una vez que la Jefatura del Centro Municipal de Mediación verificó que la solicitud de mediación está correctamente llenada:

- Designa a la persona Mediadora que facilitará la comunicación entre las partes involucradas en la controversia, así mismo, entregará la solicitud a la persona en el cargo de Recepcionista para que elabore la SAY-COS-05 Cédula Citatoria y envíe, mediante la persona Notificadora, el lugar, día y hora en que se practicará la Pre-Mediación.
- Si las partes involucradas se presentan a la reunión de mediación después de una tercera cedula citatoria, la persona mediadora realiza una pre-mediación en la que explica el proceso y escucha la exposición de la controversia. Si no se presentan concluye el procedimiento, elaborando formato SAY-COS-01 Acta de Conclusión del Proceso de Mediación y da por concluido el servicio.
- Si una vez explicado en qué consiste la mediación por parte de la persona mediadora y a las partes les interesa seguir el procedimiento, la persona mediadora agenda una sesión de mediación con el propósito de que ambas partes arriben voluntariamente a una solución que le ponga fin al conflicto.

¹² Disponible en:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Ayuntamiento/P_SAY_COS_06_Mecanismos_Alternativos_de_Solucion_de_Controversias.pdf

- Si las partes involucradas llegan a un acuerdo, la persona mediadora elabora el acta de acuerdo y/o convenio correspondiente SAY-COS-03 Acta de Conclusión por Acuerdo Verbal, SAY-COS-04 Convenio y/o cualquier otro convenio de acuerdo a lo jurídicamente aplicable.
- La jefatura del Centro de Mediación Municipal revisa que los documentos no alteren el orden público, ni contravengan alguna disposición legal expresa o afecta derechos de terceros.
- La persona mediadora presenta el acta de acuerdo a las partes involucradas para que sea firmada, así como el formato SAY-COS-01 Acta de Conclusión del Proceso de Mediación donde se da por terminado el procedimiento.

En este sentido, si bien el procedimiento se vincula a acciones de MASC mediante el Centro Municipal de Mediación como establece el artículo 17 del Reglamento de Justicia Cívica, el Pp evaluado carece de un procedimiento en el contexto de los servicios de capacitación y certificación en materia de MASC y la apertura de unidades de MASC a través de las organizaciones religiosas que lo solicitan.

Se sugiere a los operadores del Pp elaborar un manual de procedimientos tomando en cuenta el modelo general de procesos del CONEVAL y debe incluirse el procedimiento de mediación que las unidades de MASC, una vez funcionando, van a ejecutar ante conflictos entre ciudadanos, a saber: solicitud inicial, etapa introductoria, evaluación, invitación, sesión conjunta, mediación o conciliación, conclusión, ratificación o sanción, como se muestra en la siguiente figura:



Asimismo, se sugiere establecer un procedimiento enfocado en el servicio de habilitación de unidades de MASC, tomando en cuenta el modelo general de procesos del CONEVAL.

Presupuesto

18. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga? ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características? Gastos directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000), Gastos indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000)

El Pp identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para su operación y corresponde al primer trimestre de 2024, como se muestra en el siguiente Cuadro:

PROGRAMA	APROBADO	MODIFICADO	EJERCIDO DEVENGO CONT. A MARZO	PAGADO A MARZO 2024
04 ENCONTRANDONOS PARA LA PAZ	\$ 46,626,305.52	\$ 49,420,896.01	\$ 9,210,086.89	\$ 8,977,125.85
100000 SERVICIOS PERSONALES	\$ 26,015,905.63	\$ 20,645,446.86	\$ 8,512,778.31	\$ 8,500,063.52
113000 SUELDOS BASE A PERSONAL PERMANENTE	\$ 15,917,905.30	\$ 11,925,088.95	\$ 4,142,884.90	\$ 4,142,884.90
121000 HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS	\$ 1,735,572.22	\$ 1,972,800.56	\$ 1,029,071.84	\$ 1,029,071.84
132000 PRIMAS DE VACACIONES DOMINICAL Y FIN DE AÑO	\$ 3,338,348.74	\$ 3,029,713.20	\$ 1,388,098.00	\$ 1,388,098.00
133000 HORAS EXTRAORDINARIAS	\$ -	\$ 17,735.56	\$ 15,956.74	\$ 15,956.74
134000 COMPENSACIONES	\$ 31,732.70	\$ 15,866.42	\$ -	\$ -
143000 APORTACIONES AL SISTEMA PARA EL RETIRO	\$ 482,457.38	\$ 329,310.05	\$ 75,366.44	\$ 62,651.65
154000 PRESTACIONES CONTRACTUALES	\$ 934,534.68	\$ 1,324,040.40	\$ 604,739.51	\$ 604,739.51
155000 APOYOS A LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	\$ 150,285.33	\$ 75,142.77	\$ -	\$ -
159000 OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS	\$ 3,132,902.21	\$ 1,793,983.72	\$ 1,245,008.58	\$ 1,245,008.58
161000 PROVISIONES DE CARACTER LABORAL ECONOMICA Y DE SEGURIDAD SOCIAL	\$ 154,971.23	\$ 77,485.67	\$ -	\$ -
171000 ESTIMULOS	\$ 137,195.84	\$ 84,279.56	\$ 11,652.30	\$ 11,652.30
200000 MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 2,525,020.66	\$ 2,115,354.25	\$ 179,082.58	\$ 56,709.14
211000 MATERIALES UTILES Y EQUIPOS MENORES DE OFICINA	\$ 521,458.38	\$ 515,963.19	\$ 1,404.76	\$ -
215000 MATERIAL IMPRESO E INFORMACION DIGITAL	\$ 205,626.27	\$ 205,626.27	\$ -	\$ -
216000 MATERIAL DE LIMPIEZA	\$ 67,590.46	\$ 67,590.46	\$ -	\$ -
223000 UTENSILIOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACION	\$ 46,754.70	\$ 46,754.70	\$ -	\$ -
254000 MATERIALES ACCESORIOS Y SUMINISTROS MEDICOS	\$ 135,110.84	\$ 135,110.84	\$ -	\$ -

PROGRAMA	APROBADO	MODIFICADO	EJERCIDO DEVENGO CONT. A MARZO	PAGADO A MARZO 2024
261000 COMBUSTIBLES LUBRICANTES Y ADITIVOS	\$ 888,933.47	\$ 773,215.45	\$ 119,867.15	\$ 56,709.14
271000 VESTUARIO Y UNIFORMES	\$ 140,264.10	\$ 140,264.10	\$ -	\$ -
272000 PRENDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCION PERSONAL	\$ 98,668.05	\$ 91,768.10	\$ -	\$ -
274000 PRODUCTOS TEXTILES	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ -	\$ -
293000 REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y RECREATIVO	\$ 2,426.26	\$ 9,020.24	\$ -	\$ -
294000 REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	\$ 20,179.04	\$ 20,283.02	\$ -	\$ -
296000 REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 48,667.85	\$ 48,667.85	\$ -	\$ -
299000 REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE OTROS BIENES MUEBLES	\$ 349,131.24	\$ 60,880.03	\$ 57,810.67	\$ -
300000 SERVICIOS GENERALES	\$ 17,003,438.82	\$ 25,578,154.49	\$ 518,226.00	\$ 420,353.19
311000 ENERGIA ELECTRICA	\$ 1,946,366.19	\$ 1,979,158.66	\$ 108,935.22	\$ 108,935.22
313000 AGUA	\$ 11,583.34	\$ 14,743.34	\$ -	\$ -
314000 TELEFONIA TRADICIONAL	\$ 154,243.66	\$ 154,243.66	\$ -	\$ -
317000 SERVICIOS DE ACCESO DE INTERNET REDES Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION	\$ 623,552.40	\$ 623,552.40	\$ -	\$ -
322000 ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS	\$ 3,194,707.76	\$ 3,194,707.76	\$ 268,051.57	\$ 268,051.57
323000 ARRENDAMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y RECREATIVO	\$ 230,756.04	\$ 174,779.12	\$ 42,627.86	\$ -
329000 OTROS ARRENDAMIENTOS	\$ 1,733,777.71	\$ 1,733,777.71	\$ -	\$ -
336000 SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO TRADUCCION FOTOCOPIADO E IMPRESION	\$ 632,207.69	\$ 766,640.73	\$ 23,896.00	\$ 11,368.00
339000 SERVICIOS PROFESIONALES CIENTIFICOS Y TECNICOS INTEGRALES	\$ 3,669,419.98	\$ 962,653.19	\$ -	\$ -
345000 SEGURO DE BIENES PATRIMONIALES	\$ 199,039.05	\$ 232,154.49	\$ -	\$ -
351000 CONSERVACION Y MANTENIMIENTO MENOR DE MUEBLES	\$ 1,545,871.33	\$ 1,467,487.95	\$ -	\$ -
352000 INSTALACION REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y RECREATIVO	\$ 10,817.00	\$ 14,598.60	\$ -	\$ -
355000 REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 382,394.14	\$ 11,958,868.65	\$ 31,998.40	\$ 31,998.40
357000 INSTALACION REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTA	\$ 33,777.71	\$ 33,777.71	\$ -	\$ -
359000 SERVICIOS DE JARDINERIA Y FUMIGACION	\$ 10,846.00	\$ 10,846.00	\$ -	\$ -
381000 GASTOS DE CEREMONIAL	\$ 844,804.96	\$ 844,804.96	\$ -	\$ -
382000 GASTOS DE ORDEN SOCIAL Y CULTURAL	\$ 730,294.70	\$ 645,420.40	\$ -	\$ -

PROGRAMA	APROBADO	MODIFICADO	EJERCIDO DEVENGO CONT. A MARZO	PAGADO A MARZO 2024
392000 IMPUESTOS Y DERECHOS	\$ 49,940.00	\$ 9,804.00	\$ -	\$ -
394000 SENTENCIAS Y RESOLUCIONES POR AUTORIDAD COMPETENTE	\$ 157,764.10	\$ 157,764.10	\$ -	\$ -
399000 OTROS SERVICIOS GENERALES	\$ 841,275.06	\$ 598,371.06	\$ 42,716.95	\$ -
500000 BIENES MUEBLES INMUEBLES E INTANGIBLES	\$ 1,081,940.41	\$ 1,081,940.41	\$ -	\$ -
512000 MUEBLES EXCEPTO DE OFICINA Y ESTANTERIA	\$ 756,481.97	\$ 756,481.97	\$ -	\$ -
515000 EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	\$ -	\$ 63,465.92	\$ -	\$ -
519000 OTROS MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE ADMINISTRACION	\$ 7,867.08	\$ 7,867.08	\$ -	\$ -
523000 CAMARAS FOTOGRAFICAS Y DE VIDEO	\$ 140,264.10	\$ 140,264.10	\$ -	\$ -
564000 SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO CALEFACCION Y DE REFRIGERACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL	\$ 107,195.21	\$ 107,195.21	\$ -	\$ -
569000 OTROS EQUIPOS	\$ 70,132.05	\$ 6,666.13	\$ -	\$ -

El presupuesto aprobado del programa es de 46.6 millones de pesos y el modificado de 49.4 millones de pesos, lo cual representa un incremento de 6%, por lo que es posible identificar los gastos de operación (directos e indirectos), mientras que el presupuesto pagado al primer trimestre de 2024 es de 8.9 millones de pesos. Cabe destacar que el 55.8% del presupuesto aprobado corresponde a servicios personales, el 5.4% a materiales y suministros, el 36.5% a servicios generales, mientras que el 2.3% se clasifica en el capítulo 5000.

Los principales conceptos identificados a nivel de capítulo del gasto son los siguientes: para el capítulo 2000 materiales y suministros, los principales conceptos son materiales útiles y equipos menores, material de limpieza, materiales y suministros médicos, combustibles y aditivos, vestuario y uniformes, entre otros. Para el capítulo 3000 servicios generales son energía eléctrica, pago de agua, servicio de internet, arrendamiento de edificios y mobiliarios, servicios de apoyo administrativo, reparación y mantenimiento de equipo de transporte, entre otros. Respecto al capítulo 5000 de bienes muebles, inmuebles e intangibles, los principales conceptos se mobiliario de oficina, mobiliario y equipo de administración, cámaras fotográficas, sistemas de aire acondicionado, entre otros.

Cabe destacar que, si uno de los apoyos del Pp es la adecuación de instalaciones religiosas para apertura de unidades de MASC, es importante clasificarlo en el capítulo 4000 del gasto lo cual no se

ve reflejado en el presupuesto vigente, aunado a que las ROP contemplan una inversión de 2 millones de pesos.

En el caso los servicios de capacitación y certificación, las ROP contemplan una inversión de 2.5 millones de pesos, los cuales no se reflejan en ninguno de los conceptos de gasto presentando en el Cuadro anterior.

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

El Pp no presenta evidencia de un análisis costo-beneficio debido a que no es un proyecto de inversión, sino que es un programa que trata de fortalecer los servicios de mediación y mecanismos alternativos de solución de conflictos mediante capacitación y certificación, así como apertura de unidades en materia de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

En este sentido, la apertura de unidades de MASC y su habilitación debe estar basada en un análisis de alternativas con base en la planeación de la cobertura de las nuevas unidades de MASC con el fin de identificar cuáles se va a ir abriendo, por lo que se sugiere llevarlo a cabo.

Rendición de cuentas

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

20.- ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica? ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

En materia de rendición de cuentas, las ROP del Pp son públicas y disponibles en la página web del Municipio, siendo publicadas en 2023. Asimismo, los resultados y la información para monitorear su desempeño, se encuentra actualizado, público y difundido en la página del Municipio.

El documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz, se encuentran disponibles en el siguiente enlace:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/RO_SAY_COS_01_Reglas_de_Operacion_del_Programa_Encontrandonos_Para_la_Paz_.pdf.

Asimismo, los resultados del Pp y la información para monitorear su desempeño son publicadas a través de los IAGF y los AFF a través del Sistema de Seguimiento al Cumplimiento de Metas, disponible en:

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

Los informes trimestrales IAGF con los avances físicos están disponibles en el siguiente enlace:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2023/CUARTO_TRIMESTRE_2023.pdf.

Los avances físicos también se encuentran disponibles en la matriz de seguimiento al cumplimiento de metas disponible en el siguiente enlace:

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/4toTrimestreMatrizdeSeguimientoalCumplimientodeMetas.pdf>.

21.- ¿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?

A través del reglamento de transparencia y acceso a la información pública del municipio de Monterrey en sus artículos 53 al 83 se establece el procedimiento para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información del Pp y el municipio en general.

El documento¹³ P-CMU-TRA-02 solicitudes de acceso a la información pública de Monterrey tiene como objetivo dar trámite a las solicitudes de acceso a la información recibidas por la Unidad de Transparencia de la Administración Pública Centralizada del Municipio, y sus principales etapas son:

La persona solicitante presenta su solicitud de acceso a la información por las diversas vías disponibles de acuerdo con la Ley de Transparencia: <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/>, escrito libre o de forma verbal en la Oficialía de partes de la Contraloría Municipal de Monterrey, correo electrónico dirigido a transparencia.soporte@monterrey.gob.mx, y/o vía telefónica.

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico o la persona Analista deberá monitorear diariamente las solicitudes que se reciban por las diversas vías disponibles de acuerdo con la Ley de Transparencia.

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico será responsable del proceso de alta de las solicitudes que se presenten por otra vía en el SISAI de la PNT, cuidando de verificar que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 149 de la Ley de Transparencia.

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico o la persona Analista deberá imprimir las solicitudes recibidas para dar seguimiento, para efectos estadísticos y para archivo.

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico analizará diariamente con la persona Titular de la Unidad de Transparencia, las solicitudes recibidas por cualquiera de las vías para turnar a las áreas correspondientes, establecer posibles plazos y parámetros de respuesta, según su contenido y el marco normativo aplicable.

¹³ Disponible en:

<https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Contraloria/Solicitud%20de%20Acceso%20a%20la%20Informacion%20P-CMU-TRA-02%20Rev.01.pdf>

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico o la persona Analista, notificará vía oficio y correo electrónico sobre la recepción de una solicitud a las personas que cuenten con el nombramiento de Enlaces de Información y/o a las personas que funjan como Enlaces de Contraloría, de las dependencias que pudieran contar con la información solicitada, de acuerdo con las facultades establecidas en la normativa aplicable.

La persona titular de la Coordinación de Análisis Jurídico o la persona Analista, inscribirá las solicitudes recibidas por los distintos medios en el Registro de Solicitudes de Información para el control estadístico y con el objetivo de dar cumplimiento a lo establecido en la fracción VIII del artículo 58 de la Ley de Transparencia.

Las personas Enlaces de información realizarán gestiones al interior de la dependencia de su adscripción, las acciones necesarias para facilitar en tiempo y forma, la información requerida para la contestación a las solicitudes de acceso a la información que le fueran turnadas por la Unidad de Transparencia, entre otros.

Aunado a lo anterior, las ROP establecen que la Instancia Ejecutora deberá realizar las acciones administrativas conducentes para el debido cumplimiento de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública del estado de Nuevo León.

22.- ¿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 Reglamento de Participación Ciudadana del Municipio de Monterrey: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/reglamentos/1/11%20Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana%20del%20Municipio%20de%20Monterrey.pdf>, en sus artículos 218 al 226 establece un procedimiento de participación ciudadana relativo al Centro de Mecanismos Alternos. Por tanto, este Pp propicia y fortalece la participación a través de este tipo de Centros.

El Centro de Mecanismos Alternos es el órgano cuya función principal será la de coadyuvar a la resolución de diferencias o controversias comunitarias o vecinales principalmente, mediante la mediación, como mecanismo alternativo de solución a los conflictos.

La mediación sólo será aplicable en los asuntos que sean susceptibles de convenio, que no alteren el orden público, ni contravengan alguna disposición legal expresa o afecten derechos de terceros. Tratándose de conductas delictivas se estará sujeto a lo dispuesto en los Códigos Penal y de Procedimientos Penales; no obstante, el pago de la reparación del daño, como consecuencia jurídica del delito, podrá sujetarse a los Métodos Alternos en cualquier etapa del procedimiento.

Por otro lado, el Reglamento de participación ciudadana establece que el Centro de Mecanismos Alternos con sus respectivas unidades para difundir, promover y orientar los métodos alternativos para la solución de conflictos como medio de solución de las controversias, principalmente las de carácter comunitario o vecinal de la ciudadanía de Monterrey, entre otras funciones.

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

Complementariedades y coincidencias

23.- ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad? ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)? ¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

El Programa es complementario con otros programas federales, estatales y de carácter municipal; toda vez que con la implementación del Modelo Homologado de Justicia Cívica, Buen Gobierno y Cultura de la Legalidad de los Municipios de México, el cual representa un esfuerzo a nivel federal, que busca que las sanciones y medidas impuestas transiten de una visión punitiva a restaurativa; teniendo como base que uno de los objetivos principales de la Justicia Cívica es evitar que los conflictos escalen a conductas delictivas o a actos de violencia, mejorar la convivencia ciudadana, dar solución de manera ágil, transparente y eficiente a conflictos comunitarios y promover la cultura de la legalidad.

A nivel estatal se identifican complementariedades con los programas de Prevención Social del Delito y Violencias, Estrategias para la Reducción del Índice Delictivo, y Atención de Llamadas de Emergencia, Vigilancia y Regulación de Información.

También, a nivel estatal, el Sistema Metropolitano de Justicia Cívica busca reducir los índices delictivos y evitar los conflictos cotidianos o actos violentos en Nuevo León, mediante el fortalecimiento de las capacidades de los municipios en materia de prevención del delito y una gestión policial orientada a la solución de problemas con la participación ciudadana.

A nivel municipal se identifican acciones transversales con los programas: 04 Prevención de la Violencia, 06 Seguridad Pública Municipal, 07 Comunidad es Paz, 09 Juzgado Cívico, 39 Protección a la Infancia, Adolescencia y Familia, 040 Protección de Niñas, Niños y Adolescentes Vulnerados de sus Derechos. En el caso del Pp de juzgado cívico es complementario al Pp evaluado en cuanto a la promoción del modelo de justicia cívica a la ciudadanía.

Finalmente, los mecanismos alternativos de solución de controversias se regulan a nivel municipal mediante Reglamento de justicia Cívica de Monterrey, por lo que el Pp es complementario con los servicios de MASC que pretende brindar a través de las asociaciones religiosas.

Coordinación

En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios

24.- ¿El programa cuenta con una estrategia documentada que considere la coordinación con estas para la atención integral de su PO? ¿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 cuenta con acciones de coordinación para la generación de los servicios, presenta evidencia de mecanismos de coordinación, como convenios o acuerdos, para desarrollar las actividades que conlleva la operación del Pp.

En este sentido, del análisis realizado a las ROP del programa, destaca la participación del Instituto de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias que es el Órgano Auxiliar en la impartición de justicia que forma parte del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, el cual promueve, organiza, certifica, acredita, supervisa y ratifica los Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos en el estado, lo cual incluye a la capacitación y certificación de facilitadores en Monterrey. Por tanto, existe un convenio entre el Municipio de Monterrey y el Instituto de Mecanismos Alternativos para la acreditación de unidades y certificación de facilitadores una vez capacitados en materia de MASC.

La Secretaría del Ayuntamiento, como instancia normativa, y las Direcciones de Direcciones de Atención a Grupos de Religiones y de Concertación Social, como instancias operativas del Pp son las responsables de realizar una vinculación con el Instituto. Por tal razón, de acuerdo con las ROP, es posible, en primera instancia, identificar el proceso en el que intervienen los actores mencionados, y corresponde a la entrega de las certificaciones en materia de MASC.

Asimismo, las direcciones mencionadas se coordinan con la Dirección de Justicia Cívica al interior de la Secretaría del H. Ayuntamiento en cuanto a la determinación de los casos que deben atender, ya sea en términos de asuntos de justicia cívica o de MASC.

Por otro lado, dentro del proceso de difusión de los servicios también existen acciones de coordinación difundidas en las ROP, por lo que la instancia ejecutora se apoyará con la Coordinación

Operativa de Juezas y Jueces Auxiliares, la Dirección de Participación Ciudadana y la Dirección de Protección Ciudadana y Prevención del Delito a fin de difundir el Programa a través de las figuras vecinales reconocidas por el Municipio de Monterrey.

Por otro lado, los operadores del Pp también realizan un convenio con las asociaciones que solicitan fungir como unidades de MASC con el fin de que sean habilitadas para tal efecto.

Se sugiere la generación de un manual de procedimientos elaborado bajo el modelo general de procesos del CONEVAL, en el que se identifiquen los diferentes actores involucrados en la operación del programa.

3. 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.

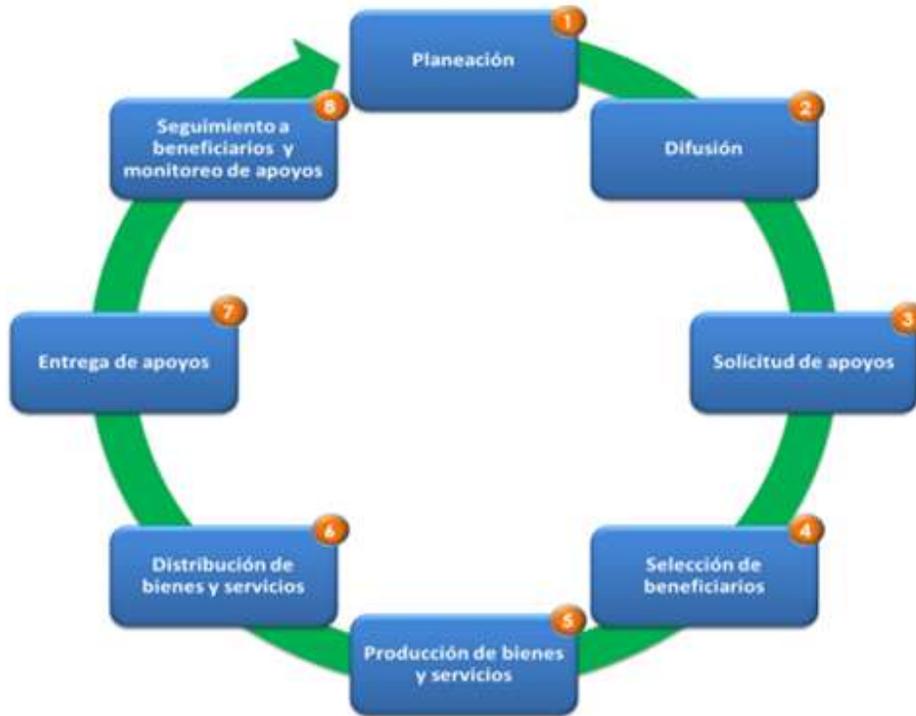
El propósito es brindar información a sus operadores sobre los procesos sustantivos del programa para que, a través del análisis realizado, pueda determinar los aspectos de mejoras a realizar.

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. Se analizarán aspectos como tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura, sistemas de información y actores relevantes.

3.1. Identificación, descripción, y mapeo de los procesos del programa

Para la identificación de los procesos sustantivos del Pp 04 Encontrándonos para la Paz, el equipo consultor hace uso del modelo general de procesos establecido por el CONEVAL con el fin asociar sus principales etapas a las unidades de MASC operando y la habilitación de inmuebles que fungirán como unidades de MASC.

Como puede apreciarse, el modelo contempla 8 etapas del proceso, desde la planeación hasta el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Este programa actualmente se clasifica en la modalidad E de Prestación de Servicios; debido a que sus apoyos están orientados a la apertura de unidades de MASC y la habilitación de inmuebles para futuras unidades de MASC.



Los procesos descritos en el modelo general del CONEVAL serán ajustados los bienes y servicios del Pp, es decir, las unidades de MASC operando, así como los inmuebles habilitados para unidades de MASC.

A continuación, se precisan las ocho etapas generales en el contexto del programa evaluado:

1. Planeación: 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. En el caso del Pp, se refiere al proceso de planeación estratégica realizado con base en la MML.

2. Difusión: La difusión consiste en el establecimiento de acciones concretas para dar a conocer al público en general, o a los beneficiarios específicos del Pp la información relevante sobre el mismo. Entre las acciones que deben contemplarse destacan los mecanismos mediante los cuales pueden solicitarse apoyos o beneficios, el alcance del programa y los procedimientos generales del mismo.

Para tal efecto, existe un procedimiento específico de la dirección de comunicación social aplicable a las dependencias municipales y las acciones que pretenden difundir.

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.

En el caso concreto del Pp, la solicitud de apoyos para la operación de unidades de MASC incluye también las actividades de capacitación de facilitadores, o bien, la solicitud de una asociación religiosa para ser incluida como unidades de MASC y su respectiva habilitación. Asimismo, la solicitud inicial del servicio de mediación una vez que la unidad se encuentra operando, ya que existe un procedimiento específico difundido por el Municipio.

4. Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. En el caso del Pp, para la operación de las unidades de MASC, se identifica la selección de personal capacitado, y de la etapa introductoria y evaluación del procedimiento de mediación donde se evalúa si el caso es o no susceptible de un mecanismo alterno una vez que están operando las unidades de MASC, así como la selección de unidades que van a ser habilitadas para tal efecto.

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. En el contexto del Pp evaluado, la producción de los servicios, para el caso de las unidades que se encuentran operando, se centra en el convenio con el Instituto de Mecanismos Alternativos y la capacitación de ciudadanos como facilitadores. Para la habilitación de inmuebles que fungirán como unidades es el procedimiento de adquisición de insumos para llevarla a cabo y un convenio con las asociaciones religiosas para acciones de habilitación de los inmuebles respectivos.

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. La entrega del servicio también conlleva la capacitación de facilitadores y se centra en la etapa de invitación, sesión conjunta, mediación o conciliación, y conclusión donde las partes llegan a un acuerdo con el acompañamiento y apoyo del facilitador cuando las unidades de MASC ya se encuentra operando.

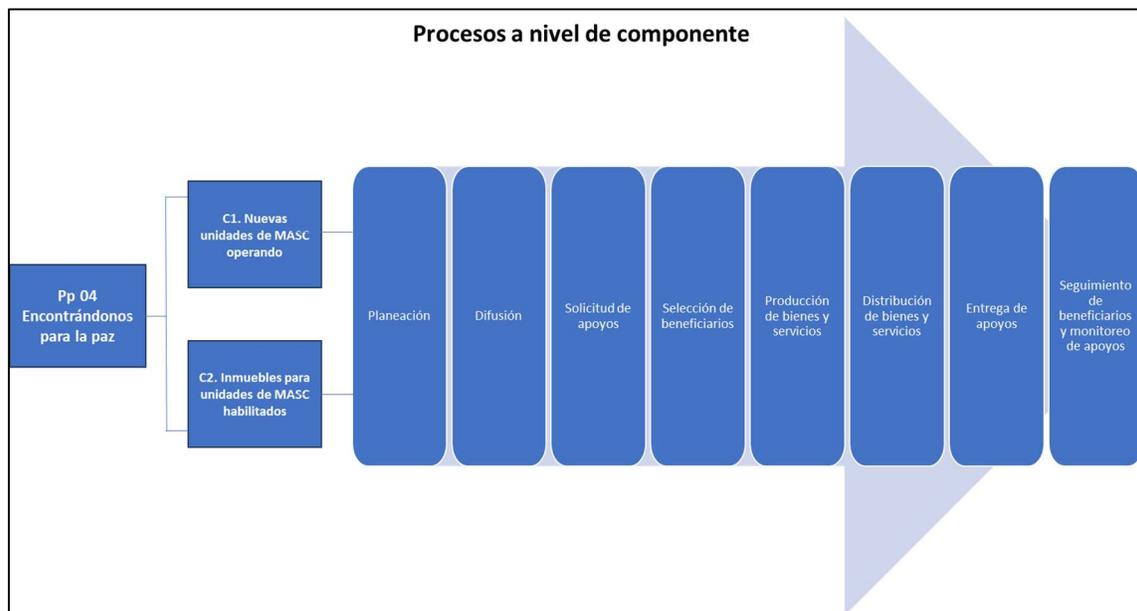
En el caso de la habilitación de inmuebles como unidades de MASC, se refiere a la entrega de los insumos para llevar a cabo dicha actividad.

8. Seguimiento a beneficiarios y monitores 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. En este caso, el proceso de seguimiento y monitoreo se centra en el seguimiento a las unidades de MASC que ya están operando y cómo están otorgando los servicios de mediación los facilitadores ya capacitados y acreditados, y respecto a la habilitación de unidades de MASC cómo están aplicando los insumos entregados de acuerdo con lo proyectado en las ROP.

En este sentido, el Pp contempla dos procesos principales:

1. Nuevas unidades de MASC operando.
2. Inmuebles para unidades de MASC habilitados.

La siguiente Figura muestra los procesos identificados para el Pp evaluado, los cuales están vinculados a las etapas del modelo general del CONEVAL mediante el proceso de mediación.



Identificados los procesos y vinculados a las etapas del modelo general, en coordinación con personal de las Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, adscritas a la

Secretaría del Ayuntamiento de Monterrey, se determinó la elección de los procesos sustantivos siguientes:

1. Nuevas unidades de MASC operando.
2. Inmuebles para unidades de MASC habilitados.

Sin embargo, es importante la definición de los procedimientos del Pp con el fin de incorporarlos al modelo general de procesos del CONEVAL, tomando en cuenta que no existe un procedimiento documentado y formalizado para este programa, por lo que, derivado de entrevistas con el personal de las Direcciones mencionadas, se presenta en la siguiente Tabla, el contexto del proceso elegido:

Etapas Modelo General de Procesos	Área(s) responsable(s) de ejecución	Evidencia
Procesos sustantivos: C1. Nuevas unidades de MASC operando y C2. Inmuebles para unidades de MASC habilitados		
1. Planeación	Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica, Dirección de Planeación, Enlaces y Proyectos Estratégicos, y Secretaría de Administración y Finanzas	Entrevista, POA, MIR y documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz
2. Difusión	Dirección de Comunicación Social	Entrevista, documento P-SEJ-COS-01 difusión institucional y documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz
3. Solicitud	Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica	Entrevista, documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz y documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias
4. Selección	Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica	Entrevista, documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz y documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias
5. Producción y distribución	Secretaría de Finanzas y Administración, Dirección de Adquisiciones y	Entrevista y documento P-SFA-ASG-01 Procedimiento de adquisiciones, arrendamiento y contratación de servicios.

Etapas Modelo General de Procesos	Área(s) responsable(s) de ejecución	Evidencia
	Servicios Generales, y Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica	
6. Entrega	Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica	Entrevista, documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz y documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias
7. Seguimiento y monitoreo	Direcciones de Atención a Grupos Religiosos y de Concertación Social, Dirección de Justicia Cívica	Entrevista y documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz

Los principales documentos normativos de operación y procedimentales a utilizar en el presente análisis son:

1.- Documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Reglas_de_Operaci%C3%B3n/RO_SAY_COS_01_Reglas_de_Operacion_del_Programa_Encontrandonos_Para_la_Paz_.pdf

2.- Documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Ayuntamiento/P_SAY_COS_06_Mecanismos_Alternativos_de_Solucion_de_Controverias.pdf

3.- Reglamento de justicia cívica del municipio de Monterrey

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/reglamentos/1/58_EL_Reglamento_de_Justicia_Civica_Municipal_de_Monterrey_Nuevo_Leon.pdf

4.- Documento P-SEJ-COS-01 difusión institucional:

https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/SEJ/P_SEJ_COS_01_Rev_02_Difusion_Institucional.pdf

5.- Documento P-SFA-ASG-01 procedimiento adquisiciones, arrendamiento y contratación de servicios:

[https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/SFA/P_SFA_ASG_01_Ver_03_Procedimiento Adquisiciones Arrendamiento y Contratacion de Servicios.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/SFA/P_SFA_ASG_01_Ver_03_Procedimiento_Adquisiciones_Arrendamiento_y_Contratacion_de_Servicios.pdf).

3.2. Descripción y análisis de los procesos sustantivos

3.2.1. Nuevas unidades de MASC operando e Inmuebles para unidades de MASC habilitados

Planeación

El proceso de planeación documenta el procedimiento llevado a cabo por el municipio para el establecimiento de objetivos y metas que se definen en el PMD, el POA y el Pp evaluado a través de la MIR vigente. En este sentido, si bien se identifican manuales metodológicos¹⁴ para la elaboración de estos instrumentos, los procedimientos y/o flujogramas que muestren las principales acciones para la elaboración del PMD, cronogramas y periodos, definición de objetivos y los actores involucrados no se encuentran establecidos en los documentos mencionados.

Por otro lado, a nivel del POA y Pp's no se identifican las diferentes etapas para su elaboración, específicamente en el caso de Pp's: el análisis de actividades de las dependencias, elaboración de documentos normativos y procedimentales vinculados al Pp, análisis de factibilidad, notificación de observaciones a su diseño, mejora regulatoria, entre otros.

Asimismo, dentro del análisis de gabinete y entrevistas realizados es posible comprobar la elaboración de dichos instrumentos; sin embargo, no bajo un marco estructurado y formalizado de actividades sistematizadas que guíen la elaboración, revisión y retroalimentación del POA y el Pp, así como la coordinación entre los actores involucrados. Aunado a esto, cabe poner especial atención en las pautas y coordinación con la Dirección de Planeación del Municipio en cuanto a la modificación de metas (en caso de proceder), así como la notificación de los cambios realizados a la MIR.

¹⁴ Disponibles en: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PBR-SED.asp

De acuerdo con los operadores del Pp, debido a que es un programa de nueva creación no partieron de una línea base de resultados previos, sino que las metas se establecieron considerando las capacidades y limitantes de operación de las unidades administrativas ejecutoras.

Por otro lado, el proceso para la planeación de las metas comienza en julio de cada año con la elaboración de la primera versión de los árboles de problemas, objetivos, MIR y diagnóstico y termina propiamente en diciembre del mismo año con la entrega de las reglas de operación para su aprobación por el R. Ayuntamiento.

La Dirección de Planeación, Enlaces y Proyectos Estratégicos es el principal actor involucrado ya que es el área que solicita una serie de documentos mínimos para establecer la guía que llevará el Programa y la manera en que se evaluará durante su ejecución. Asimismo, la Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría del Ayuntamiento juega un papel vinculante entre la Dirección de Planeación y las ejecutoras del Pp.

Dentro de las pautas para la modificación de objetivos y metas, la Dirección de Planeación, Enlaces y Proyectos Estratégicos notifica el periodo permitido en que podrán solicitarse modificaciones a las metas previamente establecidas en la MIR y proporciona los formatos en que deberán solicitarse dichos cambios, los cuales se adjuntan a un oficio que se envía a la mencionada dependencia.

Cabe destacar que uno de los cuellos de botella mencionados por los operadores del Pp es que en ocasiones puede presentarse la situación en que la Dirección de Planeación, Enlaces y Proyectos Estratégicos requiere que las solicitudes de modificación de metas de todos los proyectos de la Secretaría sean entregadas en conjunto, lo cual llega a generar un cuello de botella en virtud de que si una dependencia se atrasa el resto de las solicitudes no pueden ser entregadas.

Adicionalmente, tampoco es posible verificar cómo es la planeación en materia presupuestal para la asignación de los techos presupuestales del Pp, así como la coordinación con la Secretaría de Finanzas y Administración para la notificación del presupuesto, o bien, para la modificación de este con base en las metas proyectadas. Esta situación, no permite identificar los posibles desfases y cuellos de botella entre el ejercicio presupuestal y las metas establecidas en la MIR del Pp.

En el contexto de los procesos sustantivos elegidos, la etapa de planeación tiene ciertas particularidades, lo cual se identificó a partir de las entrevistas realizadas con el personal operativo.

Por ejemplo, respecto a las unidades de MASC en operación, la capacitación requiere de la contratación de capacitadores de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y en el caso del PJENL es la institución que otorga la certificación, siempre y cuando los candidatos a facilitadores cumplan con el requisito de haberse capacitado el número de horas establecido, así como haber aprobado los exámenes teórico y práctico del proceso para su certificación.

En el caso de la habilitación de unidades de MASC, los operadores del Pp llevan a cabo reuniones con las personas responsables de las asociaciones religiosas y visitas a los espacios prospectos a convertirse en salas de mediación. Se identifican los aspectos que será necesario cubrir para obtener la acreditación de los espacios como salas de mediación y se da seguimiento administrativo.

Asimismo, los operadores del Pp manifiestan que para que una unidad de MASC opere y/o sea habilitada, toman en cuenta los siguientes criterios: El primer criterio es el que el espacio geográfico en el que se encuentra el establecimiento sea un polígono de alto índice delictivo, atendiendo a la prioridad de intervención. El segundo es que se ubique en una dimensión geográfica proporcional al total de la población regiomontana.

Entre los principales cuellos de botella detectados son: El espacio físico donde se llevarán a cabo las capacitaciones es el principal conflicto para tratar en lo que a esto respecta. No hay un espacio disponible con las características necesarias.

Se sugiere a los operadores del Pp establecer un procedimiento de planeación integral y estandarizado que aborde aspectos como la elaboración de PMD, POA y MIR, actores involucrados para el establecimiento y modificación de metas y del propio presupuesto.

Se sugiere que la planeación para la operación de las unidades de MASC y su respectiva habilitación se incluya en un plan estratégico que refleje las pautas a seguir para la generación de ambos servicios.

Difusión

De acuerdo con los operadores del Programa, este se difunde con asociaciones, iglesias, agrupaciones y otras instituciones religiosas que tengan trabajo previo en actividades relacionadas con Mecanismos Alternativos y Reconstrucción del Tejido Social. Particularmente, la difusión de la capacitación de facilitadores se realizará con apoyo de instituciones de educación superior con la finalidad de que la misma llegue al alumnado de los últimos semestres.

Asimismo, las direcciones se apoyan con la coordinación operativa de juezas y jueces auxiliares, la dirección de participación ciudadana y la dirección de protección ciudadana y prevención del delito con el fin de difundir el programa a través de las figuras vecinales reconocidas por el Municipio de Monterrey.

Por otro lado, existe un procedimiento específico de difusión de acciones del Municipio mediante el procedimiento P-SEJ-COS-01 difusión institucional para la difusión de acciones de las dependencias municipales, que contempla lo siguiente:

- La Dependencia o Entidad realiza la petición con un plazo de anticipación de 10 a 20 días hábiles para la atención de su solicitud, con los datos de: campaña o actividad a difundir, objetivo, beneficio, inversión, metas, temporalidad, presencias, lugar, fecha, alcance y necesidades.
- La Dependencia o Entidad solicita la difusión de actividades realizadas por cada una de ellas para el conocimiento de la sociedad, esto a través de un oficio dirigido a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva.
- La persona encargada de la recepción de la secretaria ejecutiva revisa la información contenida en el oficio requirente, en caso de acreditarse correctamente, procede a dar recepción al mismo para posteriormente ser girado a la persona titular de la Secretaría Ejecutiva.
- La persona titular de la Secretaría Ejecutiva, si la información contenida en el oficio está completa y es clara, realiza la gestión de dirigir la información a la Dirección de Comunicación Social para la atención de este.
- Una vez recibida la petición de la Dependencia o Entidad, la persona Titular de la Dirección de Comunicación Social realiza el análisis de la información para determinar el medio a través del cual se hará la difusión.

- La Dirección de Comunicación a través de cada una de las coordinaciones, puede realizar el contacto con el enlace de la Dependencia o Entidad solicitante para precisar el alcance de las propuestas sobre los programas, proyectos o acciones, o bien solicitar más información para afinar terminología, cuando aplique o exista necesidad de precisar, entre otros.

El procedimiento cuenta con formatos estandarizados de solicitud de difusión de acciones mediante el formato P-SEJ-01 Solicitud, Atención y Ejecución de Eventos y es aplicable a todas las dependencias del municipio, pero no se identifica evidencia de que sea sistematizado. En entrevista, los operadores del Pp establecen que solicitaron a la Dirección de Comunicación Social el diseño de la imagen institucional del Programa.

Se sugiere generar un procedimiento específico de difusión de los apoyos del Pp en un Manual de procedimientos que contemple las etapas del modelo general de procesos.

Solicitud

El procedimiento de solicitud no se encuentra establecido y formalizado en un documento o manual que contempla la estandarización y sistematización de las actividades, actores y/o sistemas involucrados.

Para la operación de las unidades de MASC, la capacitación de facilitadores conlleva la realización de una solicitud, lo cual deriva de un análisis de las ROP y a partir de la entrevista con los operadores del Pp, destacando lo siguiente:

- La persona solicitante de los servicios de capacitación debe satisfacer ciertos requisitos y hacer el trámite de manera personal.
- Entre los requisitos a cumplir son: ser ciudadano mexicano, residente de Monterrey, contar con 18 años cumplidos, entre otros.
- Para la solicitud, existe un formato estandarizado, formato SAY-COS-13 Solicitud Inicial al Programa Encontrándonos para la Paz.
- La persona interesada debe llenar una carta compromiso, formato SAY-COS-14 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Horas de Capacitación, en el que se obliga a la persona a cumplir con 72 horas de capacitación en materia de MASC.

- Además, el/la solicitante debe llenar otra carta compromiso en la que se obligan a realizar el proceso de certificación ante el Poder Judicial mediante el formato SAY-COS-15 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Proceso de Certificación.
- Llenar la carta compromiso en la que se obligan a satisfacer su servicio social para refrendo de certificación en las instalaciones y de acuerdo con las indicaciones de Gobierno de Monterrey, utilizando el formato SAY-COS Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Servicio Social.
- Además, llenar la carta compromiso en la que se obligan a prestar los servicios de MASC, al menos tres años, siendo estos la duración de la certificación y acreditación del Poder Judicial, haciendo uso del formato SAY-COS-17 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Prestación del Servicio de Facilitadores y Facilitadoras, entre otros documentos establecidos en las ROP.

Si la firma de cuatro cartas compromiso es un requisito indispensable, es importante tener en cuenta agilizar el procedimiento con una sola carta o formato que incluya esos cuatro aspectos.

En el caso de la habilitación de inmuebles para unidades de MASC, las ROP establecen las pautas para el establecimiento de un procedimiento:

- La solicitud inicial para inclusión al programa contempla el formato SAY-COS-18 Solicitud Inicial Para Inclusión al Programa Encontrándonos para la Paz Adecuación para Apertura de Unidad MASC Persona Moral.
- Entre los requisitos que deben cumplir las asociaciones u organizaciones para participar en el programa son: contar con instalaciones en el Municipio de Monterrey, acta constitutiva y del representante legal, contar con un grupo de mínimo 5 personas en la asociación quienes deberán satisfacer la totalidad de requisitos señalados en el apartado de capacitación para certificación de las ROP. Es decir, que por lo menos 5 personas cumplan con los requisitos para que formen parte de la ciudadanía que se capacitará en MASC, con el objetivo de que sean quienes operen la futura unidad de MASC.
- Las asociaciones deberán llenar algunas cartas compromiso en los siguientes términos: 1) formato SAY-COS-19 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Facilitadoras y Facilitadores de Unidades MASC; 2) realizar el proceso de acreditación

ante el Poder Judicial del Estado (formato SAY-COS-20 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Proceso de Acreditación); 3) obligación de prestar los servicios de MASC al menos 3 años (formato SAY-COS-21 Carta Compromiso del Programa Presupuestal Encontrándonos para la Paz Prestación del Servicio de Unidades MASC).

- De igual forma, se deberá hacer una solicitud comunitaria con al menos 50 personas miembros de la asociación, iglesia o agrupación, o bien, vecinas y vecinos de las zonas aledañas al domicilio en el que tengan sus instalaciones, presencia y/o actividades, firmen de conformidad en el deseo de contar con una unidad de MASC.
- Por otro lado, para llevar a cabo la habilitación de las futuras unidades de MASC, las asociaciones religiosas deben primero cumplir los requisitos de registro, con el fin de que sean dotadas de los elementos necesarios para operar, como son: mantenimiento general de pintura, resane, impermeabilización, dotación de mini split, mesa circular, sillas, placa de identificación como unidad de MASC, y su vinculación con el PJENL para su acreditación.

Adicionalmente, en entrevista, los operadores del Pp afirman que la solicitud inicial contempla información básica indispensable para considerar durante todo el proceso de la capacitación (por ejemplo, ocupación, si se cuenta con capacitaciones previas en MASC, si la persona forma parte de alguna figura vecinal reconocida por el Municipio, entre otros). Respecto a la solicitud comunitaria, igualmente la consideran necesaria ya que ésta es el respaldo de cada asociación religiosas de contar con mínimo 50 personas de la comunidad que desearían contar con una unidad MASC en sus instalaciones, asegurando así un mínimo de operatividad inicial.

Los operadores establecen que los principales mecanismos para la presentación de solicitudes, en el caso de las capacitaciones, el principal canal son las instituciones de educación superior quienes hacen llegar la invitación al alumnado de los últimos semestres. En el caso de las unidades MASC es la Arquidiócesis de Monterrey como uno de los principales actores e instituciones eclesiásticas de autoridad. Sin embargo, son únicamente las unidades administrativas ejecutoras las encargadas de recibir directamente las solicitudes.

En el caso de la solicitud de capacitación, los operadores realizan esfuerzos por sistematizar la solicitud a través de un formulario de Google, que contempla campos como nombre, fecha de nacimiento, número de celular y correo electrónico de la persona solicitante.

Los operadores consideran que un cuello de botella se presenta en el caso de que las personas solicitantes no presenten su documentación completa o cuenten con errores en la documentación entregada ya que, de acuerdo con las ROP, podrán ser notificados para subsanar los errores presentados y conservar la oportunidad de participar.

Una vez que se encuentren en operación las unidades de MASC también es importante observar cómo se otorgará el servicio de mediación a través de sus principales etapas. Para tal efecto, el Municipio expidió en 2023 el procedimiento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias que no contempla las unidades de MASC en el contexto del Pp evaluado, por lo que se sugiere que sea actualizado en el contexto del procedimiento establecido por el PJENL el cual deben observar los municipios, como se muestra a continuación:

- El solicitante deberá llenar una solicitud del mecanismo alterno deseado (mediación y/o conciliación), misma que será proporcionada, o llenada al momento de acudir a la unidad de MASC o al Centro de Mecanismos Alternos.
- Dicha solicitud deberá entregarse en forma personal; de preferencia por el interesado en el servicio, en la unidad de MASC o al área de recepción del Centro de Mecanismos Alternos.
- Una vez entregada la solicitud se turnará a un facilitador para su orientación dando cumplimiento al procedimiento establecido en la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León y su reglamento.
- La orientación será proporcionada por un facilitador en forma sencilla y de manera verbal sobre la naturaleza y finalidades de los mecanismos alternativos; asimismo, podrá sugerir el mecanismo que estime más conveniente para la atención del conflicto cuya solución pretendan.
- Una vez elegido por las partes el método que corresponda, el mismo facilitador procederá a iniciar la atención del conflicto respectivo.
- Una vez realizada la solicitud el facilitador, abrirá y registrará un expediente del caso, el cual contendrá como mínimo el nombre y datos generales de las partes que intervienen, la materia de que se trate y el mecanismo alternativo a aplicar, así como constancia de las invitaciones formuladas para la implementación del mecanismo, acuerdo de aceptación del mecanismo de las partes y del facilitador, de que acceden a participar voluntariamente en el mecanismo alternativo y su compromiso de ajustarse a las reglas que lo rigen o, en su

caso, declaración o constancia de improcedencia, acta de conclusión y el convenio al que hubieren arribado las partes.

Se sugiere actualizar el reglamento de justicia cívica de Monterrey en cuanto a incluir o definir el procedimiento de MASC en términos de la Ley Estatal, su reglamento y el modelo homologado de justicia cívica.

También, se sugiere definir un procedimiento claro de solicitud de ambos servicios e incluirlo en el manual de procedimientos estandarizando y contemplando la agilización de trámites.

Asimismo, se sugiere actualizar el procedimiento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias contemplando el procedimiento de mediación establecido por el PJENL.

Selección

La selección de beneficiarios es un procedimiento que tampoco se encuentra establecido y formalizado en un documento o flujograma asociado a los servicios del Pp; sin embargo, existe una serie de criterios de selección que deben cumplir las personas y/o asociaciones solicitantes de los servicios en materia de MASC.

Para la operación de las unidades de MASC, el procedimiento se centra en la capacitación de facilitadores, cómo son elegidos y los criterios que contemplan sus operadores, como se muestra a continuación:

- Ser ciudadana mexicana o ciudadano mexicano.
- Contar con mayoría de edad.
- Ser residente del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Tener el deseo y disposición de recibir al menos 72 horas de capacitación en materia de Mecanismos Alternativos, entre otros ya mencionados en la etapa anterior.

En entrevista con los operadores del Pp se identifica que, dentro del proceso de selección, dan preferencia a aquellas personas con estudios en Derecho o áreas afines, de acuerdo con la normativa vigente.

Por otro lado, las acciones de habilitación se refieren a la selección de las asociaciones que cumplen los requisitos para recibir los insumos correspondientes, destacando los siguientes criterios de selección:

- Contar con instalaciones, presencia y/o actividades dentro del territorio del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Contar con Acta Constitutiva o el equivalente jurídico que les avale el registro oficial de las siguientes personalidades jurídicas: Asociación Civil, Institución de Asistencia Privada, Institución de Beneficencia Privada, Asociación de Beneficencia Privada, Sociedad Civil o Asociación Religiosa.
- Ser asociación, iglesia, agrupación y demás instituciones y organizaciones religiosas.
- Contar con un espacio físico de al menos 2.5 metros de ancho por 2.5 metros de largo disponible para su uso, entre otros.

En entrevista con los operadores del Pp destacan otro criterio de selección de posibles asociaciones religiosas consiste en el impacto social y la aceptación vecinal de la asociación religiosa en la comunidad, así como el equilibrio porcentual entre las unidades de MASC a facilitar y el porcentaje de creyentes de cada asociación, de acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda del INEGI.

Asimismo, otro de los criterios de selección de asociaciones y sus inmuebles es que el espacio geográfico en el que se encuentran sea un polígono de alto índice delictivo, y se ubique en una dimensión geográfica proporcional al total de la población regiomontana.

Mediante entrevista también es posible identificar el esfuerzo que realizan los operadores para la integración del padrón de beneficiarios derivado de la recepción física de los documentos que se señalan en las Reglas de Operación, mismos que se anexarán a un expediente físico individual, uno por persona beneficiaria. Dicho expediente se mantendrá resguardado en el archivo del Centro de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias. Por igual, se creará una versión digital del archivo, mismo que generará una base de datos de resguardo.

El principal cuello de botella que manifiestan los operadores del Pp es la disposición de las personas a participar en las capacitaciones como facilitadores en las unidades de MASC.

Por otro lado, una vez operando las unidades de MASC, la selección inicia con la etapa introductoria y la evaluación establecidas por el PJENL, de lo cual carece el procedimiento P-SAY-COS-06

mecanismos alternativos de solución de controversias emitido en 2023. En este sentido, aplicando la etapa introductoria y la evaluación, se sugiere definir el procedimiento con base en la siguiente propuesta:

- El facilitador orienta y explica al solicitante en qué consisten y cómo funcionan los Mecanismos Alternativos.
- Si el solicitante insiste en su petición, el facilitador procede a evaluar el caso, con el auxilio de Centro de Mecanismos Alternos o la Dirección de Justicia Cívica.
- Si no está de acuerdo se dará por terminado el trámite solicitado.
- El facilitador evalúa el caso para determinar si el mismo es o no susceptible de algún mecanismo alterno, verificando que no ponga en riesgo derechos emanados de procesos judiciales o administrativos seguidos en forma de juicio, formalmente instaurados por uno o más de los posibles participantes.
- Si la solicitud de servicio no es susceptible de someterse a un mecanismo alterno, el facilitador emitirá una constancia de declaración de improcedencia y conclusión del mecanismo.
- Si, si es susceptible de algún mecanismo alterno, se procede a realizar una invitación.

Se sugiere definir un procedimiento claro de selección de ambos servicios e incluirlo en el manual de procedimientos sugerido anteriormente.

Asimismo, se reitera la sugerencia de actualizar el procedimiento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias contemplando el procedimiento de mediación establecido por el PJENL.

Producción y distribución

La producción de los servicios del Pp sí se encuentra definida a través del procedimiento de adquisición que realiza la Secretaría de Finanzas y Administración y Dirección de Adquisiciones y Servicios Generales en el caso del servicio de capacitación de facilitadores y la adquisición de insumos para la habilitación de posibles unidades de MASC.

En trabajo de campo se identificó que el Municipio realiza un convenio de colaboración con el PJENL en materia de certificación de los facilitadores una vez que cumplieron sus horas de capacitación, con el fin de que las unidades de MASC operen efectivamente.

Asimismo, se establece un convenio colaboración entre el Gobierno de Monterrey y las agrupaciones o asociaciones religiosas, en donde se establece la inversión para la habilitación de los inmuebles como un intercambio por la prestación del servicio de mediación y operación de las salas parte de los grupos religiosos

Por otro lado, como se mencionó la adquisición de insumos y contratación de capacitadores con la UANL se lleva a cabo con Dirección de Adquisiciones y Servicios Generales, para lo cual existe el procedimiento P-SFA-ASG-01 Procedimiento de adquisiciones, arrendamiento y contratación de servicios, que establece lo siguiente:

- Cuando una dependencia de la Administración Pública Municipal u organismo descentralizado requiere un bien y/o servicio, el Titular de la Secretaría de la dependencia solicitante elabora un oficio de petición y lo envía a la Dirección General de Administración, anexando un listado de peticiones y especificaciones técnicas.
- La Dirección General de Administración, recibe la solicitud con listado de necesidades, registra, valida anexos y: (I) si la petición NO requiere validación (Vo.Bo.) de otra área vinculada al proceso, turna la solicitud a la Dirección de Adquisiciones y Servicios Generales. (II) Si la petición requiere validación (Vo.Bo.) de otra área vinculada al proceso, turna a las diversas áreas vinculadas al proceso.
- El área de documentación de la Dirección de Adquisiciones y Servicios Generales recibe, registra y turna solicitud a la Coordinación de Compras si la solicitud no está dentro de los supuestos de ley para una excepción.
- La Coordinación de Compras recibe oficio de petición y confirma si es necesario recibir la validación (Vo. Bo.) de otra área vinculada en el proceso.
- La Coordinación de Compras recibe oficio de petición, coloca las observaciones que considere necesarias y turna a la persona encargada de Compras.
- Si los artículos solicitados no se encuentran dentro de un cuadro básico de contrato, se hace entrega a persona responsable de compras/persona encargada de cotizar para continuar con el proceso, entre otros.

Entre otras etapas del procedimiento, destaca la participación del área de presupuestos:

- La jefatura de suficiencias presupuestales realiza validación de cuentas gasto y revisión de especificaciones con el área; genera de manera manual documento “Solicitud de Suficiencia Presupuestal” y hace envío a Dirección de Control Administrativo.
- La persona Titular de la Dirección de Control Administrativo realiza documento formal con firmas de las personas titulares de las respectivas Direcciones encargadas.
- La persona Titular de la Dirección de Control Administrativo realiza envío de documento a la Dirección de Planeación Presupuestal para solicitar suficiencia presupuestal.
- La persona Titular de la Dirección de Planeación Presupuestal recibe, revisa y autoriza suficiencia presupuestal, entre otros.

Los operadores del Pp establecen que uno de los cuellos de botella que se ha presentado se refiere a que el área de adquisiciones desconoce en qué consiste el programa debido a que es de nueva creación, lo cual retrasa el procedimiento e involucra una mayor proporción de información y documentación para integrar el expediente por parte de adquisiciones, lo cual retrasa el procedimiento.

Por otro lado, en materia de la distribución de los insumos para la habilitación de inmuebles para unidades de MASC, los operadores del Pp afirman que la adquisición de insumos sigue en marcha; sin embargo, en cuanto sean entregados por los proveedores serán almacenados bajo en las instalaciones de la Secretaría del Ayuntamiento y posteriormente se distribuirán a cada una de las futuras unidades MASC con base en la agenda de servicios de instalación.

Se sugiere definir en el manual de procedimientos respectivo las pautas para la producción y distribución contemplando los convenios con el PJENL y las asociaciones para la generación de los servicios, además de incluir el procedimiento llevado a cabo con el área de adquisiciones y servicios generales.

Entrega

La entrega de los servicios de capacitación de facilitadores para la operación de las unidades de MASC, así como de los insumos para la habilitación de dichas unidades no se encuentra documentada y formalizada en un procedimiento específico.

Derivado del análisis de las ROP del Pp y de entrevista con personal operativo de este, se identifican algunas pautas para la entrega de ambos servicios. En el caso del servicio de capacitación de facilitadores para la operación de las unidades de MASC, una vez teniendo el documento que avala 72 horas de capacitación, la entrega comienza con la certificación ante el PJENL, en la cual el Municipio juega un papel vinculatorio.

Este proceso de certificación ante el PJENL se realiza mediante convocatoria¹⁵ y es el siguiente:

- La persona interesada en obtener la certificación se registra en línea en el siguiente enlace de la página de PJENL: <https://www.pjenl.gob.mx/MisApps/Publico/MA/RegistroCertificacionFacilitador/Index.aspx>.
- El interesado/a dirige un escrito en que solicita el ingreso al proceso de certificación, dirigido al Director del Instituto de Mecanismos Alternativos (Descargar formato en el portal <https://www.pjenl.gob.mx/MecanismosAlternativos>).
- El interesado/a elabora un escrito en el que acepta la publicación de datos personales, en caso de obtener la certificación.
- Presenta el diploma o constancia de estudios en mecanismos alternativos.
- Presentación de la evaluación teórica en el día, lugar y hora establecidos en la convocatoria.
- Aquellos que obtienen un puntaje superior a 80/100 presentarán una evaluación práctica como facilitador.
- Una vez concluidas las evaluaciones, el Instituto de Mecanismos Alternativos expedirá a los aspirantes que las hubieren aprobado conforme a las Bases de la Convocatoria respectiva.

¹⁵ Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/ConvocatoriasIMASC/2024/certificacion-facilitador-publica/download/CP-IMASC-2024-Certificacion-Facilitador-Convocatoria.pdf>

Si las personas capacitadas no aprueban la certificación del PJENL podría generar un cuello de botella, lo cual retrasaría la operación de las unidades o salas de conciliación, aunado a que las asociaciones religiosas solicitantes deben tener al menos 2 facilitadores certificados.

En el caso de la habilitación de inmuebles como unidades de MASC, también es posible identificar las pautas mediante el análisis de las ROP y en entrevista con los operadores, siendo lo siguiente:

- Los operadores del Pp realizarán una visita personal al espacio físico señalado, con finalidad de realizar una evaluación de necesidades requeridas para la adecuación del espacio.
- Asimismo, los operadores serán los responsables de gestionar el material necesario para la adecuación de cada espacio físico.
- Una vez entregados mediante acta firmada, y habilitados los espacios, las instituciones o agrupaciones religiosas beneficiarias serán las responsables de realizar las acciones necesarias para garantizar la prevalencia de los bienes y el cuidado de las instalaciones, siendo también responsables de futuros mantenimientos, mejoramientos o adecuaciones.

Una vez operando las unidades de MASC y con facilitadores certificados ante el PJENL, la entrega del servicio de mediación puede incluir las siguientes etapas establecidas por el PJENL, las cuales consisten en: invitación, sesión conjunta, mediación o conciliación, y ratificación y sanción, como se muestra a continuación:

Invitación:

- El facilitador emite una invitación para el invitado, a fin de que se presente a la unidad de MASC para llevar a cabo una cita. Invitación que se entrega por medio de un notificador.
- Cuando el invitado se presenta a su cita, se le explica el motivo de la cita, en qué consiste y cómo funciona el mecanismo alterno seleccionado.
- Si expresa su conformidad en el procedimiento, se procede a elaborar un acuerdo de aceptación, incluyendo en él, el acuerdo de confidencialidad, el cual deberá ser firmado por las partes intervinientes y se programará una sesión conjunta entre el solicitante y el invitado, cuya fecha de inicio no podrá exceder de diez días hábiles siguientes a la entrevista con la parte invitada.
- Si el invitado no estuviere de acuerdo, se dará por terminado el trámite, dándole el aviso correspondiente al solicitante.

- Si la parte complementaria hace caso omiso a la invitación en tres ocasiones, y no se obtiene respuesta alguna, se le avisará al interesado y se dará por terminado el trámite requerido.

Sesión conjunta:

- El facilitador permitirá que los interesados inicien un diálogo a través de la exposición de sus puntos de vista con relación a la controversia, mediante el empleo de técnicas y habilidades propias del facilitador, buscando ubicar a las partes en sus intereses y necesidades individuales y comunes, alejándolas de posiciones que dificultan la resolución del conflicto.
- Si alguna de las partes no está de acuerdo se dará por terminado el trámite solicitado.

Mediación o conciliación:

- Se realiza el proceso de mediación o conciliación con el objetivo de buscar una solución al conflicto que se ha planteado en la unidad de MASC de manera que se llegue a un convenio benéfico para ambas partes.
- Durante el proceso el facilitador deberá conducir a las partes a la búsqueda de pautas de solución factibles para el caso en concreto y que puedan en un momento dado establecerse en un acuerdo.
- Esta etapa podrá desarrollarse en una o más sesiones, incluso sesiones privadas con cada uno de los participantes o con la intervención de terceras personas ajenas al conflicto, distintas al facilitador para efecto de que los asistan en cuestiones de una ciencia, técnica, arte u oficio relacionadas con la materia objeto del mecanismo alterno, lo anterior a costo de los participantes.
- El procedimiento puede darse por terminado en caso de que alguno de los participantes llegue a incumplir las reglas.
- Las partes pueden solicitar un justificante para razonar inasistencia a sus empleos por considerarse indispensable su presencia en la sesión.

Conclusión:

- En caso de que las partes lleguen a un acuerdo, el facilitador redactará por escrito el acuerdo obtenido, haciendo constar de manera clara y concisa los puntos establecidos en el artículo

26 de la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León.

- El acuerdo se firmará por tantos números de originales como intervinientes hayan participado, haciendo entrega de un ejemplar a cada uno de ellos, y uno más para el expediente de la unidad de MASC; hecho lo anterior, se dará por cerrado el proceso respectivo.

Ratificación y sanción:

- El convenio celebrado ante los facilitadores de la unidad de MASC ratificado por los intervinientes y sancionado por el juzgado cívico de Monterrey, tiene igual eficacia y autoridad que la cosa juzgada o que la sentencia ejecutoriada, una vez cumplidas las disposiciones legales aplicables.

Se sugiere establecer un procedimiento específico para la entrega de ambos servicios en el manual de procedimiento sugerido anteriormente.

Asimismo, se reitera modificar el procedimiento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias con base en las etapas descritas para la entrega del servicio incluyendo las unidades de MASC.

Seguimiento y monitoreo

El procedimiento de seguimiento y monitoreo de los servicios de MASC tampoco se encuentra documentado y formalizado; sin embargo, en entrevista con los operadores del Pp, es posible identificar la realización de acciones de monitoreo y evaluación internos según las necesidades del proyecto y los recursos disponibles, por lo que es posible establecer medios de verificación para informar el avance y desarrollo del programa, los cuales se adjuntarán en un expediente individual y estarán disponibles para la Instancia Normativa en todo momento, tanto en formato físico como electrónico.

De igual forma, la Contraloría Municipal es responsable de establecer los parámetros de evaluación del programa y llevar a cabo las acciones pertinentes para su correcto cumplimiento. La Contraloría Municipal atenderá quejas y denuncias relacionadas con el programa y tomará las medidas necesarias para su debida atención de acuerdo con la normatividad aplicable.

Asimismo, los operadores del Pp, realizarán auditorías para dar seguimiento a los requerimientos materiales, financieros, adquisiciones, almacenes y demás servicios del programa, y verificará periódicamente a través de un monitoreo mensual que las actividades previstas para el programa se estén realizando conforme a lo establecido, tomando medidas correctivas en caso de detectar fallas o anomalías.

Como es posible observar, el procedimiento de seguimiento y monitoreo, sin bien, es importante llevarlo a cabo en el contexto del seguimiento al desempeño de los indicadores y metas de la MIR, y del propio ejercicio presupuestal, es importante enfocarlo en el funcionamiento de las unidades de MASC y el servicio de mediación otorgado, así como en la aplicación de los insumos otorgados a las asociaciones para su habilitación.

Se sugiere generar un procedimiento específico de seguimiento y monitoreo que sea incluido en el manual de procedimientos sugerido anteriormente.

4. Hallazgos de la evaluación

Diseño

La evaluación de diseño con trabajo de campo tuvo la finalidad de contar con información del Pp 04 Encontrándonos para la Paz del Municipio de Monterrey que permita elaborar recomendaciones a su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo realizados por el equipo consultor.

Entre los hallazgos de diseño, se muestra evidencia de que el Pp no define el problema que pretende abordar, además de carecer de una sintaxis que lo formule como un hecho negativo. Por tanto, no contempla las causas y efectos estructuradas en un árbol del problema y un árbol de objetivos. Asimismo, el diagnóstico no cumple con la MML, y no se encuentra estructurado bajo los lineamientos del CONEVAL para la creación de programas nuevos.

El Pp presenta problemas para la definición e identificación de sus poblaciones, así como la falta de una metodología para su cuantificación, ya que las ROP las define con base en los bienes y servicios que otorga, siendo la población de 18 años y más que desee recibir capacitación y certificación en materia de MASC, y las asociaciones o agrupaciones religiosas que pretendan fungir como unidades de MASC. De ahí que una de las principales sugerencias consiste en que el área de enfoque potencial sea el total de colonias del Municipio de Monterrey, mientras que el área de enfoque objetivo son las colonias con alta incidencia delictiva o de conflictos para la operación de las unidades de MASC.

En este sentido, el Propósito también presenta problemas de definición y sus sintaxis no es con base en la MML, además de que no ocurre como consecuencia de su intervención a través de sus bienes y servicios y no identifica cambios de largo plazo en la PO.

El Pp cuenta con dos Componentes identificados en la MIR y sus ROP vigentes, y no incluye las Actividades suficientes y necesarias, por lo que no es posible determinar si son adecuados, dado que no se define claramente el Propósito y no se identifica el cambio en la PO. Por tanto, la principal sugerencia se centra en la redefinición de los Componentes conforme a la MML con las Actividades suficientes y necesarias.

El Pp se encuentra alineado a los objetivos del PMD vigente: Objetivo 2.3 Mejor comunidad, mayor seguridad: Priorizar los programas y acciones de prevención social de la violencia y el delito

fortaleciendo la cohesión social; Objetivo 2.1 del PMD vigente La seguridad es responsabilidad de todos: Mejorar la seguridad pública con un enfoque integral que ataque las causas y no sólo las consecuencias de la inseguridad; y Objetivo 2.5 Cultura cívica y legalidad para la armonía social: Promover una convivencia social armónica con base en la legalidad y en una cultura cívica de diálogo, respeto y tolerancia. Sin embargo, no existen indicadores a los que el Pp pueda contribuir a nivel de Fin, además de que el Programa Municipal Ciudad en Paz 2021-2024, vinculado también al Pp, no cuenta con indicadores para su seguimiento, por lo que los responsables de planeación del municipio deben poner especial cuidado en la generación de indicadores a nivel de objetivo en ejercicios de planeación futuros.

La MIR del Pp cuenta con indicadores y metas para su seguimiento, sin embargo, estos no cumplen con los criterios CREMA, lo cual no permite la generación de información que permita retroalimentar su desempeño. Cabe destacar que el Pp documenta sus resultados a nivel de Fin y Propósito mediante ejercicios de evaluación, y a través del Sistema de Cumplimiento de Seguimiento de Metas, el cual incluye una matriz de seguimiento de metas para Pp's, POA's e indicadores del PMD, además de los informes trimestrales de avance de gestión financiera que incluye los AFF a nivel de la MIR.

El Pp no cuenta con un plan estratégico que establezca sus resultados a alcanzar, por lo que el POA y la MIR podrían servir de vehículo como programas de trabajo anual para la conformación de un plan estratégico.

El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura documentada la cual debe ir en función de una correcta definición de la PO o área de enfoque, por lo que la cobertura puede ser principalmente de carácter geográfico, es decir, las comunidades, zonas o colonias donde existe mayor incidencia de conflictos sociales que requieran servicios de mediación a través de las unidades de MASC.

El Pp no cuenta con un padrón de beneficiarios debido a la naturaleza de sus servicios, además de que el enfoque de MASC no permite la generación de un padrón de este tipo debido a que el tema de violencia contempla datos de personas de carácter reservado de acuerdo con la normativa de protección de datos y de víctimas. Sin embargo, el padrón, sí puede constituirse a partir de las unidades de MASC aperturadas.

El Pp cuenta con un procedimiento para la entrega de sus bienes y servicios a través del documento P-SAY-COS-06 Mecanismos Alternativos Solución de Controversias, el cual no está adecuado a las

unidades de MASC y debe ser actualizado con base en las etapas del procedimiento de mediación establecidas por el PJENL y la ley y reglamento en materia de mecanismos alternativos.

Asimismo, el programa identifica y cuantifica los gastos a nivel de capítulo del gasto y concepto; sin embargo, el presupuesto para la certificación y capacitación, y para la habilitación de unidades de MASC no es fácilmente identificable a nivel de capítulo del gasto.

En materia de rendición de cuentas, las ROP del Pp son públicas y disponibles en la página web del Municipio. Asimismo, los resultados y la información para monitorear su desempeño, se encuentra actualizado, público y difundido en la página del Municipio. El Pp presenta un procedimiento para la recepción y trámite de solicitudes de acceso a la información, y propia la participación ciudadana mediante el reglamento respectivo.

El Pp presenta coincidencia y complementariedad con programas federales, estatales y municipales y la estrategia del modelo homologado de justicia cívica, además de que presenta evidencia de una estrategia documentada que considere acciones de coordinación para la atención de su PO, como convenios o acuerdos, para desarrollar las actividades que se llevan a cabo para la generación de los servicios que otorga el Pp.

Procesos

Como se mencionó de forma general anteriormente, el Pp no cuenta con procedimientos documentados; sin embargo, bajo esta lógica se llevó a cabo una serie de recomendaciones para la generación del procedimiento en el contexto del modelo general de procesos del CONEVAL, para lo cual se eligió procesos sustantivos

Los operadores del Pp han realizado esfuerzos importantes en materia de planeación pues existe evidencia de la elaboración del PMD, POA y MIR asociada al Pp evaluado, además de la asignación de su presupuesto; sin embargo, no existe un procedimiento documentado y formalizado en cuanto a la modificación de indicadores y metas en caso de que sean requeridas, así como la asignación y notificación del presupuesto que, aunque se lleva a cabo, no es posible determinar si hay desfases entre el seguimiento de metas y el ejercicio del presupuesto, lo cual puede generar cuellos de botella recurrentes.

A nivel de los bienes y servicios del Pp, mediante entrevista, los operadores del programa manifiestan la existencia de cuellos de botella como es el espacio físico donde se llevarán a cabo las capacitaciones, siendo el principal conflicto, ya que no hay un espacio disponible con las características necesarias.

Cabe destacar que para la apertura de las unidades de MASC, los operadores del Pp manifiestan que toman en cuenta los siguientes criterios: El primer criterio es el que el espacio geográfico en el que se encuentra el establecimiento sea un polígono de alto índice delictivo, atendiendo a la prioridad de intervención. El segundo es que se ubique en una dimensión geográfica proporcional al total de la población regiomontana. Sin embargo, este criterio debe reflejarse al menos en el plan estratégico para la operación del Pp y la estrategia de cobertura que debe incluirse en el diagnóstico.

En materia de difusión el Pp no presenta mayor problema pues se difunde con asociaciones, iglesias, agrupaciones y otras instituciones religiosas que tengan trabajo previo en actividades relacionadas con Mecanismos Alternativos y Reconstrucción del Tejido Social. De igual forma, para la capacitación la difusión se realizará con apoyo de instituciones de educación superior con la finalidad de que la misma llegue al alumnado de los últimos semestres. En general el Pp se difunde de acuerdo con el procedimiento establecidos por la Dirección de Comunicación Social del Municipio.

En cuanto a la solicitud de los servicios, tampoco existe un procedimiento documentado y formalizado, sin embargo, derivado de las entrevistas es posible identificar algunas pautas en las que juegan un papel importante los ciudadanos que quieren recibir la capacitación y las asociaciones religiosas que pretenden acreditarse como unidades de MASC ante el PJENL y en consecuencia ser habilitadas. Por tanto, es en esta etapa donde el procedimiento establecido por el PJENL debería implementarse en las unidades aperturadas en coordinación con el Centro de Mecanismos Alternos. Cabe destacar que un esfuerzo por sistematizar las solicitudes es el uso de herramientas informáticas como los formularios de Google para registrar los solicitantes del servicio de capacitación.

En cuanto a la selección de los servicios de mediación tampoco existe un procedimiento documentado y formalizado para la operación y habilitación de las unidades de MASC. Por lo que esta etapa debe asociarse con la etapa introductoria y evaluación establecidas por el PJENL, las cuales consisten en la orientación que el facilitador otorga al solicitante sobre los beneficios de

mecanismos alternativos y los mecanismos más convenientes a implementar. Asimismo, el facilitador evalúa el caso para determinar si el mismo es o no susceptible de algún mecanismo alterno, verificando que no ponga en riesgo derechos emanados de procesos judiciales o administrativos seguidos en forma de juicio, formalmente instaurados por uno o más de los posibles participantes. Esto una vez acreditadas las unidades y certificados los facilitadores por el PJENL.

La producción y distribución de los servicios gira en torno al procedimiento de adquisición para la contratación de capacitadores con la UANL y la adquisición de los insumos para la habilitación de espacios como unidades de MASC pertenecientes a las asociaciones religiosas. Un cuello de botella que se presenta es que el área de adquisiciones desconoce en qué consiste el programa debido a que es de nueva creación, lo cual retrasa el procedimiento e involucra una mayor proporción de información y documentación para integrar el expediente por parte de adquisiciones, lo cual retrasa el procedimiento

La entrega del servicio tampoco se encuentra documentada y formalizada en el contexto de las unidades de MASC, y debería asociarse con las etapas de invitación, sesión conjunta, mediación o conciliación, y ratificación y sanción establecidas por el PJENL y la norma correspondiente. Algo que se identificó en entrevista con los operadores del Pp es que la entrega del servicio comienza con la certificación de los facilitadores capacitados, la cual se realiza a través de convocatoria del Instituto de Mecanismos Alternativos de Nuevo León consistente en una evaluación teórica y otra evaluación práctica. Si las personas capacitadas no aprueban la certificación esto genera un cuello de botella para la operación de las unidades, ya que entre los compromisos de las asociaciones para operarlas es tener al menos 2 facilitadores certificados.

La misma situación sucede con el seguimiento y monitoreo, sin embargo, en trabajo de campo, los operadores del Pp realizan acciones de monitoreo y evaluación internos según las necesidades del proyecto y los recursos disponibles, por lo que es posible establecer medios de verificación para informar el avance y desarrollo del programa, los cuales se adjuntarán en un expediente individual y estarán disponibles para la Instancia Normativa en todo momento, tanto en formato físico como electrónico.

Aunado a lo anterior, el procedimiento de seguimiento y monitoreo, sin bien, es importante llevarlo a cabo en el contexto del seguimiento al desempeño de los indicadores y metas de la MIR, y del propio ejercicio presupuestal, es importante enfocarlo en el funcionamiento de las unidades de

MASC y el servicio de mediación otorgado, así como en la aplicación de los insumos otorgados para habilitación a las asociaciones religiosas beneficiarias.

5. Análisis FODA

Fortalezas y oportunidades
1. Diseño
Justificación de la creación y diseño del programa
El Pp cuenta con una justificación teórica que avala la selección de este tipo de intervención.
El Pp presenta vinculación con los objetivos del PMD y el programa municipal Ciudad en Paz 2021-2024, sin embargo, no contempla indicadores a los que contribuya el Fin del Pp.
Planeación y orientación a resultados
El Pp documenta sus resultados a través de un Sistema de Seguimiento al Cumplimiento de Metas y a través de los AFF.
El Pp cuenta con mecanismos de planeación estratégica como el PMD 2021-2024, y su propio diagnóstico a nivel de su diseño; sin embargo, no cuenta con un plan estratégico.
Mecanismos de operación del programa
El Pp cuenta con ROP para 2 de sus componentes, los cuales contemplan criterios de elegibilidad de su PO.
El Pp cuenta con mecanismos de atención y entrega de los servicios de MASC, pero no en el contexto de las unidades de MASC.
El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición cuentas, y con mecanismos de participación ciudadana.
Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social
El Pp evaluado cuenta con complementariedades y coincidencias con otros programas.
2. Procesos
Difusión
El Pp presenta un proceso de difusión de las acciones de MASC con base en el procedimiento establecido por la dirección de comunicación social.
Producción
El Pp presenta un procedimiento de producción de servicios relativo a la adquisición de insumos para habilitación de unidades de MASC y la contratación de capacitadores de la UANL.
Debilidades y amenazas
1. Diseño
Justificación de la creación y diseño del programa
El Pp no define el problema como un hecho negativo, sus causas y efectos, y la magnitud de este no se encuentra establecidas en un diagnóstico que cumpla con los criterios del CONEVAL y la MML.
A nivel del diagnóstico el Pp no define la PP y PO o áreas de enfoque, y no contempla una metodología para su definición y cuantificación.
El Propósito del Pp no se encuentra correctamente definido en términos de la PO o área de enfoque y la MML, y no identifica cambios de largo plazo.
Planeación y orientación a resultados
El Pp cuenta con indicadores que no contemplan los criterios CREMA en su construcción, y con metas que no están orientadas a impulsar su desempeño.
Las actividades del POA no son suficientes para establecer un plan de trabajo anual en el contexto del Pp.

Mecanismos de operación del programa
El Pp no contempla una estrategia de cobertura documentada con una visión de corto, mediano y largo plazo basada en la focalización de unidades de MASC en los polígonos de alta incidencia delictiva.
El Pp no identifica y clasifica claramente los recursos del capítulo 4000, especialmente para la habilitación de unidades de MASC.
Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social
El programa no cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias estatal y municipal, principalmente.
2. Procesos
Planeación:
A nivel operativo, el Pp no cuenta con un documento estratégico procedimental que refleje los principales pasos a seguir y los actores involucrados desde la proyección de metas, recursos humanos, materiales y financieros, y especialmente para la planeación de la operación y focalización de las unidades de MASC.
Solicitud
El Pp no presenta un procedimiento documentado y formalizado para la solicitud de los servicios de mediación en el contexto de las unidades de MASC y con base en el procedimiento establecido por el PJENL.
Selección
El Pp no presenta un procedimiento documentado y formalizado para la selección de los servicios de mediación en el contexto de las unidades de MASC y con base en el procedimiento establecido por el PJENL.
Entrega de apoyos
El Pp no presenta un procedimiento documentado y formalizado para la entrega de los servicios de mediación en el contexto de las unidades de MASC y con base en el procedimiento establecido por el PJENL.
Seguimiento y monitoreo
El Pp no presenta un procedimiento documentado y formalizado el seguimiento y monitoreo de las unidades de MASC y los servicios de mediación proporcionados.

6. Recomendaciones

Las recomendaciones en materia de diseño y de procesos se presentan a continuación

Se sugiere que el diagnóstico del Pp sea redefinido con base en las recomendaciones de diseño:

- Actualizar el diagnóstico con base en la MML y el formato del CONEVAL, contemplando una correcta definición del problema, con sus causas y efectos, y arboles respectivos.
- Modificar el propósito de tal forma que identifique cambios de largo plazo y con base en las sugerencias de definición de áreas de enfoque.
- Definir área de enfoque en lugar de poblaciones tomando como base el total de colonias del municipio como área de enfoque potencial, y las colonias de alta incidencia delictiva o de conflictos como área de enfoque objetivo.
- Establecer una estrategia de cobertura con metas de corto y mediano plazo (3 años) con base en las colonias de mayor incidencia delictiva o de conflictos.

Se sugiere redefinir la MIR tomando en cuenta lo siguiente:

- Redefinir los Componentes de la MIR en términos de la MML.
- Redefinir los indicadores de la MIR contemplando criterios CREMA y con metas orientadas a impulsar el desempeño, con base en las sugerencias de MIR realizadas.
- Contemplar indicadores a nivel de objetivos a los que pueda contribuir el Fin del Pp, específicamente a nivel sectorial.
- Fortalecer el vínculo entre el POA y las actividades definidas en la MIR siendo que los primeros son el insumo para que el Programa pueda entregar los servicios de MASC y no presentarlos como dos herramientas de planeación y seguimiento independientes.
- Identificar en el presupuesto los conceptos de gasto asociados a la capacitaciones y habilitación de unidades en materia de MASC, especialmente analizar si estos últimos corresponden al capítulo 4000 del gasto,
- Establecer una estrategia documentada de coordinación al interior y exterior de la operación del programa, la cual puede reflejarse en el plan estratégico.

En materia de procesos, las principales sugerencias son:

- Generar un manual de procedimiento que contempla las etapas de modelo general de procesos del CONEVAL al menos para la capacitación de facilitadores y la habilitación y apertura de unidades de MASC.
- Establecer un procedimiento enfocado en el otorgamiento de los servicios de mediación en el contexto de las unidades de MASC aperturadas, tomando en cuenta las etapas del procedimiento establecido por el PJENL a través del Instituto de Mecanismos Alternos y su ley y reglamento respectivos, a saber: solicitud inicial, etapa introductoria, evaluación, invitación, sesión conjunta, mediación, conclusión, ratificación y sanción.
- Actualizar el procedimiento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias en función de la operación de las unidades de MASC y no solo del Centro de Mecanismos Alternos y que el Pp opere bajo la Dirección de Justicia Cívica.

7. Conclusiones

La etapa de diseño y procesos requieren de una redefinición y fortalecimiento de tal forma que contribuyan a un mejor funcionamiento del programa. El carácter transversal y vinculatorio de sus componentes le permite establecer objetivos y metas que sirven de vehículo para el establecimiento de una estrategia común, coordinada y documentada con Dependencias que el problema de violencia que requieran la implementación de mecanismos alternativos para la solución de controversias.

El Pp requiere fortalecer su diseño con un diagnóstico que incluya un problema como un hecho negativo, las causas y efectos que lo generan, y la magnitud de la población o área de enfoque que lo presenta; sin embargo, los problemas en la definición de una estrategia de cobertura, afecta también la definición de indicadores y metas, de tal forma que bajo la MIR vigente estos no cumplen con las características con los criterios CREMA. Una de las principales fortalezas del programa es que cuenta con mecanismos de seguimiento para documentar sus resultados a través de la matriz de seguimiento de metas y los AFF.

Es importante que los operadores del Pp tomen en cuenta que la MIR debe ser redefinida en sus dos Componentes en términos de la MML y con Actividades suficientes y necesarias, establecidas en un orden cronológico y ascendente.

Los operadores del Pp y el Municipio en general realizan esfuerzos importantes en la consolidación de su Pbr-SED y en la operación de sus programas, de tal forma, que sus ROP's que marquen la pauta para la identificación de criterios de elegibilidad.

Asimismo, es importante definir correctamente el presupuesto del Pp evaluado, en cuanto a la identificación de los recursos para la capacitación y certificación de los futuros facilitadores, y la apertura de unidades de MASC, especialmente este último si corresponde al capítulo 4000 del gasto.

El programa presenta mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, publica sus documentos normativos de operación, documenta sus resultados a través de sus mecanismos de seguimiento y los AFF, además de contemplar mecanismos de participación ciudadana en el contexto de los mecanismos alternativos.

La etapa de planeación a nivel operativo presenta instrumentos como el POA y la MIR, pero no bajo un procedimiento documentado y con un plan estratégico, lo cual no quiere decir que sus operadores no realicen esfuerzos importantes en los ejercicios de proyección de objetivos y metas, los cuales deben ser reforzados con mejores acciones de coordinación entre las áreas de planeación y finanzas del Municipio para evitar cuellos de botella que generen desfases entre el seguimiento de metas y el ejercicio de recursos.

La difusión del Pp no presenta mayores problemas, ya que sus ROP contemplan las pautas y características para la definición, análisis y validación de contenidos para las acciones de promoción y difusión, aunado a que están sujetos a un procedimiento general de la Dirección de Comunicación Social de Monterrey.

La solicitud, selección, y entrega del servicio no contempla un procedimiento documentado y formalizado en el contexto de apertura de unidades de MASC acreditadas ante el PJENL y la habilitación de espacios para unidades de MASC, lo cual es justificable en el entendido de que es el primer año de operación del Pp.

La producción de bienes y servicios se encuentra sujeta al procedimiento de adquisición de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales; sin embargo, la reciente creación del Pp genera desconocimiento por parte del área mencionada, lo cual ha retrasado la adquisición de insumos para habilitación de unidades de MASC, ya que los operadores se ven en la necesidad de justificar con más información para qué serán utilizados los insumos.

El procedimiento existente para el centro de mecanismos alternos debe ser actualizado al tipo de servicios que otorga el Pp, de tal forma que, una vez funcionando las unidades de MASC a través de las asociaciones religiosas, el servicio de mediación debe partir de las etapas del procedimiento establecido por el PJENL.

El seguimiento y monitoreo es parte importante para verificar que los servicios de MASC están siendo proporcionados correctamente por las unidades aperturadas; sin embargo, no existe un procedimiento documentado y formalizado para tal efecto.

En general el Pp es una respuesta congruente a la insuficiencia de centros de mecanismos alternos para implementar los servicios de MASC en las zonas o polígonos del municipio con alta incidencia delictiva; sin embargo, el Pp opera en un marco de gestión que incluye manuales de procedimientos

que reflejan la forma en la que algunas funciones se realizan al interior de las áreas involucradas en su operación que fueron desarrollados con una visión genérica, con desconexiones, y desvinculamiento y sin una visión orientada a procesos.

8. Bibliografía

Diagnóstico del Programa Presupuestario 04 Encontrándonos para la Paz. Documento proporcionado por los operadores del Pp.

Documento P-SAY-COS-06 Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Documento RO-SAY-COS-01 Reglas de Operación del Programa Encontrándonos para la Paz. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Evaluación de diseño con trabajo de campo del Pp 09 Juzgado Cívico para Niñas, Niños y Adolescentes 2023. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Fichas técnicas de indicadores de los programas presupuestarios de Monterrey. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. SHCP. Documento disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf.

Informes trimestrales de avance de gestión financiera 2024. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Matriz de Indicadores para Resultados del Pp 04 Encontrándonos para la Paz. Documento proporcionado por los operadores del Pp.

Matriz de Indicadores para Resultados del Pp 06 Seguimiento y Atención a Personas Usuarias de Justicia Cívica. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Modelo homologado de justicia cívica, buen gobierno y cultura de la legalidad para los Municipios de México. Documento emitido por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Presupuesto Basado en Resultados del Municipio de Monterrey. Disponible en: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PBR-SED.asp.

Presupuesto del Programa Presupuestario 04 Encontrándonos para la Paz. Documento proporcionado por la Coordinación de Evaluación del Desempeño del Municipio de Monterrey.

Programa Municipal Ciudad en Paz 2021-2024. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Programa Operativo Anual de la Secretaría del Ayuntamiento de Monterrey. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Reglamento de justicia cívica del Municipio de Monterrey. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Reglamento de Participación Ciudadana del Municipio de Monterrey. Documento descargado de la página del Municipio de Monterrey.

Sistema de Seguimiento de Cumplimiento de Metas. Municipio de Monterrey. Disponible en: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp.

Términos de Referencia Evaluación en Materia de Diseño con Trabajo de Campo. Documento emitido por la Dirección de Control Interno e Investigación del Municipio.

9. Anexos

1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación

Capítulo del gasto	Concepto		Total	Categoría
1000: Servicios personales	1100	Remuneraciones al personal de carácter permanente	\$ 15,917,905.30	GOD
	1200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio	\$ 1,735,572.22	GOD
	1300	Remuneraciones adicionales y especiales	\$ 3,370,081.44	GOD
	1400	Seguridad social	\$ 482,457.38	GOD
	1500	Otras prestaciones sociales y económicas	\$ 4,217,722.22	GOD
	1600	Previsiones	\$ 154,971.23	GOD
	1700	Pago de estímulos a servidores públicos	\$ 137,195.84	GOD
		Subtotal del capítulo 1000		\$ 26,015,905.63
2000: Materiales y suministros	2100	Materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales	\$ 794,675.11	GOD
	2200	Alimentos y utensilios	\$ 46,754.70	GOD
	2300	Materias primas y materiales de producción y comercialización	\$ -	N.A.
	2400	Materiales y artículos de construcción y de reparación	\$ -	N.A.
	2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	\$ 135,110.84	GOI
	2600	Combustibles, lubricantes y aditivos	\$ 888,933.47	GOD
	2700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	\$ 239,142.15	GOI
	2800	Materiales y suministros para seguridad	\$ -	N.A.
	2900	Herramientas, refacciones y accesorios menores	\$ 420,404.39	GOI
		Subtotal del capítulo 2000		\$ 2,525,020.66
3000: Servicios generales	3100	Servicios básicos	\$ 2,735,745.59	GOD
	3200	Servicios de arrendamiento	\$ 5,159,241.51	GOD
	3300	Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	\$ 4,301,627.67	GOI
	3400	Servicios financieros, bancarios y comerciales	\$ 199,039.05	GOI
	3500	Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	\$ 1,983,706.18	GM
	3600	Servicios de comunicación social y publicidad	\$ -	N.A.
	3700	Servicios de traslado y viáticos	\$ -	N.A.
	3800	Servicios oficiales	\$ 1,575,099.66	GOD
	3900	Otros servicios generales	\$ 1,048,979.16	GOI
		Subtotal del capítulo 3000		\$ 17,003,438.82
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	Transferencias internas y asignaciones al sector público	\$ -	N.A.
	4200	Transferencias al resto del sector público	\$ -	N.A.
	4300	Subsidios y subvenciones	\$ -	N.A.
	4400	Ayudas sociales	\$ -	N.A.
	4500	Pensiones y jubilaciones	\$ -	N.A.
	4600	Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	\$ -	N.A.
	4700	Transferencias a la seguridad social	\$ -	N.A.
	4800	Donativos	\$ -	N.A.
	4900	Transferencias al exterior	\$ -	N.A.
	Subtotal del capítulo 4000		\$ -	
5000: Bienes muebles e inmuebles	5100	Mobiliario y equipo de administración	\$ 764,349.05	GC
	5200	Mobiliario y equipo educacional y recreativo	\$ 140,264.10	GC
	5300	Equipo e instrumental médico y de laboratorio	\$ -	N.A.
	5400	Vehículos y equipo de transporte	\$ -	N.A.
	5500	Equipo de defensa y seguridad	\$ -	N.A.
	5600	Maquinaria, otros equipos y herramientas	\$ 177,327.26	GC
	5700	Activos biológicos	\$ -	N.A.
	5800	Bienes inmuebles	\$ -	N.A.
	5900	Activos intangibles	\$ -	N.A.
	Subtotal del capítulo 5000		\$ 1,081,940.41	
6000: Obras públicas	6100	Obra pública en bienes de dominio público	\$ -	N.A.
	6200	Obra pública en bienes propios	\$ -	N.A.
	6300	Proyectos productivos y acciones de fomento	\$ -	N.A.
	Subtotal del capítulo 6000		\$ -	
Elija por renglón el concepto de gasto del catálogo que despliega en la columna con el mismo nombre. En caso de que una partida no aplique, elija la opción "No aplica".				
Categoría	Cuantificación	Metodología y criterio para cuantificar cada concepto de gasto		
Gasto en operación directos (GOD)	\$37,216,355.67	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		
Gasto en operación indirectos (GOI)	\$ 6,344,303.26	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		
Gastos en mantenimiento (GM)	\$ 1,983,706.18	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		
Gastos de capital (GC)	\$ 1,081,940.41	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		
Gasto total	\$46,626,305.52	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		
Gastos unitarios	\$ -	Criterios contemplado en la pregunta 18 de la presente evaluación		

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	Cobertura geográfica	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se completa con el programa evaluado?	Justificación
Prevención del delito y violencias	E025	Secretaría de Seguridad	Las personas que habitan en los Ageb's de alta incidencia delictiva cuentan con las capacidades de control social para hacer frente a las conductas antisociales, parasociales y delictivas	Personas que habitan polígonos de alta incidencia delictiva	Estatal	Sí	Sí	Contempla acciones de seguridad pública y prevención del delito
Estrategias para la reducción del índice delictivo	E029	Secretaría de Seguridad	Personas que habitan en las zonas de incidencia delictiva del AMM y área rural cuentan con cuerpos de seguridad pública que mantienen la paz y el orden.	Personas que habitan en las zonas de incidencia delictiva del AMM y área rural	Estatal	Sí	Sí	Contempla acciones de seguridad pública
Atención de llamadas de emergencia, vigilancia y registro de información	E030	Secretaría de Seguridad	Los usuarios cuentan con servicios confiables y coordinados en seguridad pública a través del c5.	Usuarios	Estatal	Sí	Sí	Contempla acciones de seguridad pública
Prevención de la violencia	04	Secretaría de seguridad y protección a la ciudadanía	Implementar acciones de prevención que promuevan la cultura de la paz en el municipio de Monterrey para infancias, adolescentes, jóvenes, vecinos(as) y policías	Ciudadanía, y NNA	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones de seguridad pública
Seguridad pública	06	Secretaría de seguridad y protección a la ciudadanía	La población que habita y transita por el municipio de Monterrey registra disminución de los delitos (robo patrimoniales y de violencia familiar) en competencia municipal	Población de Monterrey	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones de seguridad pública
Comunidades Paz	07	Secretaría del Ayuntamiento	La intervención municipal en la gestión de conflictos transita a procesos de construcción de paz.	Población de Monterrey	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones para el tratamiento de conflictos sociales

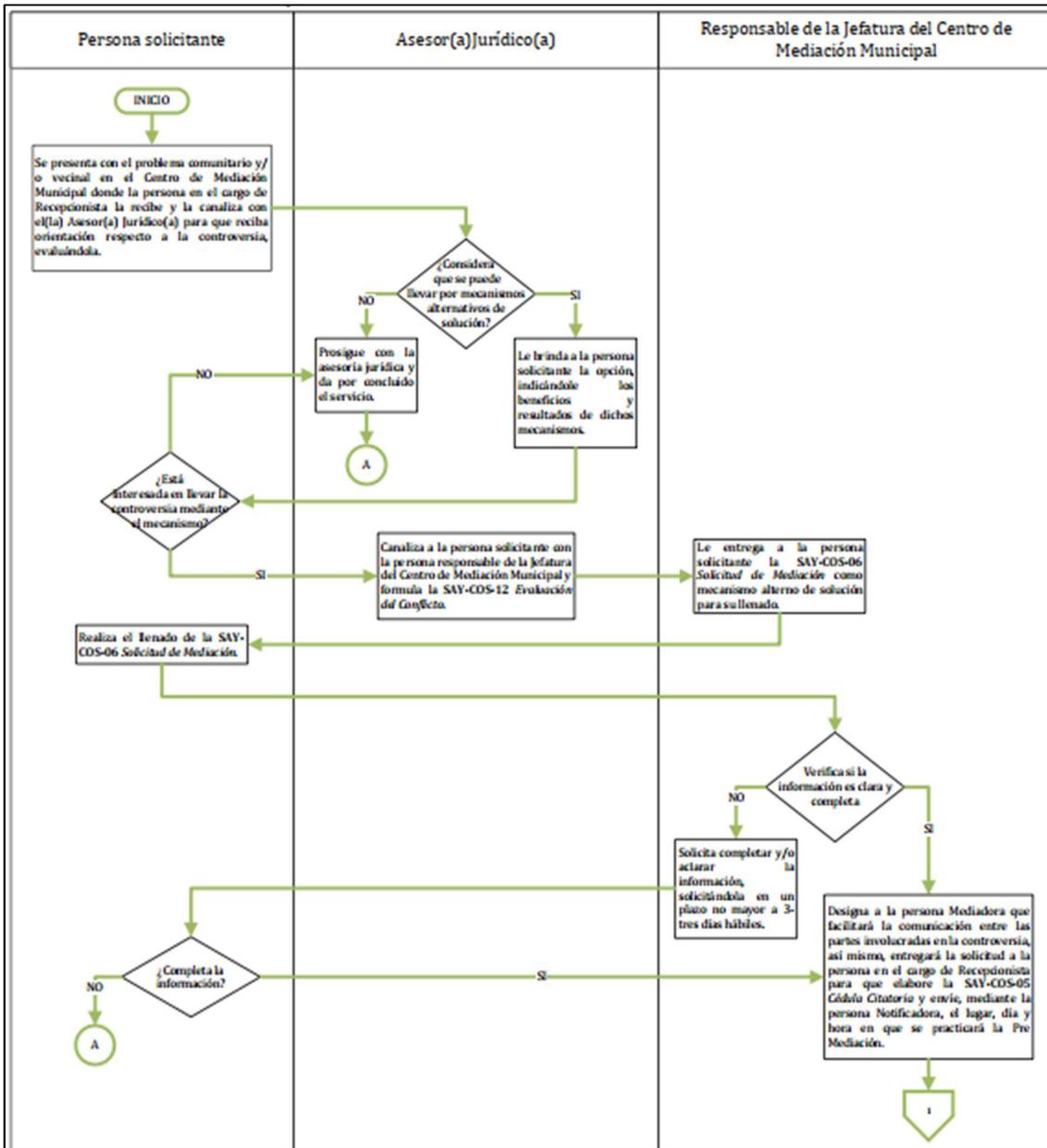
Juzgado cívico	09	Secretaría del Ayuntamiento	Las niñas, niños y adolescentes (NNA) perciben una atención diferenciada	Población de Monterrey	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones para el tratamiento de faltas administrativas
Protección a la infancia, adolescencia y familia	39	DIF Municipal	Las niñas, niños y adolescentes cuentan con protección en el ámbito familiar	NNA y sus familias	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones para el tratamiento de problemas de NNA
Protección de Niñas, Niños y Adolescentes Vulnerados de sus Derechos	40	DIF Municipal	Los derechos vulnerados de niñas, niños y adolescentes de Monterrey son restituidos	NNA	Municipal	Sí	Sí	Contempla acciones para el tratamiento de problemas de NNA

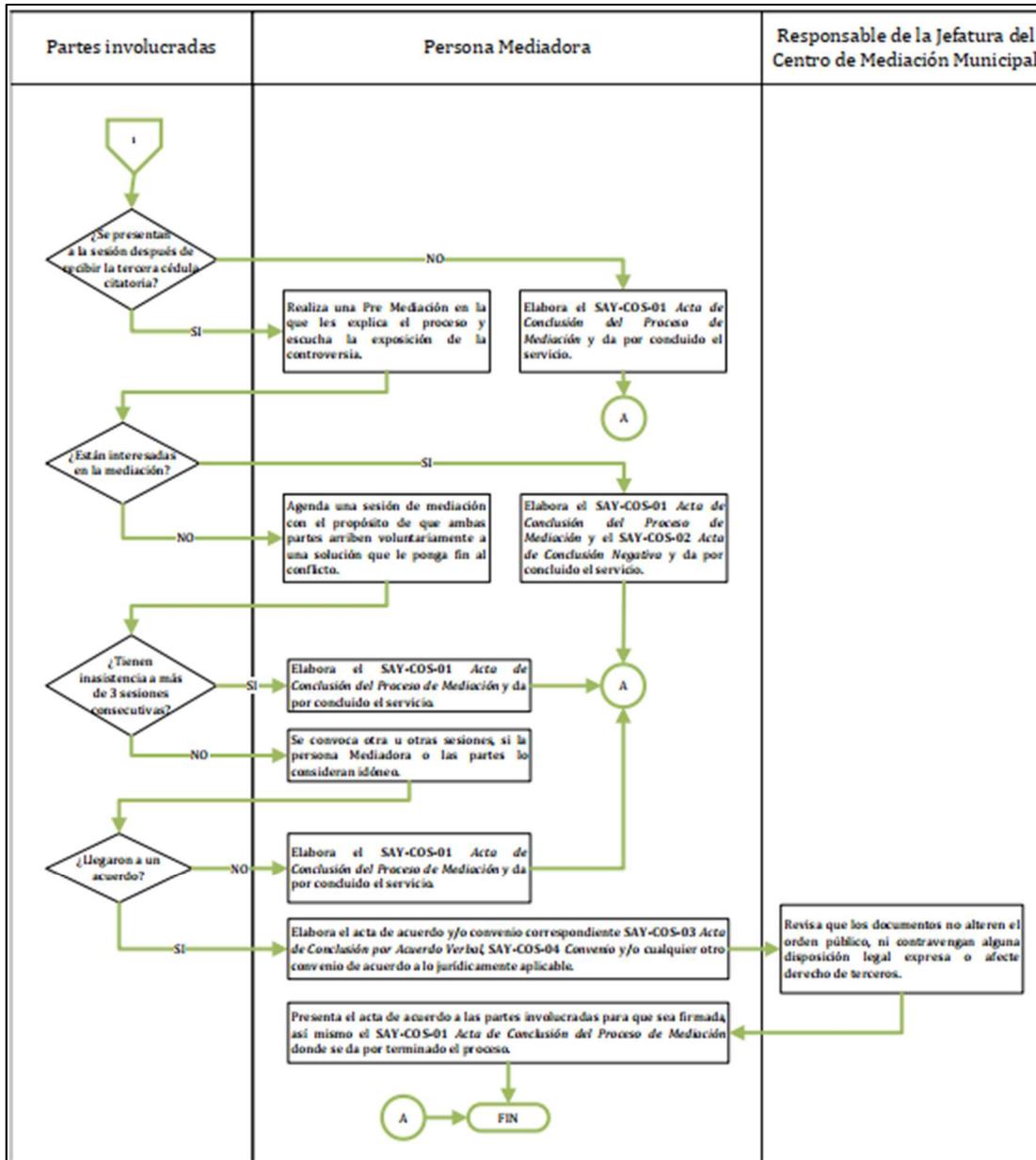
3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

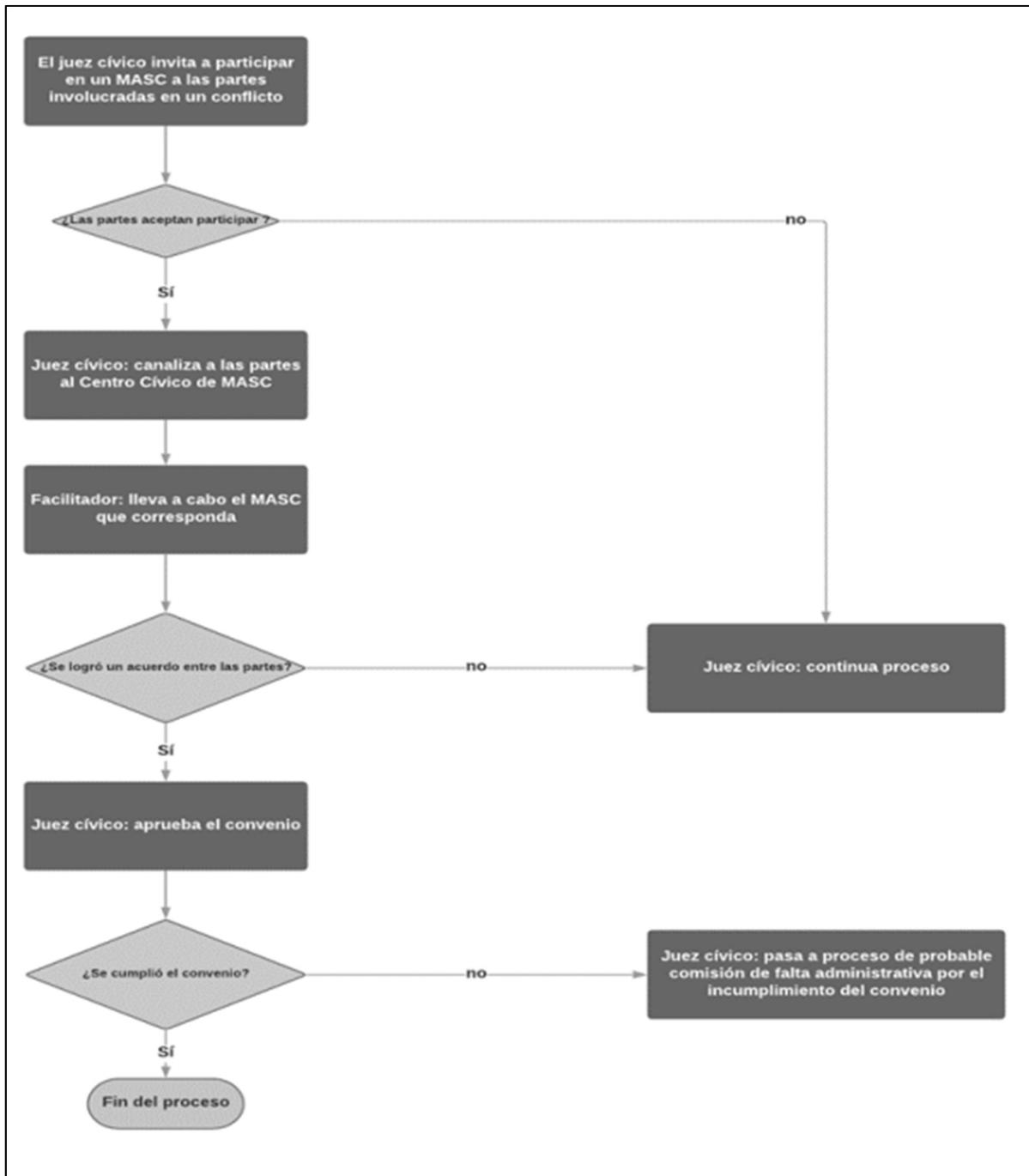
Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados (Escriba nombre y describa brevemente)
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	<p>No se identifica un procedimiento de planeación estratégico y formalizado</p>	<p>Si bien se identifican los manuales para la elaboración de diversos instrumentos de planeación, lo cual no se objeta en la presente evaluación y se reconocen los esfuerzos de las autoridades para tal efecto; sin embargo, es a nivel de la planeación interna que llevan a cabo los operadores del Pp para el cumplimiento de sus metas y actividades, donde se requiere establecer un procedimiento para tal efecto, lo cual se comentó en las reuniones de trabajo de campo.</p>
<p>Difusión: 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>Corresponde al procedimiento general de difusión de la Dirección de Comunicación Social en coordinación con los operadores del Pp</p>	<p>Documento P-SEJ-COS-01 difusión institucional y documento RO-SAY-COS-01 reglas de operación del programa encontrándonos para la paz</p>
<p>Solicitud: 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 no se encuentra documentado y formalizado en el contexto de las unidades de MASC</p>	<p>Documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias y reglamento de justicia cívica de Monterrey</p>
<p>Selección: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>El procedimiento no se encuentra documentado y formalizado en el contexto de las unidades de MASC</p>	<p>Documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias y reglamento de justicia cívica de Monterrey</p>
<p>Producción de bienes y servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y</p>	<p>El procedimiento se encuentra formalizado y es ejecutado por la</p>	<p>Documento P-SFA-ASG-01 procedimiento adquisiciones,</p>

Modelo general de procesos	Descripción	Procesos del programa identificados (Escriba nombre y describa brevemente)
servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	Secretaría de Administración y Finanzas y la Dirección de Adquisiciones y Servicios Generales	arrendamiento y contratación de servicios
Entrega: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	El procedimiento no se encuentra documentado y formalizado en el contexto de las unidades de MASC	Documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias y reglamento de justicia cívica de Monterrey
Seguimiento y monitoreo: 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.	El procedimiento no se encuentra documentado y formalizado en el contexto de las unidades de MASC	Documento P-SAY-COS-06 mecanismos alternativos de solución de controversias y reglamento de justicia cívica de 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

4. Flujoigramas







Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	Taktiké Grupo Consultor en Innovación Pública S.A. de C.V.
Nombre del coordinador de la evaluación:	Mtro. Jaime Esparza Frausto
Nombres de los principales colaboradores:	Mtro. Enrique Ruíz Sampaio
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Lic. Luis Raúl Gutiérrez Zapién
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación:	\$ 290,000.00 pesos IVA incluido
Fuente de financiamiento:	Recursos propios