



Gobierno
de
—
Monterrey



EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO PROGRAMA PRESUPUESTARIO GOBIERNO DIGITAL

INFORME FINAL

**GOBIERNO DE MONTERREY, NUEVO
LEÓN
2024**

Índice

Siglas y acrónimos	i
Resumen ejecutivo	ii
Introducción	1
Nota Metodológica.....	3
Aplicación de la estrategia de trabajo de campo.....	4
1. Análisis del diseño del programa.....	5
1.1 Descripción general del programa	5
1.2 Justificación de la creación y del diseño del programa.....	10
Análisis del problema.....	11
Causas y consecuencias del problema identificado	13
Poblaciones.....	15
Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO)	18
Productos del programa	20
Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).....	23
Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.	26
Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.....	28
1.3 Planeación y orientación a resultados	32
Orientación a resultados.	33
Planeación.....	48
1.4 Mecanismos de operación del programa	51
Población potencial y objetivo	51
Mecanismos de elegibilidad	56
Padrón de beneficiarios.....	61
Mecanismos de atención y entrega de apoyos	62
Presupuesto	64
Rendición de cuentas.....	72
1.5 Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social	76

Complementariedades y coincidencias	76
Coordinación.....	78
2. Procesos generales y sustantivos del programa	80
2.1 Identificación, descripción y mapeo de los procesos generales y sustantivos del programa	80
2.2 Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis	87
2.3 Estrategia de trabajo de campo	91
2.4 Descripción y análisis de los procesos sustantivos	93
Hallazgos de la evaluación.....	102
Análisis FODA.....	104
Recomendaciones	105
Conclusiones.....	106
Datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.....	107

Siglas y acrónimos

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

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

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MIR – Matriz de Indicadores para Resultados

MML – Matriz de Marco Lógico

PA – Población atendida

PO – Población objetivo

POAs – Programas Operativos Anuales

PP – Población potencial

PNT - Plataforma Nacional de Transparencia

Pp- Programa Presupuestario

SIPOT - Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia

UR – Unidad Responsable

Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como principal objetivo evaluar el diseño del Programa presupuestario Gobierno digital del municipio de Monterrey Nuevo León, así como analizar los procesos más relevantes en la implementación del programa.

En la primera parte de esta evaluación, se realizó un análisis de los principales elementos del Pp. En la segunda parte, se analizaron los procesos vinculados a dos solicitudes de servicio. A continuación, se presentan algunos de los principales hallazgos:

El Pp Gobierno Digital es operado por la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. Se clasifica en la modalidad E “Prestación de Servicios Públicos”.

El Pp busca generar un impacto positivo en los servicios públicos reduciendo las cargas administrativas de las empresas y los ciudadanos mejorando su relación con las administraciones públicas y logrando interacciones más eficaces, eficientes, rápidas, cómodas y transparentes, e incluso menos costosas¹.

A través de este programa se busca implementar servicios públicos modernos, es decir, servicios que sean: digitales, interoperables, escalables; inclusivos y accesibles; abiertos y transparentes; fiables y seguros; y que requieran que los usuarios proporcionen información una sola vez.

Las iniciativas de Gobierno Digital no solamente son una herramienta a la innovación en la Administración Pública Municipal, sino que también pueden ser una oportunidad para formar un gobierno más abierto, que permita a la ciudadanía acercarse y participar más con su gobierno, exigiendo transparencia, agilidad, eficiencia y disminuyendo las oportunidades de corrupción. En ese sentido, la digitalización del gobierno toma especial relevancia a nivel local y municipal por su proximidad con la ciudadanía.

¹ Con base en el Diagnóstico del Pp.

De acuerdo con el Diagnóstico, a través de este se busca implementar servicios públicos modernos, es decir, servicios que sean: digitales, interoperables, escalables; inclusivos y accesibles; abiertos y transparentes; fiables y seguros; y que requieran que los usuarios proporcionen información una sola vez.

Su propósito es que “El desempeño de los servidores públicos se incrementa mediante la potencialización de los procesos con base en los sistemas digitales”.

Para alcanzar este objetivo, a través del Pp se ofrecen 3 servicios/componentes, los cuales se enlistan a continuación con sus respectivas actividades.

- Componente 1: Eliminar la carga administrativa a partir de proyectos que se trabajen bajo estándares y mejores prácticas internacionales.
 - Actividad 1: Llevar a cabo proyectos en conjunto con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales o particulares.
 - Actividad 2: Capacitar a la Administración Pública Municipal en alfabetización digital.

- Componente 2: Aprovechamiento tecnológico en el municipio a través del trabajo transversal de la Administración Pública Municipal impulsado
 - Actividad 1: Implementación de la agenda existente y las necesidades comunes en materia de digitalización.
 - Actividad 2: Gestión de mesas de trabajo para asegurar desarrollos y/o contrataciones efectivas y globales que permitan optimizar los recursos.

- Componente 3: Políticas de Gestión de Datos para establecer una pauta clara para la Administración Pública Municipal realizadas
 - Actividad 1: Desarrollo de sistemas con terceros en temas de interoperabilidad y conectividad.
 - Actividad 2: Implementación de estándares que permiten la interoperabilidad y conectividad de datos.

Como parte de las sugerencias, se desarrolló una propuesta de componentes y actividades con sus respectivos indicadores que, a juicio del equipo de evaluadores, responde de manera más precisa a los bienes y servicios que ofrece el Pp.

En relación con los indicadores y metas del Pp, los actualmente definidos no se consideran adecuados, ya que no están orientados a mejorar el desempeño del Pp.

En cuanto a los mecanismos de operación del Pp, sólo existe un lineamiento publicado, y éste no cuenta con procedimientos o mecanismos específicos que permitan ordenar las acciones realizadas para ofrecer los servicios del Pp.

En relación con el presupuesto, se cuenta con detalle de la erogación del gasto, pero no puede desagregarse cuánto presupuesto se destina a cada componente.

Las recomendaciones particulares se integraron como parte de las respuestas a cada una de las preguntas que integran esta evaluación.

En relación con los procesos generales y sustantivos del Pp, actualmente sólo existe un lineamiento vinculado a la prestación de bienes y servicios por parte del Pp, los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS. Este documento no integra procedimientos para la atención de las solicitudes. Los demás documentos normativos que deberían regir la prestación de servicios del Pp se encuentran en proceso de elaboración.

Como parte de la evaluación se realizó un análisis de procesos para dos solicitudes: Acceso Joven y SanaMente. Sobre estas dos solicitudes se analizó la totalidad de las etapas descritas en el Modelo general de procedimientos. En cada caso, se especificó el procedimiento que se siguió, si éste estaba en los lineamientos, y cuáles eran las recomendaciones puntuales.

En general, puede afirmarse que el Pp ofrece servicios de valor para el gobierno municipal y para la población en general. Sin embargo, su planeación y los documentos normativos, como lineamientos y procesos, presentan deficiencias que deben atenderse en el corto plazo.

Introducción

A lo largo de este documento se realiza la evaluación de diseño con trabajo de campo del Programa Presupuestario (Pp) Gobierno digital en el municipio de Monterrey Nuevo León.

El objetivo de este reporte es “evaluar el diseño de los fondos y programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2023, con la finalidad de contar con información que permita elaborar recomendaciones a su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo”.

De acuerdo con los términos de referencia, se plantearon seis objetivos específicos, mismos que se enlistan a continuación:

- 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.

A través de este informe se busca proporcionar información que pueda ayudar a la Unidad Responsable del Pp a tomar decisiones que contribuyan a mejorar su diseño y seguimiento, en beneficio de la población objetivo.

El estudio se ha estructurado en dos secciones, conforme a lo solicitado en los términos de referencia. La primera parte se enfoca en responder una serie de preguntas diseñadas para evaluar el diseño del Pp. Se han proporcionado respuestas a todas estas preguntas, junto con recomendaciones cuando sea pertinente, con el objetivo de mejorar el diseño y operatividad del Pp.

La segunda sección se centra en analizar los procedimientos documentados del Pp. Se han examinado los principales procesos relacionados con la prestación de servicios, con el fin de identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora.

Como resultado del análisis llevado a cabo en estas dos etapas, se han elaborado una serie de recomendaciones específicas para la UR.

Nota Metodológica

A continuación, se presenta la nota metodológica que detalla las principales etapas del trabajo de campo, conforme a los términos de referencia. Para una información más detallada, consulte la sección titulada "Procesos generales y sustantivos del programa".

El objetivo principal de esta nota es ofrecer una descripción concisa de los procedimientos y técnicas utilizados para la recopilación y análisis de datos. Esto incluye las actividades realizadas en el trabajo de gabinete y las entrevistas a nivel central.

El análisis realizado parte de la revisión de los expedientes proporcionados por la UR. Se solicitó la selección de dos procesos que se hayan realizado y completado en apego a la normatividad actual que rige el Pp.

La UR seleccionó dos procesos de manera aleatoria dos procedimientos que fueron concluidos en el 2023, conforme al periodo que se abarca en esta evaluación.

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

- I. **Entrevistas semiestructuradas:** Se llevaron a cabo entrevistas con actores claves que participan en las etapas establecidas en el modelo general de procesos de CONEVAL para los procedimientos sustantivos identificados como prioritarios.

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

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

- II. **Observación de procesos y evidencia:** Consistió en la revisión de expedientes, solicitudes, carpetas y sistemas informáticos de las actividades para la entrega de bienes y/o servicios a la población del municipio.

La metodología propuesta consistió en seleccionar de manera aleatoria expedientes que permitieran analizar y verificar el funcionamiento de los procesos.

Esta metodología se considera adecuada para el trabajo de campo ya que cada elemento de análisis (solicitud) tendría la misma e independiente probabilidad de ser elegido.

Aplicación de la estrategia de trabajo de campo

La primera etapa del trabajo de campo consistió en aplicar entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos responsables de los procesos sustantivos designados por la UR con el objetivo de detallar a nivel operativo los distintos procesos que se desarrollan, los formatos que utilizan y la mecánica para la atención de solicitudes.

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

Las entrevistas permitieron visibilizar aquellos elementos que afectan la operación de los procesos e identificando los contratiempos a los cuales se ha enfrentado la UR a nivel administrativo, operativo y de seguimiento.

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

1. Análisis del diseño del programa

1.1 Descripción general del programa

A continuación, se presenta una descripción general del programa, abordando los principales aspectos requeridos en los términos de referencia para la presente evaluación.

Se precisa que el Pp cuenta con un diagnóstico, mismo que se utilizó como uno de los principales insumos para esta sección de la evaluación. En relación con el diagnóstico, se precisa que éste no cuenta con todos los elementos solicitados en el documento “Aspectos a considerar para la elaboración de diagnósticos de programas presupuestarios” publicado por el CONEVAL.

Adicionalmente, se contempló información proporcionada por la UR, así como el resultado de una serie de entrevistas con el personal responsable del Pp. Como resultado de lo anterior, la evaluación se realizó con la información de distintas fuentes de información que fueron proporcionadas por la UR.

La información utilizada para responder a las distintas preguntas que integran esta sección de la evaluación se precisa como parte de cada respuesta.

De manera general, se sugiere la actualización del diagnóstico del Pp. Existen diversas áreas de oportunidad en este documento que podrían contribuir a robustecer su diseño. Desde la definición del problema público y el objetivo, hasta las poblaciones potencial y objetivo.

Los detalles se pueden consultar en las recomendaciones de cada una de las respuestas que integran esta evaluación.

Identificación del programa

El Pp Gobierno Digital es operado por la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto. La modalidad programática corresponde con base en el catálogo programático del Consejo Nacional de Armonización Contable y se clasifica en la modalidad E “Prestación de Servicios Públicos”.

De acuerdo con el diagnóstico, el Pp busca generar un impacto positivo en los servicios públicos reduciendo las cargas administrativas de las empresas y los ciudadanos mejorando su relación con las administraciones públicas y logrando interacciones más eficaces, eficientes, rápidas, cómodas y transparentes, e incluso menos costosas.

Las iniciativas de Gobierno Digital no solamente son una herramienta a la innovación en la Administración Pública Municipal, sino que también pueden ser una oportunidad para formar un gobierno más abierto, que permita a la ciudadanía acercarse y participar más con su gobierno, exigiendo transparencia, agilidad, eficiencia y disminuyendo las oportunidades de corrupción. En ese sentido, la digitalización del gobierno toma especial relevancia a nivel local y municipal por su proximidad con la ciudadanía.

De manera particular, a través de este Pp se busca implementar servicios públicos modernos, es decir, servicios que sean: digitales, interoperables, escalables; inclusivos y accesibles; abiertos y transparentes; fiables y seguros; y que requieran que los usuarios proporcionen información una sola vez.

Problema o necesidad que pretende atender

El problema, conforme se encuentra definido en el Árbol de problemas es: “Estancamiento operativo en los procesos de la administración pública debido a la deficiente adopción de herramientas digitales”. Al respecto, no se considera adecuado este planteamiento del problema público, por lo que como parte de esta evaluación se integran propuestas que ayudarán a robustecer el diseño del Pp (Ver respuesta a pregunta1).

En el Diagnóstico del Pp se describe también la problemática. En particular, este documento refiere que la Dirección de Gobierno Digital detectó que la infraestructura digital que se ha utilizado a lo largo de los años es insuficiente por ser tecnología obsoleta. Por otra parte, los servicios digitales existentes no interoperan entre ellos al ser sistemas monolíticos o aislados.

También hace referencia a que la falta de interoperabilidad resulta en que existe información redundante e inconsistente, lo que ocasiona que no se pueda tener certeza sobre cuál información

se toma como correcta, actualizada o legítima, resultando en una dificultad en la operación y la toma de decisiones entre dependencias. Por otra parte, los conjuntos de información no están unificados ni estandarizados, ocasionan que los equipos internos realicen esfuerzos redundantes e innecesarios para la correcta operación entre todos los sistemas informáticos.

Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece

El Pp tiene como fin “Contribuir en el impulso del desarrollo de innovación de la Administración Pública Municipal mediante la transformación digital”. Este fin es consistente con el incluido en el Árbol de objetivos.

Al respecto, en la sugerencia que se incluye como parte de la respuesta a la pregunta 5, se sugiere una modificación al fin, de manera que contribuya de manera directa a uno de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de la presente administración.

El propósito del Pp es que “El desempeño de los servidores públicos se incrementa mediante la potencialización de los procesos con base en los sistemas digitales”. Como parte de esta evaluación se incluyó una propuesta, consistente con la recomendación de problema público referida anteriormente.

Para alcanzar este objetivo, a través del Pp se ofrecen 3 servicios/componentes, los cuales se enlistan a continuación con sus respectivas actividades.

- Componente 1: Eliminar la carga administrativa a partir de proyectos que se trabajen bajo estándares y mejores prácticas internacionales.
 - Actividad 1: Llevar a cabo proyectos en conjunto con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales o particulares.
 - Actividad 2: Capacitar a la Administración Pública Municipal en alfabetización digital.

- Componente 2: Aprovechamiento tecnológico en el municipio a través del trabajo transversal de la Administración Pública Municipal impulsado

- Actividad 1: Implementación de la agenda existente y las necesidades comunes en materia de digitalización.
- Actividad 2: Gestión de mesas de trabajo para asegurar desarrollos y/o contrataciones efectivas y globales que permitan optimizar los recursos.
- Componente 3: Políticas de Gestión de Datos para establecer una pauta clara para la Administración Pública Municipal realizadas
 - Actividad 1: Desarrollo de sistemas con terceros en temas de interoperabilidad y conectividad.
 - Actividad 2: Implementación de estándares que permiten la interoperabilidad y conectividad de datos.

Como parte de las sugerencias, se desarrolló una propuesta de componentes y actividades con sus respectivos indicadores que, a juicio del equipo de evaluadores, responde de manera más precisa a los bienes y servicios que ofrece el Pp.

Como resultado de la operación del Pp se han realizado diversos sistemas. Los más relevantes se enlistan a continuación, junto con el enlace en el que pueden consultarse.

- Portal oficial de Municipio de Monterrey: <https://www.monterrey.gob.mx/>
- Módulo Digital: <https://modulodigital.monterrey.gob.mx/>
- iD Digital: <https://id.monterrey.gob.mx/>
- Decidimos Monterrey: <https://decidimos.monterrey.gob.mx/>
- Bolsa de Empleo: <https://empleo.monterrey.gob.mx/>
- Huellitas: <https://huellitas.monterrey.gob.mx/>
- Acceso Joven: <https://accesojoven.monterrey.gob.mx/>
- Sanamente: <https://sanamente.monterrey.gob.mx/>

Identificación de la población potencial, objetivo y atendida

De acuerdo con el Diagnóstico del Pp, la Población objetivo se define como “los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey”. Por su parte, la población potencial como “Los beneficiarios indirectos del presente programa son los ciudadanos de Monterrey”.

En opinión del equipo evaluador, y conforme se detalla en la a la pregunta 3, la población potencial y objetivo del Pp puede ser definida con mayor claridad e incluso puede ser identificada y estimada.

En particular, la población potencial debe ser **“Las unidades administrativas del municipio de Monterrey”**. Se considera conveniente el uso de esta definición porque este grupo integra al total de los posibles requirentes de los servicios que ofrece el Pp. De manera particular, sistemas que sean: digitales, interoperables, escalables; inclusivos y accesibles; abiertos y transparentes; fiables y seguros; y que requieran que los usuarios proporcionen información una sola vez. No todas las unidades administrativas utilizan actualmente sistemas o requieren que estos se actualicen o modifiquen. Pero todas potencialmente podrían requerirlo.

Por su parte, la población objetivo deben ser **“Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey que requieren soluciones tecnológicas”**.

Como parte de esta evaluación se sugiere utilizar el concepto de Unidades Administrativas ya que son la unidad mínima del municipio que cuenta con funciones y presupuesto. Se hace esta precisión porque en el “REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY”, se hace referencia a “Los sujetos obligados del municipio de Monterrey”². Este concepto también puede ser utilizado, si se considera conveniente, pero para efectos de esta evaluación se utilizará Unidades Administrativas

² De acuerdo con el Artículo 3 fracción XXXIV del reglamento en comento, la definición de sujetos obligados es: Todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.

Presupuesto aprobado, modificado y ejercido para el ejercicio fiscal del año a evaluar

El presupuesto ejercido en 2023 del Pp Gobierno digital fue de \$145,973,880 pesos. En la siguiente tabla se muestra el resumen por capítulo de gasto.

Presupuesto del programa Gobierno digital

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
1000	16,017,259	19,099,926	19,099,926
2000	4,417,125	11,379,113	11,372,301
3000	16,498,170	58,175,953	55,633,881
5000	2,634,617	59,867,771	59,867,771
Total general	\$39,567,172	\$148,522,763	\$145,973,880

Fuente: Elaboración propia con base en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey

La información proporcionada por el municipio es congruente con la ejecución y los objetivos del Pp. Destaca, como se detalla adelante en la evaluación, que el presupuesto ejercido es significativamente mayor que el autorizado.

Por otra parte, se identificó un cambio importante en el presupuesto ejercido al comparar los gastos con el año anterior (2022), en que se ejerció en total \$11,287,801.05 pesos.

1.2 Justificación de la creación y del diseño del programa

En esta sección, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la justificación y diseño del Programa, con el propósito de responder a las preguntas planteadas en los términos de referencia. El objetivo principal es validar la evidencia que respalda la creación del programa. Este análisis abarca la evaluación del problema, identificación de causas y consecuencias, análisis de las poblaciones afectadas, identificación de los resultados esperados como efecto directo de la intervención en la población objetivo, descripción de los productos del programa, análisis del contexto socioeconómico que puede influir en los resultados previstos, y fundamentación teórica o empírica que respalde la selección de la intervención, así como su contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

Análisis del problema

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

No se considera que la identificación del problema sea clara. La sintaxis no es correcta y no se define con claridad una población objetivo. Por otra parte, no se cuenta con información de la magnitud del problema.

El Pp define al problema como **“Estancamiento operativo en los procesos de la administración pública debido a la deficiente adopción de herramientas digitales”**.

Si bien el problema se considera acotado y único, no se identifica la población objetivo (procesos de la administración pública). Otro problema es que se presenta como la carencia de un bien o servicio (la deficiente adopción de herramientas digitales).

Por lo anterior, se sugiere el siguiente problema público: **“Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey que requieren soluciones tecnológicas realizan sus funciones de manera ineficiente, por no contar con procedimientos, sistemas y trámites digitales para la atención ciudadana y el desempeño gubernamental”**.

Como se refirió en la sección “Descripción general del programa”, se sugiere el uso del concepto Unidad Administrativa para la población. Sin embargo, se podría utilizar el concepto de sujetos obligados si se considera conveniente, entendidos como “Todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal”.

En relación con la magnitud del problema definido en el Diagnóstico, no se identificó en el Diagnóstico ni en los documentos proporcionados por la UR un análisis que permita su dimensionamiento. Se requiere conocer cuáles son los procesos/procedimientos/trámites, etc. que presentan una deficiente adopción de herramientas digitales o las soluciones existentes y las requeridas.

Es importante que este mapeo se incluya como parte del diagnóstico del Pp. Este documento permitirá establecer, en conjunto con los requerimientos realizados por las Unidades Administrativas, la línea base de la cual parte el Pp.

El diseño del Pp debe partir de un diagnóstico de la situación actual. Este análisis debe contener una revisión de todos los sistemas/procedimientos y trámites actuales, identificando las fallas y un programa de mediano plazo para revertir la problemática actual.

Esta necesidad de información se detalla en la respuesta a la pregunta 24, en la que se aborda con mayor detalle el mecanismo de cobertura.

Por último, una sugerencia que se puede desarrollar en el mediano plazo es utilizar el concepto de sistemas como parte de la población objetivo. Es decir, cuando se cuente con un mapeo claro de las necesidades de los sistemas que requiere el municipio, puede utilizarse como área de enfoque, en el entendido de que el conjunto de soluciones tecnológicas o digitales es el enfoque de atención del Pp. No se incluye como alternativa puntual en esta evaluación debido a que se carece de información para hacerla efectiva.

Causas y consecuencias del problema identificado

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

Sí. El Pp cuenta con un árbol de problemas en el que se identifican correctamente las causas y efectos del Pp.

Las causas identificadas son:

1. No hay una cultura de aprovechamiento del uso de las tecnologías digitales.
 - A través de la educación y trabajo transversal en la AMP impulsar el aprovechamiento de las capacidades actuales del municipio
2. Reciente creación de una dirección que atiende dicha problemática.
 - Impulsar y fortalecer el rol de la Dirección a través de proyectos que permitan eliminar la carga administrativa y trabajar bajo estándares y MP internacionales
3. Los lineamientos de interoperabilidad no se cumplen en los sistemas actuales del municipio.
 - Mejorar los sistemas heredados del municipio y asegurar las contrataciones en el marco de buscar la interoperabilidad y sostenibilidad de los sistemas

Al respecto, la segunda causa: “Reciente creación de una dirección que atiende dicha problemática” no se considera esté correctamente identificada, ya que es una solución al problema. Si bien es de reciente creación, esto ayuda a resolver la problemática.

Por otra parte, también se identifican subcausas al problema, conforme se muestra a continuación.

- 1.1 Una agenda incipiente de necesidades comunes en materia de digitalización.
- 1.2 Limitada planeación para la contratación/desarrollo de sistemas digitales.
- 1.3 Analfabetismo tecnológico dentro de la APM
- 2.1 Hay sistemas que hacen falta para hacer eficiente las cargas administrativas
- 2.2 Buenas prácticas, estándares internacionales

3.1 Los sistemas actuales del municipio son heredados, fueron contratados antes de implementar los lineamientos

3.2 Es costoso monetariamente y en tiempos de operación el reemplazar todos los sistemas heredados

No todas las causas del problema se consideran correctas. En particular, la causa 2.2 “Buenas prácticas, estándares internacionales” no es una causa. Al respecto, habría que contemplar “Limitada adopción de buenas prácticas y estándares internacionales”.

Poblaciones

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

No se considera que las poblaciones estén definidas de forma correcta, y que sean claras y explícitas. En el diagnóstico, el Pp identifica sus poblaciones potencial y objetivo, conforme a lo siguiente:

- Población objetivo: Los beneficiarios directos del presente programa presupuestario son los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey.
- Población potencial: Los beneficiarios indirectos del presente programa son los ciudadanos de Monterrey.

Al considerar a la población objetivo como los servidores públicos, se sugiere que todos los trabajadores del municipio son su población objetivo, cuando no es así. La población objetivo debe estar relacionada directamente con los requirentes o usuarios de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En opinión del equipo evaluador, las poblaciones pueden definirse con más claridad. De manera particular, las definiciones actuales de las poblaciones no son consistentes con la definición del problema propuesto por la UR: “Estancamiento operativo en los procesos de la administración pública debido a la deficiente adopción de herramientas digitales”.

Por lo anterior, se considera que las poblaciones deben ser redefinidas. A continuación, se incluyen las propuestas:

- Población objetivo: Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey que requieren soluciones tecnológicas.
- Población potencial: Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey.

Lo anterior es relevante, porque el Pp busca que la población tenga acceso a trámites rápidos y cómodos, y que los procedimientos internos del gobierno se realicen de manera ágil y segura, a

partir de la incorporación de tecnologías, sistemas y procedimientos modernos e interoperables. Por otra parte, el propósito sí está enfocado en aumentar la eficiencia de los procedimientos de las Unidades Administrativas.

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

No se cuenta con una cuantificación ni con las características de la población objetivo, conforme fue definida por el Pp en el diagnóstico.

No se incluyó en el diagnóstico, ni en ningún otro documento, la caracterización de estas poblaciones. Si bien existe información sobre ambas poblaciones, no se integró nada como parte del diseño del programa.

Sin embargo, como se refirió en la respuesta a la pregunta anterior, es conveniente modificar las definiciones de ambas poblaciones, considerando las propuestas realizadas en la respuesta a la pregunta 3. De acuerdo con estas definiciones, la población potencial que presenta el problema son todas las Unidades Administrativas del municipio. Por economía de espacio no se incluye el listado como parte de la respuesta, pero puede consultarse en el Anexo Unidades Administrativas.

De manera particular, la población objetivo es el subconjunto de las Unidades Administrativas del municipio que requieren las soluciones tecnológicas que ofrece el Pp. Esto último se genera como parte del proceso de planeación del programa.

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

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

El objetivo del programa sí es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la población objetivo. Se identifican cambios a largo plazo en la población objetivo como resultado de los sistemas digitales. Las observaciones puntuales a la definición del objetivo se hicieron en la respuesta a la pregunta 1.

El propósito del Pp es: **“Potenciar los procesos con base en los sistemas digitales que permiten hacer eficiente el desempeño de los servidores públicos”**.

De acuerdo con este texto, el objetivo sí es consecuencia directa de la intervención en la PO. Es decir, como resultado de la incorporación de sistemas digitales se “potencian los procesos” y se hace “eficiente el desempeño de los servidores públicos. Sin embargo, conforme a la recomendación de actualización al problema público y a la población, para que éste tuviera una la sintaxis correcta y se presentara como la carencia de un bien o servicio, se sugiere actualizar el objetivo del Pp.

Al respecto, se sugiere una redacción consistente con la propuesta de problema que se presentó en la respuesta a la pregunta 1. La propuesta es: **“Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey realizan sus funciones de manera eficiente utilizando tecnología y procesos de innovación para la atención ciudadana y el desempeño gubernamental”**.

De acuerdo con esta propuesta, el objetivo sí es consecuencia de la intervención del Pp en la población objetivo. Se considera que la intervención del programa incide de manera directa al brindar herramientas y procesos digitales y adecuados para la realización de las funciones de las Unidades Administrativas del municipio.

En relación con los efectos del programa, en el diagnóstico o la MIR no se identifican cambios en la población objetivo como consecuencia de la intervención.

Se debe incorporar como parte del árbol de problemas y de objetivos los efectos del Pp. Por ejemplo, más información para la toma de decisiones en materia pública, menores tiempos para la realización de trámites, disponibilidad inmediata de información para usuarios y funcionarios, etc.

El programa impacta de manera directa a la población objetivo del Pp, pero también tendrá efectos sobre la ciudadanía al recibir mejores servicios públicos. Estos efectos deben estar plasmados como parte del diseño del programa.

Productos del programa

Pregunta 6. ¿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?

No se considera que los componentes y las actividades planeados sean los mínimos necesarios para cumplir el objetivo del Pp. En primer lugar, no se considera clara la distinción entre los primeros dos componentes. Y de manera particular, no están diversos servicios ofrecidos por el programa, como capacitación o algunos proyectos estratégicos.

El programa se integra por tres componentes y seis actividades. A continuación, se enlistan, conforme a la MIR:

- Componente 1: Eliminar la carga administrativa a partir de proyectos que se trabajen bajo estándares y mejores prácticas internacionales.
 - Actividad 1: Llevar a cabo proyectos en conjunto con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales o particulares.
 - Actividad 2: Capacitar a la Administración Pública Municipal en alfabetización digital.

- Componente 2: Aprovechamiento tecnológico en el municipio a través del trabajo transversal de la Administración Pública Municipal impulsado
 - Actividad 1: Implementación de la agenda existente y las necesidades comunes en materia de digitalización.
 - Actividad 2: Gestión de mesas de trabajo para asegurar desarrollos y/o contrataciones efectivas y globales que permitan optimizar los recursos.

- Componente 3: Políticas de Gestión de Datos para establecer una pauta clara para la Administración Pública Municipal realizadas
 - Actividad 1: Desarrollo de sistemas con terceros en temas de interoperabilidad y conectividad.

- Actividad 2: Implementación de estándares que permiten la interoperabilidad y conectividad de datos.

A continuación, se presentan las recomendaciones para ser consideradas por la UR. Se buscó distinguir con más claridad los bienes y servicios ofrecidos por el programa.

- Componente 1: Proyecto de Ventanilla Digital desarrollado
 - Actividad 1: Dar mantenimiento al sistema y mantener actualizada la Ventanilla Digital
 - Actividad 2: Atender las fallas que presenta el sistema
 - Actividad 3: Integración de "subsistemas" al sistema de autenticación
- Componente 2: Soluciones digitales actualizadas
 - Actividad 1: Envío de solicitud de necesidades de soluciones digitales a los sujetos obligados
 - Actividad 2: Gestionar e iniciar mesas de trabajo para asegurar desarrollos y/o contrataciones efectivas y globales que permitan optimizar los recursos
 - Actividad 3: Elaboración de programa de trabajo para el desarrollo de nuevas soluciones digitales
 - Actividad 4: Seguimiento a los desarrollos de nuevas soluciones digitales
 - Actividad 5: Elaboración de propuestas normativas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica.
- Componente 3: Capacitaciones realizadas.
 - Actividad 1: Identificar las principales necesidades de capacitación
 - Actividad 2: Diseñar los cursos y materiales para las capacitaciones
 - Actividad 3: Evaluar el nivel de satisfacción de los asistentes a las capacitaciones
- Componente 4: Gestión e interconexión de bases de datos, aplicaciones y sistemas implementados
 - Actividad 1: Diagnóstico de las necesidades de información de las Unidades Responsables

- Actividad 2: Adecuaciones a las bases de datos, indicadores o reportes
- Actividad 3: Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto de las soluciones implementadas

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

Pregunta 7. ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos.

El Pp sí identifica elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención. Se considera que existe un área de oportunidad en su identificación, ya que con frecuencia los elementos expuestos no son estrictamente externos y dependen de elementos bajo el control del municipio. Al final de la respuesta, se incluyen algunos elementos adicionales que pueden ser incorporados en el diseño del programa.

A continuación, se describen algunos de los elementos del entorno que fueron identificados por el programa en el Diagnóstico. El más importante es histórico. Refiere que “como consecuencia de una implementación desestructurada e histórica nos encontramos en un contexto en el que distintas tecnologías y sistemas monolíticos coexisten de manera aislada y no interoperable y que el cambiar la visión de los usuarios es el reto más grande”. Es decir, el punto de partida es desfavorable, desde la perspectiva de los propios sistemas y de la visión de los usuarios.

También se hace referencia a que “la brecha digital en los servidores públicos ha complicado la adopción de las herramientas digitales lo cual se ha convertido en un problema constante”.

Otra problemática referida es la falta de una visión transversal e interoperable en los desarrollos que realizan las áreas. Los sistemas se desarrollaban con la intención de atender el problema específico de la dependencia que lo atiende o necesita, dejando de lado a otras dependencias que eventualmente podrían necesitar información ya existente en dichos sistemas. Esto continúa complicando el desarrollo de soluciones integrales.

Como se refirió en el primer párrafo, algunos de estos “elementos” pueden considerarse internos. La “falta de una visión transversal e interoperable en los desarrollos que realizan las áreas” es un ejemplo de cuestiones que se encuentran bajo el control de las autoridades municipales. También

lo son, aunque en menor medida, la implementación desestructurada y la brecha digital en los servidores públicos.

Por otra parte, en el árbol de problemas se identifican subcausas que pueden ser consideradas “elementos del entorno”. A continuación, se enlistan las que se consideran relevantes para responder esta pregunta.

- Una agenda incipiente de necesidades comunes en materia de digitalización.
- Limitada planeación para la contratación/desarrollo de sistemas digitales.
- Analfabetismo tecnológico dentro de la APM
- Los sistemas actuales del municipio son heredados, fueron contratados antes de implementar los lineamientos

Por último, se enlistan a continuación los principales supuestos establecidos en la MIR del Pp.

- Carencia de personal contratado calificado para el desarrollo en sistemas
- Falta de planificación de las diversas Dependencias de la APM para la digitalización de los procesos simplificados.
- Falta de objetivos claros de todas las partes involucradas para el intercambio de datos

Si bien estas últimas no son elementos del entorno, sí contribuyen a robustecer el entendimiento del Pp y las causas que abonan a la problemática actual. Se incluyeron porque se considera que pueden ser abordados como parte de la planeación del programa. Por ejemplo, contar con personal calificado puede atenderse a través de capacitaciones. La planificación es esencial y la labor de consultar a las dependencias sobre sus necesidades contribuye a reducir la incertidumbre en este aspecto. Eso, junto con la falta de objetivos claros, puede ser atendido como parte del mecanismo de cobertura referido en la respuesta a la pregunta 24.

A continuación, se enlistan algunos elementos del entorno, adicionales, que pueden ser incorporados como parte del diseño del programa.

- Cambio tecnológico: la velocidad del cambio tecnológico se convierte en un elemento fuera del control del programa o los funcionarios públicos, quienes tendrán que adaptarse a las soluciones tecnológicas.
- Estándares de interoperabilidad: Los estándares bajo los cuales deberán desarrollarse las soluciones tecnológicas son factores sobre los que no se puede incidir y que pueden afectar el desarrollo del programa.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.

Pregunta 8. ¿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 sí presenta una justificación para la intervención. Se citan diversas fuentes que refieren la importancia de este tipo de soluciones. A continuación, se detallan algunos ejemplos.

“La incorporación de las tecnologías en todos los ámbitos de la sociedad, ha impactado de manera relevante las interacciones entre los individuos y sus instituciones”³.

“En el caso de la administración gubernamental, los servicios públicos digitales impactan positivamente los procesos reduciendo las cargas administrativas de las empresas y los ciudadanos mejorando su relación con las administraciones públicas y logrando interacciones más eficaces, eficientes, rápidas, cómodas y transparentes, e incluso menos costosas. (European Commission, 2016). Gracias a la experiencia de muchas administraciones públicas alrededor del mundo, ahora existe un consenso a nivel internacional acerca de que una exitosa transformación digital en el sector público, le permitirá operar eficiente y efectivamente en el entorno digital actual”⁴.

Como puede apreciarse, hay evidencia que muestra la importancia de este tipo de intervenciones. Además de las referencias incluidas por la UR en el Diagnóstico, se identificaron por parte del equipo evaluador diversos ejemplos de intervenciones.

Destaca el documento publicado por la OCDE: Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia, Hacia una Nueva Metodología. En el siguiente vínculo pueden consultarse diversos estudios y análisis al respecto: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/>.

³ ¿Tiene género la participación? Rompiendo barreras en la participación de las mujeres (Vol. 8, Ser. Experiencias, pp. 9–15). Bilbao, Euskadi: Alboan.

⁴ The OECD digital government policy framework [Six dimensions of a digital government]. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en

Al ser un tema con amplia literatura académica y por organizaciones internacionales, se considera que existe una justificación adecuada para la intervención.

En este sentido, se sugiere incorporar al diagnóstico del Pp más ejemplos de evidencias documentales. Las referencias incluidas sobre documentos de la OCDE son una alternativa, pero hay diversos ejemplos que pueden integrarse.

Las iniciativas de gobierno digital tienen una amplia base de análisis y estudios que las soportan.

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

Pregunta 9. ¿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?

El programa sí tiene una clara contribución a los objetivos de planeación estratégica municipales.

Refiere su contribución al Plan Municipal de Desarrollo 2021 - 2024 a través del quinto eje Ciudad Abierta a través del objetivo 5.1 Monterrey abierto e inteligente en donde se establecen las siguientes estrategias:

- 5.1.2 Utilizar intensivamente la tecnología y procesos de innovación para una mejor atención y toma de decisiones públicas.
- 5.1.3 Interconectar bases de datos, aplicaciones y desarrollos tecnológicos.
- 5.1.4 Impulsar una política y ecosistema de datos abiertos para la ciudad que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y permitan sumar a otros actores a la construcción de soluciones.

Si bien el Pp no cuenta con un indicador incluido en el Programa Municipal de Desarrollo para Gobierno Digital, sí incluye indicadores que contribuyen su cumplimiento.

En particular, se identifican lo siguientes indicadores en el PMD. Se aclara que no están vinculados con el objeto del Pp, ya que son específicos para temas de transparencia.:

- Índice de Transparencia y Disponibilidad de Información Fiscal de los Municipios
- Porcentaje de atención de solicitudes de información

Ninguno de estos indicadores se encuentra directamente relacionado con los objetivos del Pp. Si bien a nivel indicador no hay una vinculación directa, sí la hay respecto de los ejes y estrategias establecidos en el Plan Municipal de desarrollo.

De manera particular, para medir la contribución del Pp a los objetivos municipales, se propone como resumen narrativo “Contribuir a generar una administración más abierta, transparente, responsiva y efectiva, que utiliza la tecnología para mejorar la atención ciudadana y el desempeño gubernamental” y como indicador, la calificación del desempeño del gobierno en la encuesta “Alcalde Cómo Vamos”. Esto ya que como se refirió, no existe un indicador específico para gobierno digital en el PMD.

De manera particular, el Pp contribuye de manera transversal a los cinco programas municipales, ya que contribuye a la mejoría en la gestión de los programas y proyectos⁵.

Los programas en comento son los siguientes:

- Programa Municipal de Ciudad Próspera 2021-2024
- Programa Municipal de Ciudad en Paz 2021-2024
- Programa Municipal de Ciudad Sostenible 2021-2024
- Programa Municipal de Ciudad Humana 2021-2024
- Programa Municipal de Ciudad Abierta 2021-2024

Al respecto, hay contribuciones puntuales del Pp. Por ejemplo, contribuye con el Programa Municipal de Ciudad Sostenible en el Eje III. Ciudad Sostenible Objetivo 3.3 Gobernanza para un desarrollo integrado, compacto y eficiente Simplificar y digitalizar los trámites para facilitar y transparentar el cumplimiento de las regulaciones en materia de desarrollo urbano” mediante la estrategia “3.3.1 Simplificar y digitalizar trámites y servicios en materia de desarrollo urbano, obras y servicios públicos”.

⁵ Algunos ejemplos:

- Portal oficial de Municipio de Monterrey: <https://www.monterrey.gob.mx/>
- Módulo Digital: <https://modulodigital.monterrey.gob.mx/>
- iD Digital: <https://id.monterrey.gob.mx/>
- Decidimos Monterrey: <https://decidimos.monterrey.gob.mx/>
- Bolsa de Empleo: <https://empleo.monterrey.gob.mx/>
- Huellitas: <https://huellitas.monterrey.gob.mx/>
- Acceso Joven: <https://accesojoven.monterrey.gob.mx/>
- Sanamente: <https://sanamente.monterrey.gob.mx/>

De manera particular, las líneas de acción contempladas en esta estrategia son: 3.3.1.1 Impulsar la simplificación administrativa y reingeniería de procesos, 3.3.1.2 Avanzar en la digitalización, mejora regulatoria y modernización administrativa y, 3.3.1.3 Capacitar al personal en materia digital de trámites y servicios a empresas y ciudadanos.

También contribuye de manera directa al Programa Municipal de Ciudad Abierta a través del Eje V. Ciudad abierta 5.1 Monterrey abierto e inteligente “Generar espacios de participación efectiva para avanzar hacia una administración más abierta, transparente, responsiva y efectiva, que utiliza la tecnología para mejorar la atención ciudadana y el desempeño gubernamental”, mediante la estrategia “5.1.2 Utilizar intensivamente la tecnología y procesos de innovación para una mejor atención y toma de decisiones públicas”.

Las líneas de acción contempladas en esta estrategia son: 5.1.2.1 Mejorar, simplificar y digitalizar los trámites y servicios del municipio de Monterrey que tienen un alto impacto en la ciudadanía, 5.1.2.2 Implementar el Usuario Ciudadano Único, de manera que cada persona tenga los mismos datos digitales para realizar cualquier trámite, 5.1.2.3 Activar una Ventanilla Digital Ciudadana para realizar trámites en línea y consultar su estatus en tiempo real, 5.1.2.4 Activar una Ventanilla Digital Empresarial para realizar trámites en línea y consultar su estatus en tiempo real, 5.1.2.5 Activar un Chatbot de Atención Ciudadana a través de servicios de mensajería instantánea y, 5.1.2.6 Asegurar que la implementación de nuevos sistemas y herramientas tecnológicas incorpore un componente pedagógico y de apoyo al usuario, sobre todo para personas mayores que no estén acostumbradas a realizar trámites e interacciones digitales.

Por su parte, la estrategia “5.1.3 Interconectar bases de datos, aplicaciones y desarrollos tecnológicos” cuenta con las siguientes líneas de acción: 5.1.3.1 Capacitar a las y los servidores públicos municipales en el uso de herramientas digitales, 5.1.3.2 Establecer herramientas, medidas y un sistema integral de tecnologías basadas en cadenas de información descentralizadas que garanticen altos estándares de seguridad, en materia de uso de datos personales y protección de documentos, 5.1.3.3 Realizar una política de gobernanza tecnológica y de datos que busque la interoperación de los sistemas de las diversas dependencias, de manera que se avance en la

estandarización de bases de datos e información, con retroalimentación en tiempo real, 5.1.3.4 Construir alianzas con otras ciudades y organismos internacionales que pueden compartir buenas prácticas y herramientas de código abierto (Open Source), 5.1.3.5 Desarrollar herramientas y aplicaciones digitales con un enfoque de código abierto (Open Source) para que otras ciudades de Nuevo León y del país puedan aprender y beneficiarse de estos desarrollos.

1.3 Planeación y orientación a resultados

En el marco de esta sección, se realiza un análisis exhaustivo de los elementos fundamentales del programa, con el objetivo de evaluar su efectiva orientación a resultados. Este enfoque se centra en la capacidad del programa para proporcionar bienes y servicios de manera eficiente, generando así un impacto positivo y significativo en la población objetivo.

El componente esencial de la evaluación abarca la orientación a resultados y la planificación estratégica del programa. Examinamos detenidamente la alineación de sus metas y objetivos con resultados tangibles y medibles. Este análisis no solo se centra en la entrega de bienes y servicios, sino también en la capacidad del programa para concretar un cambio favorable y sostenible en la población a la que se dirige.

La orientación a resultados implica no solo la ejecución eficiente de actividades, sino también la capacidad de traducir esas actividades en impactos reales y cuantificables. Del mismo modo, la planificación estratégica se convierte en un factor determinante para asegurar que los recursos se asignen de manera óptima y que cada paso del programa esté alineado con una visión a largo plazo. En última instancia, este análisis integral busca garantizar que el programa no solo cumpla con la prestación de bienes y servicios, sino que realmente genere un cambio significativo y positivo en la comunidad a la que sirve.

Orientación a resultados.

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

Se considera que no es posible identificar correctamente a la población objetivo en el resumen narrativo de la MIR. Este resumen refiere que “El desempeño de los servidores públicos se incrementa mediante la potencialización de los procesos con base en los sistemas digitales”.

Es importante referir que el resumen narrativo debe estar directamente vinculado con el problema público del programa. En la actualidad no es así y debe adecuarse esta redacción. En atención a esta observación se reitera utilizar la propuesta de problema público presentada en la respuesta a la pregunta 3 y de objetivo presentada en la respuesta a la pregunta 5.

De acuerdo con esta narración, sí es posible identificar con claridad a la población objetivo, en este caso Los Servidores públicos –del municipio de Monterrey–. Sin embargo, la sintaxis del resumen narrativo no es correcta, siempre debe identificarse a la población al inicio.

No se incluye información que permita caracterizar a esta población.

Pregunta 11. ¿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?

En el resumen narrativo (ver respuesta a pregunta 10) sí es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida. Sin embargo, como se refirió en la respuesta a la pregunta 4, en opinión del equipo evaluador el objetivo no debe limitarse al desempeño de los servidores públicos, sino a la posibilidad de que la población objetivo (las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey) realicen sus funciones de manera eficiente (ver respuesta a pregunta 4).

Por otra parte, sí es posible identificar el cambio o mejora esperado. En este caso, un incremento en el desempeño de los servidores públicos. No se omite hacer referencia a que la sintaxis con la que está escrito el resumen narrativo del propósito no es correcta, por lo que no es directo el análisis del cambio o mejora resultado de la entrega de los servicios del Pp.

Se reitera la sugerencia de utilizar el siguiente resumen narrativo en la MIR: **“Las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey realizan sus funciones de manera eficiente utilizando tecnología y procesos de innovación para la atención ciudadana y el desempeño gubernamental”**.

Con esta definición se vincula directamente con el problema y el objetivo propuestos, y es posible identificar el cambio o mejora en la población como resultado de la intervención.

Pregunta 12. ¿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?

No se considera que en general las metas de los indicadores de la MIR cumplan con las características señaladas en la pregunta: estar orientadas a impulsar el desempeño (no ser laxas) y factibles de alcanzar.

De manera particular, todas las metas de los indicadores contemplados en la MIR están definidas con base en alcanzar un 100%. El diseño de los indicadores parte de buscar el cumplimiento de una meta programada por la UR, en el sentido de indicadores tipo “alcanzado/programado”.

Si bien estos indicadores pueden ser relevantes o convenientes en algunas actividades, no se considera adecuado que todos se construyan de esta manera. Es conveniente tener indicadores que midan otras dimensiones (economía, tiempo, etc.).

A continuación, se describen las observaciones a los indicadores de la MIR. No se omite mencionar que se generó una serie de propuesta de indicadores de acuerdo con las propuestas de componentes y actividades incluidas para la MIR. Los comentarios y sugerencias incluidos en esta respuesta se establecen sobre la información actual, pero la recomendación sí es sustituir la MIR, integrando la recomendación presentada (Ver Anexo 1 Propuesta de MIR).

El indicador de Fin: “Porcentaje de sistemas desarrollados por la Dirección de Gobierno Digital publicados” se calcula como “(Cantidad de sistemas desarrollados publicados/ Cantidad de sistemas solicitados) *100” y tiene como meta “100%”.

Este indicador no se considera adecuado para nivel fin. Es un indicador más de gestión. Se sugiere incorporar un indicador estratégico. En particular se sugiere integrar como indicador el resultado de la encuesta “alcalde Cómo vamos, en el eje Gobierno. Este indicador es relevante porque uno de sus componentes es Cantidad de trámites y servicios 100% digitalizados. Al ser un indicador de fin, es adecuado, ya que con el Pp se contribuye a mejorar el valor del indicador.

El indicador de propósito: “Porcentaje de sistemas integrados a Identidad Monterrey (ID Mty)” se calcula como $\frac{\text{Cantidad de sistemas integrados a ID Mty}}{\text{Total de sistemas administrados por Gobierno Digital}} * 100$ y tiene como meta “100%”.

El indicador se considera en principio correcto. Sin embargo, el denominador debería ser el universo de sistemas existentes/identificados en el municipio. Así, la meta no tiene que ser 100%, sino que puede ir creciendo en el tiempo conforme se va ampliando el número de sistemas que se integran a ID Mty.

Es importante el cálculo de la línea base, a partir del diagnóstico de cuántos sistemas o soluciones existen y se necesitan.

El indicador del componente 1: “Porcentaje de trámites o servicios librados en el Módulo Digital” se calcula como $\frac{\text{Cantidad de trámites o servicios librados}}{\text{Total de trámites y servicios municipales solicitados por las Dependencias para ser liberados}} * 100$ y tiene como meta “100%”.

Al respecto, la definición de la meta depende del criterio para definir el numerador, en particular la cantidad de “trámites y servicios municipales solicitados por las Dependencias para ser liberados”.

El indicador de la actividad 1 del componente 1: “Porcentaje de colaboraciones con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales o particulares para intercambiar datos entre sistemas de información para complementar proyectos de Gobierno Digital.” se calcula como $\frac{\text{Cantidad de acuerdos generados para el intercambio de datos}}{\text{Cantidad de acuerdos por generar para el intercambio de datos}} * 100$ y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

El indicador de la actividad 2 del componente 1: “Porcentaje de capacitaciones relacionadas con la transformación digital impartidos por la Dirección de Gobierno Digital a servidores públicos de otras Dependencias y Entidades de la APM” se calcula como $\frac{\text{Cantidad de capacitaciones de}}$

transformación digital realizadas/Cantidad de capacitaciones relacionadas la transformación digital solicitadas) *100” y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

El indicador de componente 2: “Porcentaje de analíticas generadas a partir de los sistemas digitales del municipio de Monterrey.” se calcula como “(Cantidad de analíticas generadas / Cantidad de analíticas por generar) *100” y tiene como meta “100%”.

Sobre este indicador se tiene el mismo comentario conceptual que sobre el indicador del componente 1. En particular, la definición de la meta depende del criterio para definir el numerador “Cantidad de analíticas por generar”.

El indicador de actividad 1 del componente 2: “Porcentaje de procesos llevados a cabo en la plataforma de DECIDIM.” se calcula como “(Cantidad de procesos de participación ciudadana realizados/ Cantidad de procesos de participación ciudadana solicitadas) *100” y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

El indicador de actividad 2 del componente 2: “Porcentaje de mesas de trabajo con las distintas dependencias para la colaboración.” se calcula como “(Cantidad de mesas de trabajo con dependencias de la APM realizadas/ Cantidad de mesas de trabajo con la APM solicitadas) *100” y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

El indicador de componente 3: “Porcentaje de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos” se calcula como “(Cantidad de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos

liberados/Cantidad de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos por liberar) *100” y tiene como meta “100%”.

Sobre este indicador se tiene el mismo comentario conceptual que sobre el indicador de los componentes 1 y 2. En particular, la definición de la meta depende del criterio para definir el numerador “Cantidad de sistemas administrados bajo políticas de Gestión de Datos por liberar”.

El indicador de actividad 1 del componente 3: “Porcentaje de sistemas digitales desarrollados por terceros en coordinación con la Dirección de Gobierno Digital para integrarse al ecosistema digital del municipio.” se calcula como “(Cantidad de sistemas desarrollados por terceros/Cantidad de sistemas por desarrollar por terceros) *100” y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

El indicador de actividad 2 del componente 3: “Porcentaje de propuestas normativas aprobadas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica.” se calcula como “(Propuestas normativas aprobadas/Propuesta normativas a elaboradas por aprobar) *100” y tiene como meta “100%”.

Como meta a nivel actividad se considera adecuada.

Se sugiere revisar los componentes y actividades sugeridos a la UR, ya que, en caso de considerarse relevantes, deberán actualizarse los indicadores y las metas conforme a los objetivos del Pp.

Se reitera la recomendación de actualizar todos los indicadores conforme a la propuesta de componentes y actividades presentados en la respuesta a la pregunta 14. Si bien se hace una evaluación de los indicadores presentados, al actualizar las actividades y componentes en la MIR se vuelve necesario el replanteamiento de los indicadores y sus metas.

Pregunta 13 ¿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 documenta los resultados a nivel de Fin y Propósito a través de los siguientes indicadores: “Porcentaje de sistemas desarrollados por la Dirección de Gobierno Digital publicados” (Fin) y “Porcentaje de sistemas integrados a ID Mty” (Propósito).

En el indicador de Fin, se incluyen resultados directos de la gestión del Pp. En particular el indicador se construye de la “Cantidad de sistemas desarrollados publicados” y de la “Cantidad de sistemas desarrollados por publicar”. Ambos datos son generados por el propio Pp. En la respuesta a la pregunta 16 se incluye una alternativa de indicador, cuya fuente es externa.

También se propuso en la respuesta a la pregunta 12 una alternativa de indicador que puede construirse. Idealmente, este indicador debería estar vinculado al Programa Municipal de Desarrollo, pero no se identificaron indicadores específicos vinculados a este programa.

Por otra parte, el indicador de propósito se integra de dos elementos de información también bajo el control de la UR: “Cantidad de sistemas integrados a Identidad Monterrey (ID Mty)” y “Total de sistemas administrados por Gobierno Digital”.

Ninguno de estos indicadores tiene como fuente algún estudio o evaluación con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales que se hayan citado o identificado.

No se identificaron metodologías nacionales o internacionales para documentar los resultados de Fin y Propósito del Pp.

En el documento “Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia”⁶ se incluyen una serie de indicadores que pueden utilizarse como parte del diseño del Pp. En este documento se incluyen decenas de indicadores que cuentan con un sólido respaldo metodológico.

⁶ Se puede consultar el documento en la siguiente liga: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://herramientas.datos.gov.co/sites/default/files/2020-11/Recomendaciones%20OCDE%20Colombia%20DG%20Impact_spa%202018.pdf

Pregunta 14 ¿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?

Se considera que el programa carece de indicadores que les permita obtener información para retroalimentar correctamente su funcionamiento. Los indicadores disponibles en general no están orientados a mejorar los resultados del programa, sino al cumplimiento de metas preestablecidas.

En la respuesta a la pregunta 12, se han presentado los indicadores y las metas establecidas dentro del marco de la MIR. Estos elementos constituyen la base con la que el programa se retroalimenta y evalúa su funcionamiento.

Sin embargo, es importante señalar que los indicadores actuales parecen carecer de una orientación clara hacia la mejora de los resultados del programa en diversas dimensiones, tal como se aborda en la pregunta. Esta falta de enfoque puede limitar la capacidad del programa para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

Además, los indicadores parecen no proporcionar una medida adecuada del progreso hacia el logro de los resultados esperados. Esto se debe a que, en todos los casos, los indicadores están vinculados exclusivamente al cumplimiento de las metas establecidas, sin considerar necesariamente la calidad o el impacto de los resultados obtenidos. Esta práctica de medición basada únicamente en el cumplimiento de metas preestablecidas puede no reflejar de manera precisa el rendimiento real del programa ni su contribución a los objetivos más amplios.

Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de revisar y ajustar los indicadores utilizados, de manera que reflejen de manera más fiel el desempeño y los resultados del programa en relación con sus objetivos y metas, así como su impacto en las comunidades y beneficiarios a los que se dirige. Esto permitirá una evaluación más completa y precisa del programa, así como la identificación de áreas de mejora y oportunidades para optimizar su efectividad y su impacto en el largo plazo.

Las propuestas de indicadores del Pp se integran en función de las propuestas de componentes y actividades. El detalle puede apreciarse en el Anexo "Propuesta de MIR".

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores propuestos.

Nivel	Propuesta Objetivo / Resumen narrativo	Propuesta Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Fin	Contribuir a generar una administración más abierta, transparente, responsiva y efectiva, que utiliza la tecnología para mejorar la atención ciudadana y el desempeño gubernamental.	Calificación del desempeño del gobierno en la encuesta "Alcalde Cómo Vamos"	Indicador definido y publicado en la encuesta "Alcalde Cómo Vamos")	Indicador definido y publicado en la encuesta "Alcalde Cómo Vamos")
Propósito	Los sujetos obligados del municipio de Monterrey realizan sus funciones utilizando herramientas y procesos digitales y adecuados	Porcentaje de soluciones digitales desarrolladas por la Dirección de Gobierno Digital, distribuidos con licencias libres y de código abierto publicados	Este indicador mide el porcentaje de soluciones digitales desarrolladas	(Cantidad de sistemas o soluciones desarrollados publicados/ Cantidad de sistemas o soluciones identificados como necesarios) *100
Componente	Proyecto de Ventanilla Digital desarrollado	Porcentaje de trámites disponibles en la ventanilla digital	Este indicador mide la cantidad de trámites o servicios liberados en la Ventanilla de Trámite	(Cantidad de trámites o servicios liberados/ Cantidad de trámites y servicios por liberar) *100
Actividad	Dar mantenimiento al sistema y mantener actualizada la Ventanilla Digital	Porcentaje de disponibilidad de la ventanilla digital	Este indicador mide la disponibilidad del sistema de ventanilla digital	(Tiempo en horas del sistema en línea sin fallas/Total de tiempo en horas) *100
Actividad	Atender las fallas que presenta el sistema	Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de mantenimiento	Este indicador mide el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de	(Suma del tiempo de respuesta a solicitudes/Número de solicitudes) *100

Nivel	Propuesta Objetivo / Resumen narrativo	Propuesta Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
		o fallas del sistema	mantenimiento o fallas en el sistema	
Actividad	Integración de "subsistemas" al sistema de autenticación	Porcentaje de sistemas integrados al sistema de autenticación	Este indicador mide la integración de diversos sistemas al sistema de autenticación	(Cantidad de sistemas integrados al sistema de autenticación/ Cantidad de sistemas por integrar al sistema de autenticación) *100
Componente	Soluciones digitales actualizados	Porcentaje de nuevos sistemas digitales desarrolladas por la Dirección de Gobierno Digital, distribuidos con licencias libres y de código abierto publicados	Este indicador mide el porcentaje de soluciones digitales desarrolladas	(Cantidad de nuevos sistemas digitales desarrollados / Cantidad de nuevos sistemas digitales identificados como necesarios)*100
Actividad	Envío de solicitud de necesidades de soluciones digitales a los sujetos obligados	Solicitudes de necesidades digitales enviadas	Este indicador mide que se haya consultado a todas las unidades responsables (o Sujetos obligados)	(Oficios enviados a las unidades responsables (o sujetos obligados) /Número de unidades responsables (o sujetos obligados))*100
Actividad	Gestionar e iniciar mesas de trabajo para asegurar desarrollos y/o contrataciones efectivas y globales que permitan optimizar los recursos	Porcentaje de mesas de trabajo con las distintas dependencias para la colaboración.	Este indicador mide la cantidad de mesas de trabajo con Dependencias de la APM	(Cantidad de mesas de trabajo con dependencias de la APM realizadas/ Cantidad de mesas de trabajo con la APM por realizar)*100
Actividad	Elaboración de programa de trabajo para el desarrollo de nuevas soluciones digitales	Elaboración de programa de trabajo	Este indicador mide la existencia de un programa de trabajo para la	Elaboración de programa de trabajo (binario - Sí o no)

Nivel	Propuesta Objetivo / Resumen narrativo	Propuesta Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
			elaboración de nuevas soluciones digitales	
Actividad	Seguimiento a los desarrollos de nuevas soluciones digitales	Porcentaje de nuevas soluciones digitales desarrolladas	Este indicador mide el porcentaje de soluciones desarrolladas respecto de las soluciones requeridas	(Cantidad de soluciones digitales realizadas/ Cantidad de soluciones digitales solicitadas)*100
Actividad	Elaboración de propuestas normativas en materia de gestión de datos, gobernanza digital y/o gobernanza tecnológica.	Porcentaje de lineamientos o documentos normativos elaborados.	Este indicador mide el porcentaje de lineamientos o documentos normativos elaborados respecto de los planeados	(Cantidad de lineamientos o documentos normativos actualizados/ Cantidad de lineamientos o documentos normativos programados)*100
Componente	Capacitaciones realizadas	Porcentaje de satisfacción en las capacitaciones relacionadas con transformación digital realizadas	Este indicador mide el promedio de satisfacción de las capacitaciones relacionadas con transformación digital realizadas.	(Suma del valor de la calificación otorgada a capacitaciones realizadas/Número de encuestas realizadas)*100
Actividad	Identificar las principales necesidades de capacitación	Número de capacitaciones identificadas como necesarias	Este indicador mide el número de capacitaciones que se identificaron como necesarias a partir del análisis de las encuestas	Suma del número de capacitaciones identificadas como necesarias

Nivel	Propuesta Objetivo / Resumen narrativo	Propuesta Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
Actividad	Diseñar los cursos y materiales para las capacitaciones	Cursos y materiales diseñados	Este indicador mide el grado de calidad de los cursos, al asegurarse que hayan materiales elaborados para los mismos	Porcentaje de cursos y capacitaciones que cuentan con materiales diseñados
Actividad	Evaluar el nivel de satisfacción de los asistentes a las capacitaciones	Porcentaje de satisfacción de los asistentes a las capacitaciones	Este indicador mide el nivel de satisfacción de los asistentes a las capacitaciones realizadas	Promedio de satisfacción de los asistentes a las capacitaciones realizadas
Componente	Gestión e interconexión de bases de datos, aplicaciones y sistemas implementados	Nivel de satisfacción de los funcionarios con las soluciones implementadas	Este indicador mide el porcentaje de satisfacción de los usuarios o requirentes	(Suma del valor de la satisfacción otorgada por usuarios de las soluciones/Número de encuestas realizadas) * 100
Actividad	Diagnóstico de las necesidades de información de las Unidades Responsables	Elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de información	Este indicador permite conocer si se realizó un análisis de las necesidades de información (generación de indicadores, etc.) a partir de los datos generados por los sistemas	Diagnóstico elaborado
Actividad	Adecuaciones a las bases de datos, indicadores o reportes	Porcentaje de adecuaciones a las bases de datos, indicadores o reportes	Este indicador mide la realización de modificaciones a las bases de datos, indicadores o reportes realizados	(Cantidad de adecuaciones o modificaciones generadas a las bases de datos, indicadores o reportes/ Cantidad de adecuaciones o modificaciones solicitados a las bases de datos,

Nivel	Propuesta Objetivo / Resumen narrativo	Propuesta Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo
				indicadores o reportes)*100
Actividad	Evaluar el nivel de satisfacción respecto de las soluciones implementadas	Nivel de satisfacción de los usuarios respecto de las soluciones implementadas	Este indicador mide el porcentaje de satisfacción de los usuarios o requirentes	(Suma del valor de la satisfacción otorgada por usuarios de las soluciones/Número de encuestas realizadas) *100

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

El Pp sí utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos.

Con relación a las evaluaciones externas realizadas sobre este Pp, se identificó una evaluación de diseño sobre el Pp realizada en 2022. La evaluación arrojó diversas recomendaciones en temas como: justificación de la creación y del diseño del programa, análisis a la población potencial, población objetivo y mecanismo de elegibilidad y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados entre otros.

Si bien hay aspectos de la evaluación y sus recomendaciones que pueden apreciarse en la versión actual del documento, hay aspectos que no fueron atendidos. Algunos muy sencillos como el uso de la sintaxis en la MIR y otros más relevantes, como la definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo.

Por otra parte, y en referencia a evaluaciones que se han realizado a programas e iniciativas similares en el mundo, el Pp sí incorpora algunos aprendizajes y mejores prácticas identificados en otros países y en particular por organismos internacionales.

El Diagnóstico hace referencia a algunos estudios, por lo que se considera que sí se apoya en estos para la toma de decisiones o ajustes requeridos.

Por otra parte, el Pp está siendo sujeto a esta evaluación en materia de Diseño con trabajo de campo, lo que muestra el interés de la UR por hacerse de elementos de información de externos como apoyo en la toma de decisiones.

Planeación

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

No se cuenta con un plan estratégico específico para el Pp.

El municipio cuenta con el Programa Municipal de Ciudad Abierta. De acuerdo con este documento, “El Programa Municipal de Ciudad Abierta 2021-2024, tiene como objetivo principal atender con oportunidad las demandas ciudadanas y resolver los principales problemas públicos. Busca ubicar como eje central de su actuación a la ciudadanía y utilizar de forma estratégica las herramientas institucionales con las que cuenta para promover un gobierno eficiente, eficaz y que rinda cuentas a la población”.

Como parte de este documento se estructuran una serie de acciones, ordenadas conforme a: Eje rector Objetivo, Alineación Estrategia, Línea de acción, Mecanismos de ejecución estratégica y Unidad responsable.

Entre los elementos más relevantes de este programa, destacan su alineación al Eje V. Ciudad abierta 5.1 Monterrey abierto e inteligente “Generar espacios de participación efectiva para avanzar hacia una administración más abierta, transparente, responsiva y efectiva, que utiliza la tecnología para mejorar la atención ciudadana y el desempeño gubernamental”, mediante las estrategias “5.1.2 Utilizar intensivamente la tecnología y procesos de innovación para una mejor atención y toma de decisiones públicas” y “5.1.3 Interconectar bases de datos, aplicaciones y desarrollos tecnológicos”. En cada caso se especifican las líneas de acción.

El programa puede consultarse en la siguiente liga:
https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PPOA.asp.

Por último, se cuenta con el documento “Gobierno Digital”, en donde se abordan de manera general los proyectos estratégicos que han sido elaborados a partir de los “Pilares de la disrupción innovadora de Gobierno Digital”

- Estandarización
- APIficación
- Apertura
- Alta cohesión
- Bajo acoplamiento
- Interoperabilidad
- Escalabilidad
- Seguridad

Al respecto, se recomienda la elaboración de un plan estratégico específico para el Pp. Este debe ir vinculado directamente a la estrategia de cobertura del Pp. Este documento puede brindar elementos a la UR para determinar las acciones a seguir en el mediano plazo. Más allá de las metas y acciones definidas en la MIR, se debe plantear la estrategia de crecimiento o avance en el cumplimiento, junto con los requisitos presupuestales y humanos necesarios para alcanzarlo.

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

El programa cuenta con Programas Operativos Anuales (POAs), mismos que pueden consultarse en la siguiente liga: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PPOA.asp.

El resumen del desglose de las actividades de los POAs se presenta en la siguiente tabla:

Desglose de Actividades					
No.	Actividad	Alineación al Plan Municipal de Desarrollo		Programa Presupuestario	Meta anual
		Eje Rector	Objetivo Estratégico		
1	Evaluar y dictaminar elementos interoperables para la adquisición de tecnologías de la información que requiera la Administración Pública Municipal	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
2	Desarrollar servicios digitales para la Administración Pública	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
3	Curar y liberar conjuntos de datos en el portal de datos abiertos	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
4	Integrar capas en la infraestructura de datos espaciales	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
5	Planear y/o gestionar proyectos antes de su fase de liberación	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
6	Dar atención a solicitudes de soluciones digitales	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
7	Generar reportes para la toma de decisiones basada en datos	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	100%
8	Validar mediante el otorgamiento de un reconocimiento las prácticas innovadoras más destacadas, de acuerdo a la convocatoria realizada	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	1
9	Realizar evento para educación de temas de Gobierno Digital	V. Ciudad abierta	5.1 Monterrey abierto e inteligente	Gobierno Digital	1

Se considera que las actividades establecidas en los POAs son adecuadas.

1.4 Mecanismos de operación del programa

En esta sección, se lleva a cabo un exhaustivo análisis de los documentos normativos fundamentales del programa, junto con los datos recopilados durante las entrevistas con los funcionarios públicos.

El propósito es determinar la presencia y efectividad de los elementos esenciales necesarios para la entrega eficaz de servicios. Este proceso abarca una serie de aspectos cruciales, tales como la definición y delimitación de la población potencial y objetivo, así como los procedimientos de elegibilidad, registro de beneficiarios y los mecanismos de distribución de asistencias. Además, se examinan detalladamente los métodos de atención al usuario, la asignación presupuestaria y los mecanismos de rendición de cuentas, buscando asegurar una gestión transparente y responsable de los recursos destinados al programa.

Población potencial y objetivo

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

Como se refirió en la respuesta a la pregunta 3, el programa no identifica correctamente a la población objetivo. Las define de la siguiente manera:

- Población objetivo: Los beneficiarios directos del presente programa presupuestario son los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey.
- Población potencial: Los beneficiarios indirectos del presente programa son los ciudadanos de Monterrey.

No estima a estas poblaciones, ni la objetivo ni la potencial.

Como se recomendó, se sugiere modificar el concepto de población potencial por el de Unidades Administrativas del municipio de Monterrey y el de población objetivo por el de Unidades Administrativas del municipio de Monterrey que requieren soluciones tecnológicas.

En este sentido, resulta sencilla la identificación de las poblaciones, ya que las Unidades Administrativas son claramente identificables, cuentan con atribuciones claramente definidas y, en su mayoría, con presupuesto. Estas fueron enlistadas como parte de la evaluación, por lo que se omite su listado en esta respuesta.

Es importante que la UR pueda identificar a los sujetos obligados y clasificarlos en función del tipo de requerimiento que tienen, así como la vinculación de sus necesidades con las de otras entidades o dependencias del municipio.

Pregunta 19 ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

Las poblaciones potencial y objetivo, conforme están definidas en el diagnóstico, no tienen una misma unidad de medida.

La unidad de medida de la población objetivo es “los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey”, mientras que de la población potencial es “los ciudadanos de Monterrey”.

Se busca subsanar esta diferencia con la propuesta de poblaciones presentada en la respuesta a la pregunta 3. De acuerdo con propuesta en comento, las poblaciones potencial y objetivo tienen una misma unidad de medida, las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey. La distinción radica en que la población objetivo tiene una característica adicional, y es que requiere de las soluciones tecnológicas que el Pp ofrece.

Dicho de otra manera, la población potencial se define como las Unidades Administrativas del municipio de Monterrey, y la población objetivo es el subconjunto de esta población que requiere de manera específica soluciones tecnológicas.

Ambas poblaciones se componen de las Unidades administrativas de la administración pública municipal.

Pregunta 20 ¿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?

Respecto de la definición de las poblaciones en el Pp, no existe una metodología para la estimación de la población potencial, conforme la definición actual del Pp. Sin embargo, sí existen metodologías para la cuantificación de la población objetivo, entendida simplemente como los servidores públicos de la Administración Pública Municipal de Monterrey. Las observaciones específicas sobre estas poblaciones se han presentado en respuestas anteriores por lo que se omite en esta respuesta.

Puede cuantificarse con base en el Censo de Población y Vivienda que levanta el INEGI. Este censo se realiza con base en metodologías robustas. Toda la información puede consultarse en el siguiente link: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#documentacion>.

Si fuera del interés de la UR ser más preciso en la cuantificación de esta población, se puede utilizar información de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), cuyos datos y resultados pueden consultarse en el siguiente link: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>.

Con relación a la propuesta de población objetivo y potencial presentado como parte de esta evaluación, sí existe información adecuada para su cuantificación. Al ser las Unidades Administrativas del Municipio de Monterrey, esta población puede fácilmente estimarse como resultado de la estructura del propio municipio. La información es pública. La lista de Unidades Administrativas puede consultarse en los anexos de esta evaluación.

Las metas actuales no se basan en la definición de la población objetivo. Sin embargo, en la propuesta de indicadores y metas, la población objetivo (Unidades Administrativas del Municipio de Monterrey) es parte de la definición ya que se deben realizar consultas en función de este grupo.

Pregunta 21 ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

Al no contar con una estimación de la población objetivo, se considera que el Pp no se apoya en esta información.

Por esto, se reitera la sugerencia de las respuestas anteriores, en el sentido de contar con estimaciones precisas y actualizables de la población objetivo, particularmente utilizando el concepto sugerido para población objetivo “Las unidades Administrativas del municipio de Monterrey que requieren soluciones tecnológicas”. Esto permitirá robustecer el proceso de planeación del Pp considerando los beneficiarios que se busca atender.

Se reitera el comentario realizado en la respuesta anterior, en el sentido de que la propuesta de metas e indicadores sí se apoya directamente en la actualización de las poblaciones. En todos los casos se definen actividades con este objetivo.

Mecanismos de elegibilidad

Pregunta 22 ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

Respecto de la población objetivo, conforme se encuentra definida actualmente en el Pp, y como se refirió en la respuesta a la pregunta 20, no se cuenta con mecanismos claramente definidos para su identificación.

La sugerencia es que se utilice la definición de poblaciones potencial y objetivo presentadas en la respuesta a la pregunta 3. En este sentido, el Pp sí puede contar con mecanismos claramente definidos para identificar a su población objetivo, ya que es simplemente las Unidades Administrativas del Municipio que requieren soluciones tecnológicas.

La sugerencia es que el mecanismo para identificar a la población objetivo sea parte de la estrategia de cobertura. De esta manera, se puede vincular a las Unidades Administrativas que requieren soluciones tecnológicas como un elemento de toma de decisiones sobre la priorización de las acciones a realizar, en términos de los bienes y servicios (o sistemas) que el Pp genere.

Pregunta 23 ¿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)?

No existe un mecanismo de elegibilidad vinculado a la PO conforme ésta se encuentra definida. Es decir, todos los sujetos obligados pueden/deben utilizar sistemas conforme al REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY.

Conforme a lo anterior, las Unidades Administrativas se encuentran claramente vinculadas con los sujetos obligados definidos en el reglamento.

Conforme a lo anterior, sí existen criterios de elegibilidad para los sistemas y programas que sean requeridos por las Unidades Administrativas o sujetos obligados, denominados Pilares de la disrupción innovadora de Gobierno Digital. Estos son:

- Estandarización: Establecimos un conjunto de reglas, protocolos y estándares que rigen la forma en que se llevan a cabo las actividades gubernamentales, desde la gestión de datos y la implementación de tecnología hasta la prestación de servicios públicos.
- APIficación: Las APIs nos han permitido la interconexión de sistemas y aplicaciones de manera eficiente, lo que facilita la colaboración y el intercambio de datos entre diferentes entidades gubernamentales. Se han convertido en una herramienta fundamental para establecer un lenguaje común y una forma estandarizada de comunicación entre las distintas áreas gubernamentales. Esto no solo agiliza los procesos internos, sino que también mejora la prestación de servicios a los ciudadanos al permitir la integración de sistemas y la transferencia de datos de manera segura y efectiva.
- Apertura: La apertura de sistemas fomenta la transparencia y la participación ciudadana, fortaleciendo la confianza en el gobierno y promoviendo una gobernanza más democrática.

- **Alta cohesión:** La alta cohesión asegura una colaboración efectiva y una integración armoniosa de los sistemas, lo que optimiza la prestación de servicios y evita la duplicación de esfuerzos.
- **Bajo acoplamiento:** A través de la interoperabilidad y la utilización de APIs, proporciona la flexibilidad necesaria para adaptarse a las tecnologías emergentes y a las cambiantes necesidades de la sociedad.
- **Interoperabilidad:** Los sistemas en el marco de la innovación gubernamental, necesitan de aplicaciones que colaboren y compartan información de manera eficiente y segura entre las distintas dependencias y áreas del gobierno. En el gobierno de Monterrey, las APIs juegan un papel fundamental para desarrollar sistemas interoperables y ágiles a través del tiempo.
- **Escalabilidad:** Trabajamos para que todos los productos de la dirección puedan crecer y adaptarse a una mayor demanda o carga de trabajo sin perder rendimiento y eficacia en medida que las necesidades aumenten.
- **Seguridad:** En un entorno de innovación constante, donde la tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la prestación de servicios gubernamentales, la inversión en seguridad cibernética se convierte en un componente central para garantizar que los ciudadanos puedan interactuar con el gobierno de manera segura y confiable, por lo que la implementación de medidas de seguridad cibernética es esencial para proteger la integridad de los datos y la privacidad de la información personal de la ciudadanía, que además es fundamental para cumplir con las regulaciones de protección de datos personales.

Por otra parte, en el REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY se tiene previsto el CONSEJO MUNICIPAL DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL. Este órgano tiene entre sus objetos “proponer, promover, emitir recomendaciones y facilitar las políticas públicas en materia de Innovación Gubernamental y Gobernanza Tecnológica”. Se precisa que este organismo es consultivo y sus recomendaciones no son vinculantes.

Estos elementos se constituyen en criterios de elegibilidad para los sistemas. Si bien no están basados en la PO, corresponde a la UR del Pp su integración como parte de la estrategia de cobertura que se aborda en la respuesta a la pregunta 24.

Pregunta 24 ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?

El municipio no cuenta con una estrategia de cobertura documentada.

Una de las principales recomendaciones es la elaboración y documentación de una estrategia de cobertura para el Pp. Ésta debe partir del diagnóstico de los sistemas actuales y los que se necesitan, y, considerando a la población objetivo del Pp, debe jerarquizar y priorizar las necesidades de sistemas y soluciones digitales.

Es importante que esta estrategia parta de una visión global del problema, y que pueda establecer metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo.

Para la elaboración de esta estrategia de cobertura se debe partir del mapa de sistemas y necesidades actuales, de manera que el incremento en servicios y trámites digitales no responda principalmente a las solicitudes de los sujetos obligados, sino que sea parte de una estrategia global que persiga una visión global en contribución a los objetivos municipales.

Padrón de beneficiarios

Pregunta 25 ¿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 proporciona apoyos directos a beneficiarios individuales. Sin embargo, sí ofrece servicios a las Unidades Administrativas (o sujetos obligados -dependencias y entidades de la administración pública municipal). Para estos últimos, sí hay claridad de quién recibe los bienes o servicios del Pp. Los servicios se documentan a través de actas entrega recepción.

Con base en esta definición, sí es posible generar una relación entre los servicios (sistemas y soluciones) generados por el Pp, y la población objetivo. Como resultado de la estrategia de cobertura que se sugirió elaborar, este indicador podría generarse de manera sencilla.

Es importante vincular en este procedimiento a las Direcciones Administrativas, a fin de contar con diversos elementos de información. Entre éstos, la posibilidad de realizar evaluaciones sobre las soluciones implementadas.

En relación con los aspectos específicos referidos en la pregunta, no en todos los casos son aplicables. Por ejemplo, los documentos normativos del Pp no incluyen (por no ser necesario) las características de los beneficiarios del servicio.

Por otra parte, no es necesario conocer en estos documentos el tipo y la frecuencia de apoyos otorgados.

Por último, dada la naturaleza del servicio, la información sí se genera y sistematiza en bases de datos. El Pp contempla diversas características que debe cumplir la información generada y los propios sistemas, entre las que destaca la interoperabilidad.

Mecanismos de atención y entrega de apoyos

Pregunta 26 ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿Son utilizados por todas las instancias ejecutoras? ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesibles a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

La prestación de los servicios del Pp sí está sistematizado, documentado y normado, y es accesible para la población objetivo. Al ser los beneficiarios finales parte del propio gobierno, los procedimientos se documentan en todos los casos de manera correcta.

El programa tiene como propósito indirecto el establecimiento de condiciones que atiendan esta pregunta.

Es decir, busca estandarizar los sistemas para que a través de éstos puedan ofrecerse “servicios públicos modernos, es decir, servicios que sean: digitales, interoperables, escalables; inclusivos y accesibles; abiertos y transparentes; fiables y seguros; y que requieran que los usuarios proporcionen información una sola vez”.

Actualmente sólo existe un procedimiento publicado. El “LINEAMIENTO DE GESTIÓN DE DATOS”. Este documento sí es utilizado y se encuentra documentado. Es accesible a la PO y se difunde públicamente.

Por otra parte, al inicio de cada año fiscal, se realiza una consulta a todos los sujetos obligados, preguntando directamente por las soluciones informáticas o análisis de datos necesarias. Y a partir de esto se construye el programa de trabajo. Al respecto, es importante que esta consulta se realice de manera directa a las Unidades Administrativas del municipio, a todas las que tengan personas, recursos y funciones específicas que puedan beneficiarse de los servicios ofrecidos como parte del programa.

Por la naturaleza del Pp, no es necesario un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales. Sin embargo, sí se sugiere la elaboración de una

encuesta de seguimiento a cada solicitud, de manera que pueda conocerse el nivel de satisfacción de los solicitantes (sujetos obligados) respecto de diversas dimensiones de los servicios ofrecidos como pueden ser: tiempo de respuesta, calidad de la solución, usabilidad, etc.

Por otra parte, como el Pp es relativamente de reciente creación, se encuentra en proceso de elaboración una serie de lineamientos. El equipo evaluador no tuvo acceso a los proyectos en desarrollo, pero se sabe que se trabaja en los siguientes lineamientos.

Lineamiento de Criterios y Estándares de Gestión de Software

- Lineamiento de Calidad de Desarrollo de Software y su Apropiaada Documentación
- Lineamiento de Diseño de Interfaces y Experiencia de Usuario
- Lineamiento de la Gestión de Datos Espaciales y la Infraestructura de Datos Espaciales
- Lineamiento de la Participación y Retroalimentación Ciudadana por Medios Digitales
- Lineamiento de la Ventanilla Digital
- Lineamiento Técnico de la Ventanilla Digital
- Lineamiento de Trazabilidad de Atenciones

Presupuesto

Pregunta 27 ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

El Pp sí identifica y cuantifica los gastos en los que incurre, distinguiendo las etapas presupuestales más relevantes (autorización, modificación y ejercicio del gasto).

El presupuesto ejercido en 2023 del Pp Gobierno digital fue de \$145,973,880 pesos. En la siguiente tabla se muestra el resumen por capítulo de gasto.

Presupuesto del programa Gobierno digital

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
1000	16,017,259	19,099,926	19,099,926
2000	4,417,125	11,379,113	11,372,301
3000	16,498,170	58,175,953	55,633,881
5000	2,634,617	59,867,771	59,867,771
Total general	\$39,567,172	\$148,522,763	\$145,973,880

Fuente: Elaboración propia con base en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey

La información proporcionada por el municipio es congruente con la ejecución y los objetivos del Pp. Destaca, como se detalla adelante en la evaluación, que el presupuesto ejercido es significativamente mayor que el autorizado.

Por otra parte, se identificó un cambio importante en el presupuesto ejercido al comparar los gastos con el año anterior (2022), en que se ejerció en total \$11,287,801.05 pesos.

Pregunta 28 ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

O 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)

o 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 sí con información sobre los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga.

En la siguiente tabla se presenta el desglose de los gastos operativos. A continuación, puede apreciarse los principales conceptos por capítulo de gasto.

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
1000	16,017,259	19,099,926	19,099,926
APORTACIONES AL SISTEMA PARA EL RETIRO	209,353	443,547	443,547
APOYOS A LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	15,921	17,500	17,500
COMPENSACIONES	-	6,000	6,000
ESTIMULOS	27,107	39,500	39,500
HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS	927,499	1,143,917	1,143,917
HORAS EXTRAORDINARIAS	36,485	-	-
OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS	736,197	880,035	880,035
PRESTACIONES CONTRACTUALES	184,003	738,305	738,305
PRIMAS DE VACACIONES DOMINICAL Y FIN DE AÑO	1,899,516	2,471,495	2,471,495
PRIMAS POR AÑOS DE SERVICIOS EFECTIVOS PRESTADOS	55,281	-	-

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
SUELDOS BASE A PERSONAL PERMANENTE	11,925,898	13,359,627	13,359,627
2000	4,417,125	11,379,113	11,372,301
COMBUSTIBLES LUBRICANTES Y ADITIVOS	912,575	128,110	128,110
FIBRAS SINTETICAS HULES PLASTICOS Y DERIVADOS	1,564	7,968	7,968
HERRAMIENTAS MENORES	-	22,499	22,499
MATERIAL DE LIMPIEZA	13,569	54,513	54,513
MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	221,109	250,200	250,200
MATERIAL IMPRESO E INFORMACION DIGITAL	17,372	5,317	5,317
MATERIALES COMPLEMENTARIOS	3,473	-	-
MATERIALES UTILES Y EQUIPOS MENORES DE OFICINA	74,610	61,646	54,834
MATERIALES UTILES Y EQUIPOS MENORES DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICA	636,940	5,942,655	5,942,655
OTROS MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSTRUCCION Y REPARACION	33,884	36,795	36,795
PRENDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCION PERSONAL	-	44	44
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS	17,993	4,443	4,443
PRODUCTOS TEXTILES	351	168	168
REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIA DE LA INFORM	2,237,541	4,805,894	4,805,894
REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE TRANSPORTE	121,613	22,003	22,003
REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION EDUCA	-	2,008	2,008
REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE OTROS BIENES MUEBLES	4,279	34,457	34,457
UTENSILIOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACION	21,276	394	394
VESTUARIO Y UNIFORMES	98,977	-	-
3000	16,498,170	58,175,953	55,633,881
AGUA	14,229	-	-

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
ARRENDAMIENTO DE ACTIVOS INTANGIBLES	90,605	2,583,379	339,916
ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS	405,724	-	-
ARRENDAMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y RECREATIVO	1,128,838	110,115	110,115
CONSERVACION Y MANTENIMIENTO MENOR DE MUEBLES	88,333	-	-
ENERGIA ELECTRICA	118,292	313,177	313,177
GASTOS DE ORDEN SOCIAL Y CULTURAL	1,070,402	-	-
IMPUESTOS Y DERECHOS	11,675	9,093	9,093
INSTALACION REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACION	222,963	140,718	140,718
OTROS SERVICIOS GENERALES	30,694	2,374,542	2,374,542
PASAJES AEREOS	-	41,299	41,299
PASAJES TERRESTRES	-	6,408	6,408
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	463,819	132,546	132,546
SEGURO DE BIENES PATRIMONIALES	35,937	18,082	18,082
SERVICIOS DE ACCESO DE INTERNET REDES Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION	4,428,363	1,256,034	1,256,034
SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO	368,282	51,301	51,301
TRADUCCION FOTOCOPIADO E IMPRESION	6,335,254	26,571,301	26,272,692
SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PROCESOS TECNICA Y EN TECNOLOGIAS DE LA	-	22,758,201	22,758,201
SERVICIOS DE DISEÑO ARQUITECTURA INGENIERIA Y ACTIVIDADES RELACIONADAS	-	18,154	18,154
SERVICIOS DE JARDINERIA Y FUMIGACION	-	1,666	1,666
SERVICIOS POSTALES Y TELEGRAFICOS	-	1,520,760	1,520,760
SERVICIOS PROFESIONALES CIENTIFICOS Y TECNICOS INTEGRALES	-	998	-
TELEFONIA CELULAR	998	-	-
TELEFONIA TRADICIONAL	1,657,439	222,687	222,687
VIATICOS EN EL PAIS	26,325	46,488	46,488

Capítulo de gasto	Presupuesto autorizado	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido
5000	2,634,617	59,867,771	59,867,771
CAMARAS FOTOGRAFICAS Y DE VIDEO	7,260	22,052	22,052
EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	548,409	56,218,239	56,218,239
EQUIPOS DE GENERACION ELECTRICA APARATOS Y ACCESORIOS ELECTRICOS	87,707	-	-
EQUIPOS Y APARATOS AUDIOVISUALES	84,871	-	-
HERRAMIENTAS Y MAQUINAS-HERRAMIENTA	323,315	-	-
LICENCIAS INFORMATICA E INTELECTUALES	1,167,317	3,523,417	3,523,417
MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERIA	3,263	-	-
OTROS MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE ADMINISTRACION	156,610	-	-
SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO CALEFACCION Y DE REFRIGERACION INDUSTRIAL Y COME	255,865	104,064	104,064
SOFTWARE	-	-	-
Total general	39,567,172	148,522,763	145,973,880

El ejercicio del gasto se realiza en su mayoría en pocas partidas presupuestales. En la siguiente tabla se muestran las partidas que concentran la mayor parte del gasto. Se precisa que el porcentaje hace referencia al porcentaje de gasto dentro de cada capítulo.

Capítulo de gasto	Presupuesto ejercido	Porcentaje
1000	19,099,926	13%
PRIMAS DE VACACIONES DOMINICAL Y FIN DE AÑO	2,471,495	13%
SUELDOS BASE A PERSONAL PERMANENTE	13,359,627	70%
2000	11,372,301	8%
MATERIALES UTILES Y EQUIPOS MENORES DE TECNOLOGI	5,942,655	52%
REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES DE EQUIPO DE CC	4,805,894	42%
3000	55,633,881	38%
SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PROCESOS	26,272,692	47%
SERVICIOS DE DISEÑO ARQUITECTURA INGENIERIA Y ACTI	22,758,201	41%
5000	59,867,771	41%
EQUIPO DE COMPUTO Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACI	56,218,239	94%

Como puede apreciarse, sólo 7 partidas concentran la mayor parte del gasto. Estos rubros representan el 90% del gasto total del programa.

Pregunta 29 ¿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 Pp no cuenta con análisis costo beneficio o de alternativas.

Para asegurar que las soluciones identificadas sean la mejor alternativa para el municipio, se considera conveniente que uno de los requerimientos para el desarrollo de una solución digital sea contar con un análisis costo beneficio o costo eficiencia simplificado, o una versión de estos estudios que permita determinar que realizar el proyecto como parte del Pp es más económico que la contratación por terceros, o alguna solución alternativa.

Esto se ha identificado como una buena práctica en México a nivel federal y en otros países. La solución consiste en que uno de los procedimientos para la implementación de un sistema sea un análisis sencillo que justifique bajo criterios económicos y técnicos la conveniencia de la solución tecnológica propuesta.

Como recomendación, se sugiere incorporar en los lineamientos, criterios para definir en qué casos es necesario la elaboración de un proyecto costo beneficio o costo eficiencia. Esto para asegurar el uso correcto de los recursos públicos.

El criterio que suele utilizarse es el costo del desarrollo de la solución. En ocasiones la compra de sistemas propietarios puede ser más conveniente, y es importante sustentar cualquier decisión que se tome sobre criterios económicos.

Pregunta 30 ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

Se considera que el Pp sí es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado. Pero es importante precisar que esto es debido a que las metas se determinan a partir del criterio de (realizado o alcanzado / programado).

Si las metas se replantean hacia el cumplimiento de un objetivo más concreto, referente a la digitalización de un número determinado de trámites, sistemas o soluciones tecnológicas, será más relevante la determinación de sus metas y la capacidad de cumplirlas.

En la medida en que el programa determine una línea base y un objetivo de mediano/largo plazo, se podrá planear con más claridad las acciones en el tiempo. Y se podrá determinar si las metas anuales son relevantes y alcanzables con el presupuesto disponible.

Rendición de cuentas

Pregunta 31 El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

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

En cuanto a los mecanismos de transparencia, la normativa establece que los procedimientos para recibir y procesar solicitudes de información deben llevarse a cabo a través del Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INFONL) y la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).

Para estos trámites, la ciudadanía cuenta con el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), conforme a lo estipulado en la Ley de Transparencia del Estado.

Respecto a la disponibilidad de documentos y su acceso público, los documentos normativos del municipio pueden consultarse en la página oficial del municipio, a través de los siguientes procedimientos (https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_SEDUE_Procedimientos.asp). No se identificaron documentos normativos para este Pp, principalmente porque los lineamientos o procedimientos aún se encuentran en proceso de publicación.

En cuanto a la rendición de cuentas, la información del programa está disponible en el siguiente enlace:

https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Planes_Municipales_IIMEP.asp. Se incluye información sobre informes de gobierno, el Informe Anual de solicitudes de información recibidas y atendidas, el Informe Anual sobre dificultades observadas en el cumplimiento de la Ley, así como los Lineamientos y Criterios emitidos por el pleno del órgano garante.

Pregunta 32 ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

La información sobre los principales resultados del programa, así como los indicadores para monitorear su desempeño, pueden ser consultados a través de los indicadores y objetivos establecidos en la MIR, construidos en base a la MML.

La MIR es actualizada de forma periódica por la UR del programa. la información es de acceso público.

Se puede consultar la MIR y los indicadores anuales en el siguiente enlace: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2023/53GobiernoDigital.pdf>.

Si bien se identificaron las fichas detalladas de los programas, con los indicadores, no se encontró información actualizada del valor de los indicadores en el tiempo. En la sección de transparencia del portal del municipio (https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial_/Transparencia.html) tampoco se identificó información actualizada de indicadores consistentes con los reportados en la MIR

Pregunta 33 ¿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?

En el municipio de Monterrey, la normativa establece que los procedimientos para recibir y gestionar solicitudes de información deben realizarse a través del INFONL y la PNT.

Para llevar a cabo estos trámites, la ciudadanía cuenta con el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Transparencia del Estado.

El procedimiento se lleva a cabo en la página <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/>, donde es posible consultar información referente a:

- Determinaciones de la autoridad.
- Informes
- Estadísticas, evaluaciones y estudios.
- Atención a la ciudadanía.
- Indicadores.
- Organización interna y funcionamiento y
- Uso de recursos públicos y Obligaciones Específicas que incluye información sobre actas del cabildo, condonaciones, disposiciones administrativas, gaceta municipal, planes de desarrollo y presupuesto. Asimismo, se pueden realizar solicitudes de información específicas por medio la PNT.

Pregunta 34 ¿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?

Se considera que sí se propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. De manera particular, el “REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY” establece la operación de un comité consultivo denominado “Consejo Municipal de Innovación Gubernamental”.

Esto implica que existen las condiciones para la participación ciudadana desde la normatividad aplicable.

Entre los participantes de este comité, se encuentran:

- Dos representantes de centros de estudios reconocidos o universidades, relacionados con iniciativas tecnológicas;
- Dos representantes de asociaciones u organizaciones no gubernamentales de base tecnológica;
- Dos representantes del clúster de base tecnológica; o de empresas y emprendimientos de base tecnológica; o de cámaras y consejos empresariales en este sector;
- Un ciudadano o ciudadana que se haya destacado por su contribución a la innovación pública, la promoción del gobierno digital, los derechos digitales o aquellas acciones tendientes a promover y fomentar el desarrollo tecnológico y reducir la brecha digital.

El objeto de este comité es: “proponer, promover, emitir recomendaciones y facilitar las políticas públicas en materia de Innovación Gubernamental y Gobernanza Tecnológica”.

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

En la presente sección se realiza un análisis del Pp en relación con otros programas o proyectos del municipio o del estado.

Se busca identificar posibles complementariedades o coincidencias e identificar la existencia de estrategias para, en su caso, promover la coordinación de acciones que permitan maximizar el impacto del Pp en la población.

Complementariedades y coincidencias

Pregunta 35 ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad?

El Pp es directamente complementario con todos los programas municipales, al proveerles herramientas tecnológicas para mejorar su desempeño.

Sin embargo, destaca una relación de complementariedad directa con los siguientes programas:

- **Mejora Regulatoria:** el proceso de automatización resultado del Pp debe responder a un análisis de mejora regulatoria. No basta con incluir la tecnología como parte de los trámites, es necesario una revisión de los procesos o procedimientos para que al incorporar la tecnología se omitan pasos redundantes o innecesarios, en beneficio de la población.
- **Organización de la Administración Pública:** La revisión de procesos resultado de este programa presupuestario puede acompañarse de soluciones tecnológicas. La visión transversal de este programa permite que al reconfigurar algunos elementos de la administración pública municipal se incluyan soluciones transversales.

***Pregunta 36 ¿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?***

Las complementariedades se encuentran principalmente en la población objetivo: los sujetos obligados del municipio de Monterrey.

Como se refirió en la respuesta anterior, el Pp ofrece servicios a todas las dependencias y entidades de la administración pública municipal. Pero también apoya a los usuarios de servicios al generar mejores soluciones, con interfaces más adecuadas y convenientes para su contacto con el sector público.

No se identificaron duplicidades con otros programas en el sentido de que entreguen los mismos servicios, o parecidos, a la población objetivo.

Coordinación

Pregunta 37 En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con estas para la atención integral de su PO?

Se considera que sí existen estrategias para identificar complementariedades.

En primera instancia, al inicio de cada año fiscal se consulta a todas las entidades y dependencias del municipio para conocer sus requerimientos en materia de servicios y trámites digitales.

Por otra parte, como se refirió en la respuesta a la pregunta 34, en el “REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY” se establece la operación de un comité consultivo denominado “Consejo Municipal de Innovación Gubernamental”.

Como parte de este comité participan, de acuerdo con el artículo 10:

- La persona titular de la Presidencia Municipal, quien lo presidirá;
- La persona titular de la Secretaría;
- La persona titular de la Dirección General de Gobierno Digital y Soporte Tecnológico de la Secretaría;
- La persona titular de la Dirección de Gobierno Digital de la Secretaría;
- La persona titular de la Dirección de Mejora Regulatoria de la Secretaría;
- La persona titular de la Dirección de Soporte e Infraestructura de la Secretaría;
- La persona que coordina la Comisión de Innovación Gubernamental del R. Ayuntamiento, así como un integrante designado por la misma;

Esto permite la participación de integrantes del gobierno con una visión transversal, lo que asegura la correcta coordinación del Pp con otros programas relevantes del municipio.

Pregunta 38 ¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención.

Conforme se señaló en la respuesta anterior, el mecanismo de coordinación para el desarrollo de las actividades es el “Consejo Municipal de Innovación Gubernamental”.

Este consejo funciona como un órgano con un propósito y reglas claras, integrados por actores de diversas dependencias.

Las atribuciones del consejo son:

- Proponer recomendaciones de directrices, bases, instrumentos, lineamientos y mecanismos tendientes a la implementación de las políticas de gobierno digital, gobernanza de datos y gobernanza tecnológica;
- Promover el mantenimiento de las herramientas de Ventanilla Digital, el Expediente Digital, la Firma Electrónica, la Infraestructura de Datos Espaciales, el Motor de Pagos y cualquier otro recurso tecnológico institucional referente a los trámites y servicios digitales; y,
- Promover la aplicación de principios, objetivos, instrumentos, programas, criterios y herramientas en materia de gobierno digital, gobernanza de datos y gobernanza tecnológica.

El detalle puede consultarse en el “REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY”.

2. Procesos generales y sustantivos del programa

El propósito de esta sección es identificar, detallar y evaluar los procesos más críticos del programa, especialmente aquellos que presentan desafíos significativos en su ejecución y en el logro de sus objetivos.

El objetivo principal es proporcionar a la UR una comprensión detallada de los procesos fundamentales del programa. A través de este análisis, se busca que la UR pueda identificar áreas de mejora para optimizar el rendimiento general del programa.

El análisis se enfoca en identificar y evaluar las actividades principales, siguiendo el modelo general de procesos delineado en los términos de referencia. El propósito es determinar si los recursos y procedimientos existentes son adecuados y suficientes para respaldar eficazmente el programa. Se prestará especial atención a aspectos como el tiempo, el personal, los recursos financieros, la infraestructura, los sistemas de información y los actores clave en este proceso de evaluación.

2.1 Identificación, descripción y mapeo de los procesos generales y sustantivos del programa

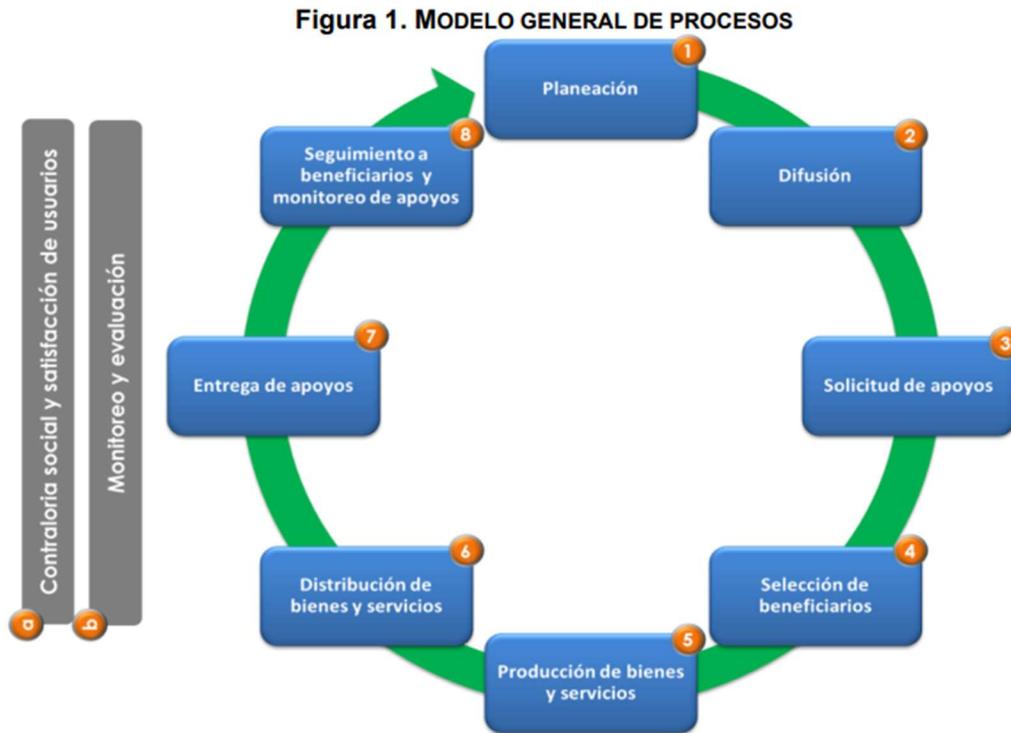
De acuerdo con el Modelo General de Procesos incluido en los Términos de Referencia, los procesos se integran de ocho etapas principales:

1. Planeación
2. Difusión
3. Solicitud de apoyos
4. Selección de beneficiarios
5. Producción de bienes y servicios
6. Distribución de bienes y servicios
7. Entrega de apoyos
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Adicionalmente, hay dos actividades transversales que en todos los casos deberían realizarse: “Contraloría social y satisfacción de usuarios” y “Monitoreo y evaluación”.

No en todos los programas presupuestarios se realizan actividades respecto de todas estas etapas. Con frecuencia, y en función de los servicios que se ofrecen se omiten algunos “pasos”.

El modelo puede apreciarse en la siguiente figura.



A continuación, se presenta el detalle de las etapas de los procedimientos que resultan relevantes para cada uno de los servicios que integran en Pp.

En el caso particular del Pp, no existe un procedimiento oficial. Al ser un programa de reciente creación, no se han publicado o difundido de manera formal.

Como parte de la información recibida de la UR, se obtuvo un proyecto de Lineamientos, en donde se establecen de manera general los requisitos y el procedimiento para acceder al Pp.

En este sentido, se encuentra limitada la capacidad de análisis del programa respecto del modelo general de procesos.

En los siguientes cuadros se incluye el detalle sobre las etapas de los procedimientos que deben ser parte de los procesos.

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.

El Pp cuenta con una Matriz y su elaboración parte de un diagnóstico. Si bien hay áreas de oportunidad en el diagnóstico y en la matriz, mismas que fueron señaladas como parte de esta evaluación, sí se realizaron los análisis correspondientes.

Como parte de este ejercicio de planeación, destaca la determinación de necesidades específicas para las Unidades Administrativas del municipio. Esto se hace mediante la consulta directa a éstas. Este ejercicio se debe realizar de manera anual, y debe complementarse con una visión transversal de las necesidades identificadas, para poder generar soluciones que impacten a más de una unidad de manera simultánea.

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.
--------------------	--

La difusión del proyecto se realiza de manera interna, al dar a conocer a las Unidades Administrativas el programa y sus servicios. Esto se realiza mediante el envío de oficios o comunicados indicando el alcance del programa y solicitando información al respecto.

Si bien esto es parte de la etapa de planeación, la difusión está estrechamente vinculada con este procedimiento, al dar a conocer a la población objetivo los beneficios del Pp.

En este sentido, se considera que las acciones para dar a conocer el proyecto a la población objetivo son adecuadas .

Por último, como parte del REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY se prevé la participación de un CONSEJO MUNICIPAL DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL, como parte del cual participan diversas entidades y dependencias, que a su vez son sujetos obligados. De esta manera, toman conocimiento de las acciones del Pp.

<p>3. Solicitud de apoyos</p>	<p>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.</p>
--------------------------------------	--

La solicitud de apoyos se realiza como respuesta a los oficios solicitados por la UR.

Las solicitudes deben ir acompañadas por un formato que les permite a los responsables del programa determinar la conveniencia de atender la solicitud. A la fecha, los desarrollos deben contemplar formalmente lo establecido en los únicos lineamientos publicados, que son los “LINEAMIENTO DE GESTIÓN DE DATOS”.

El objetivo de estos lineamientos es “Establecer criterios uniformes y buenas prácticas para la gestión de datos en la Administración Pública Municipal y para promover un manejo de los datos públicos que sea responsable, seguro y eficiente; con la finalidad de que los datos estén disponibles para las personas usuarias autorizadas en la toma de decisiones y que cuenten con estándares que permitan la calidad de los datos, su acceso e intercambio, la eficiencia operativa, la gobernanza de datos y la transparencia.”

Hay otros lineamientos y reglamentos en proceso de aprobación, pero a la fecha de la elaboración de esta evaluación no se habían formalizado.

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.
--------------------------------------	---

La selección de los beneficiarios consiste en la determinación de los proyectos que serán atendidos

Actualmente hay un área encargada de determinar las solicitudes de requerimientos o soluciones digitales que serán atendidas conforme a las prioridades del municipio. Este procedimiento no está formalizado.

En primera instancia, las soluciones o requerimientos deben presentarse a partir de lo establecido en los documentos normativos del Pp.

Es importante que se considera como parte de esta etapa, la notificación de no atención a las Unidades Responsables cuyos proyectos no podrán atenderse en el ejercicio fiscal. Idealmente, este comunicado debe indicar los motivos y definir acciones para que en el mediano plazo pueda darse atención a la solicitud en cuestión.

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.
--	--

La producción de bienes y servicios implica las acciones para el desarrollo de las soluciones digitales acordadas. Estas pueden implementarse de manera directa por el personal de la UR o a través de la contratación de soluciones desarrolladas por terceros.

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).
----------------------------------	--

En ninguno de los componentes del Pp se contempla el envío o distribución de apoyos.

Como resultado de lo anterior, para la evaluación del presente Pp se considera que **no aplica** esta etapa del proceso.

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.
-----------------------------	---

Los servicios se hacen disponibles de manera directa a través del uso y disponibilidad de los sistemas o soluciones digitales implementados.

Como resultado de lo anterior, para la evaluación del presente Pp se considera que **no aplica** esta etapa del proceso.

8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.
---	--

Actualmente no se prevé un mecanismo de seguimiento que permita comprobar la entrega de los bienes y servicios a los beneficiarios.

Por lo anterior, se ha sugerido la elaboración de una encuesta de seguimiento que se levante entre los sujetos obligados del programa.

Contraloría social y	Etapa del proceso mediante el cual los beneficiarios o quienes hayan realizado solicitudes pueden iniciar quejas o denuncias al Pp.
-----------------------------	---

satisfacción de usuarios	
-----------------------------	--

Evaluación y monitoreo	Etapa del proceso mediante el cual se realizan análisis objetivos y sistemáticos de evaluación sobre sus procesos o resultados. Los ejemplos más comunes son evaluaciones de diseño, o de consistencia y resultados. Suele ponerse énfasis en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.
-------------------------------	--

Selección y justificación de los procesos sustantivos

El Pp no cuenta con procesos documentados o publicados. Por lo anterior, no aplica esta sección. Sólo existen los “LINEAMIENTO DE GESTIÓN DE DATOS”, pero su alcance no contempla procesos.

2.2 Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis

La selección de las unidades de análisis, entendidas como solicitudes de productos y servicios digitales, se realizó de manera aleatoria por parte de la UR. Como resultado de este ejercicio se identificaron los siguientes productos:

1. Solución digital Acceso joven
2. Solución digital SanaMente

A continuación, se describe brevemente en qué consisten estas soluciones digitales.

Acceso joven⁷: La Solución Digital consiste en un servicio digital que fue desarrollado por la Dirección de Gobierno Digital, que está compuesto por las siguientes funcionalidades:

- Inicio de sesión con iDMty+
- Validación de edad menor a 29 años para el usuario.
- Creación de páginas distribuidos en cuatro secciones:
 - Servicios que se les brindarán como actividades, atención nutricional, becas y centros de la juventud.
 - Convocatorias ofrece una gama diversa de oportunidades incluyendo concursos de baile, eventos, programas de capacitación e iniciativas comunitarias.
 - Descuentos en diferentes establecimientos de arte, joyería, comida, postres, maquillaje, hogar, compras, etc.
 - Formularios donde se pueden crear formularios relacionados a la plataforma.
- Categorización por tipo de servicio.
- Apartado de Agenda tus espacios hace referencia a un calendario de reservas para aquellos interesados en utilizar y separar los espacios que INJURE ofrece.
- Categorización por tipo de convocatoria.
- Categorización por tipo de descuento.
- Generación de QR por usuario.

⁷ Con base en el expediente del Acta entrega recepción de la solución digital Acceso Joven.

- Interoperabilidad con Calendarios de espacios del Instituto de la Juventud Regia.
- Administración de contenido del sitio.
- Administración y registro de negocios y emprendedores, según el convenio.
- Encuesta de satisfacción de usuarios personalizada. Creación de formularios personalizados.
- Panel de emprendedores para hacer válidos los descuentos en base al QR escaneado del usuario.
- Configuración de permisos y grupos para usuarios administradores y emprendedores.
- Flujos y tareas de moderación de los contenidos.
- Personalización visual del sitio de acuerdo a la identidad de AccesoJoven.
- Alojamiento de imágenes y documentos.
- Notificaciones del estatus del flujo de moderación.
- Uso de diferentes componentes de contenido para la personalización de las páginas.
- Interoperabilidad con otras plataformas y servicios digitales del municipio de Monterrey.
- Registro histórico en el contenido de las páginas.

SanaMente⁸: Consiste en un servicio digital que fue desarrollado por la Dirección de Gobierno Digital, que está compuesto por las siguientes funcionalidades:

- Creación de páginas distribuidos en cuatro categorías:
 - **Blog:** Se encuentra contenido informativo y educativo sobre temas relacionados con la salud mental y el bienestar emocional. El contenido puede incluir consejos prácticos para manejar el estrés, la ansiedad y la depresión, historias personales de superación, información sobre tratamientos y terapias, análisis de tendencias en el campo de la salud mental, entre otros temas relacionados con la psicología y el bienestar emocional. El objetivo del contenido del blog de salud mental es ayudar a los lectores a comprender y mejorar su salud mental y emocional.
 - **Servicios profesionales:** En este apartado se encuentran diferentes servicios enfocados a la salud mental y bienestar emocional. Específicamente delimitado a profesionales enfocados a prestar servicios psicológicos y psiquiátricos. Dichos

⁸ Con base en el expediente del Acta entrega recepción de la solución digital SanaMente.

profesionales pueden ser del sector facilitar al acceso al ciudadano para la atención psicológica.

En este apartado se incluye información del profesional como el nombre, una pequeña descripción de sus servicios o enfoque, contenido donde se puede enfocar la descripción más específica del profesional y el servicio, su especialidad, una categoría, su fotografía, área de experiencia, modalidad, número de teléfono, domicilio y rango de precio. Todo esto con el fin de facilitar al ciudadano información que le permita decidirse por tomar el servicio.

- **Actividades para el bienestar:** En esta sección, se encuentran una variedad de ejercicios y actividades que le ayudan a mejorar la estabilidad mental y emocional. Estas actividades pueden incluir ejercicios de relajación y meditación, técnicas de respiración, ejercicios de yoga, rutinas de ejercicios físicos, entre otros.

La finalidad de estas actividades es proporcionar al usuario herramientas prácticas para mejorar su salud mental. Las actividades pueden estar diseñadas para ayudar al usuario a reducir el estrés y la ansiedad, mejorar la concentración y el enfoque, fomentar la creatividad, mejorar la calidad del sueño, mejorar su estado de ánimo y la sensación general de bienestar.

Es importante destacar que estas actividades pueden ser adaptadas a diferentes niveles de habilidad y condición física, para que el usuario pueda realizarlas independientemente de su nivel de experiencia o condición física. En resumen, la sección de actividades para el bienestar en la aplicación Sanamente proporciona herramientas prácticas y efectivas para que el usuario pueda mejorar su estabilidad mental y emocional.

- **Teléfonos de emergencia:** En esta sección se busca proporcionar al usuario una lista de números de teléfono de contacto que puedan ser utilizados como apoyo en situaciones de emergencias psicológicas. Estos números de contacto pueden incluir servicios de atención telefónica, como líneas de ayuda, que estén disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

La idea es que el usuario tenga acceso a recursos que le permitan obtener apoyo y orientación en situaciones de crisis o emergencias relacionadas con la salud mental.

Es importante destacar que estos servicios suelen ser proporcionados por profesionales capacitados en el campo de la salud mental, por lo que pueden brindar al usuario asesoramiento y orientación adecuada para manejar situaciones de crisis o emergencias psicológicas.

- Categorización y etiquetas por blog.
- Categorización, etiquetas y especialidades por servicio profesional.
- Categorización y etiquetas por actividades para el bienestar.
- Etiquetas por teléfonos de emergencia.
- Administración de contenido de los sitios.
- Flujos y tareas de moderación de los contenidos.
- Personalización visual del sitio de acuerdo a la identidad de Sanamente. Alojamiento de imágenes y documentos.
- Notificaciones del estatus del flujo de moderación.
- Uso de diferentes componentes de contenido para la personalización de las páginas. Interoperabilidad con otras plataformas y servicios digitales del municipio de Monterrey.
- Registro histórico de cambios en el contenido de las páginas.
- Configuración de permisos y grupos para usuarios.

Estas solicitudes de servicios tecnológicos fueron seleccionadas en conjunto con la UR. El objetivo fue identificar solicitudes que hubieran sido atendidas en tiempo y forma.

2.3 Estrategia de trabajo de campo

La estrategia de campo para este programa consistió en el análisis de las solicitudes descritas en el apartado anterior.

El análisis de las solicitudes se realizó con base en la información que fue proporcionada por la UR para la elaboración de este análisis.

Los documentos normativos que actualmente se encuentran vigentes y son públicos son:

- Lineamientos de gestión de datos
- REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY

Por otra parte, los reglamentos y procesos que se encuentran en proceso de desarrollo o publicación son:

- Reglamento de Innovación Gubernamental

Emanando del Reglamento de Gobernanza Tecnológica la Dirección de Gobierno Digital se encuentra trabajando en los siguientes lineamientos:

- Lineamiento de Criterios y Estándares de Gestión de Software
- Lineamiento de Calidad de Desarrollo de Software y su Apropiaada Documentación
- Lineamiento de Diseño de Interfaces y Experiencia de Usuario
- Lineamiento de la Gestión de Datos Espaciales y la Infraestructura de Datos Espaciales
- Lineamiento de la Participación y Retroalimentación Ciudadana por Medios Digitales

Así mismo, la Dirección de Gobierno Digital se encuentra trabajando en los siguientes lineamientos y manuales ante la necesidad de documentar los procesos municipales

- Lineamiento de la Ventanilla Digital
- Lineamiento Técnico de la Ventanilla Digital
- Lineamiento de Trazabilidad de Atenciones

Como puede apreciarse, la mayor parte de lineamientos sobre los que deberá operar el Pp se encuentran aún en proceso de elaboración o publicación, lo que limita el análisis que puede realizarse en relación con los procesos del programa.

Sin embargo, se realizará el análisis sobre estas dos solicitudes de procedimientos tecnológicos descritos (AccesoJoven y Sanamente), revisando todas las etapas del modelo general de procedimientos. Estas solicitudes se vinculan directamente con los componentes propuestos para el Pp. En particular, se encuentran vinculados con: “Soluciones digitales actualizados” y “Gestión de datos y sistemas implementada”.

Adicionalmente, como resultado de las limitaciones en la información disponible, se realizarán recomendaciones para generar las condiciones óptimas para el análisis del programa. En particular, la generación de información que pueda ser utilizada para construir indicadores CREMA que permitan optimizar (Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado) y aspectos que deban ser considerados como parte del proceso del programa, a fin de promover su mejora continua.

Las recomendaciones derivan en la integración de indicadores que alimentan el modelo general de procesos en lo aplicable al Pp, conforme se determinó en la sección “2.1 Identificación, descripción y mapeo de los procesos generales y sustantivos del programa”.

2.4 Descripción y análisis de los procesos sustantivos

A continuación, se presentan las recomendaciones para cada una de las etapas del Pp.

Planeación: En esta sección no se considera necesario contar con indicadores de desempeño, ya que se refiere a las acciones mediante las cuales la UR realiza su planeación, en parte determinación de 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 este sentido, más allá de las valoraciones o los resultados de las evaluaciones y de los propios indicadores del Pp, no se considera necesario el establecimiento de un proceso o indicadores de seguimiento. Estos se generan como parte de la metodología de marco lógico utilizada en la planeación y diseño del programa.

Una parte fundamental de esta etapa es la generación y actualización de un diagnóstico sobre las necesidades de las Unidades Administrativas. Como se ha mencionado, es importante que como resultado de las consultas que se realicen se pueda conocer las necesidades reportadas y, a partir de ésta, se genere una estrategia de cobertura para atender las necesidades del municipio.

Difusión: La difusión debe tener como objetivo que la población objetivo conozca el programa y los bienes y servicios que ofrecen.

Actualmente, la difusión se realiza de manera interna a través del envío de oficios a los sujetos obligados, que constituyen la población objetivo.

Esta etapa del proceso, la difusión entre la población objetivo no está documentada en las actas entrega recepción a partir de las cuales se elaboró el análisis.

Se tiene conocimiento de que estas comunicaciones sí se realizan de manera periódica. Sobre el particular, se recomienda a la UR incluir, como parte de los procedimientos o lineamientos vigentes o en proceso de desarrollo.

Actualmente, los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS que son públicos, carecen de un procedimiento que determine las etapas y los pasos a seguir para ser beneficiado de los servicios en cuestión.

Es decir, no se establecen los “pasos a seguir” o los procedimientos que deben realizar las unidades solicitantes o las áreas encargadas de ofrecer el servicio. Los lineamientos se basan en la definición de criterios técnicos que deben asegurarse.

En particular, debe integrarse un flujo de trabajo o proceso, comenzando con la difusión de los servicios realizada por la UR hacia los sujetos obligados. Como evidencia, debe solicitarse los oficios o escritos que sustenten su realización.

Solicitud de apoyos: Las solicitudes sí están documentadas en las actas entrega recepción. En ambos casos se establecen las fechas, medio y contenido de las solicitudes recibidas. A continuación, se brinda mayor detalle.

Acceso Joven: El pasado 24-veinticuatro de abril del año 2023-dos mil veintitrés, la Dirección de Gobierno Digital recibió la Solicitud de Solución Digital titulada Acceso Joven enviada por la Coordinación de Comunicación del Instituto de la Juventud Regia vía correo electrónico, donde se solicitaba un espacio que permitiera facilitar la interacción con las y los jóvenes a través de iD Digital con el objetivo de contar con la accesibilidad a las convocatorias del INJURE así como un apartado con descuentos por parte de emprendedores. Esto de conformidad con lo dispuesto por el artículo 117 fracciones I, II, XVI, XVII, XXIII y XXVI del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey; así como en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, Objetivo 5.1 Monterrey abierto e inteligente; Estrategia 5.1.3 Interconectar bases de datos, aplicaciones y desarrollos tecnológicos; Línea de acción 5.1.3.5 Desarrollar herramientas y aplicaciones digitales con un enfoque de código abierto (Open Source) para que otras ciudades de Nuevo León y del país puedan aprender y beneficiarse de estos desarrollos⁹.

⁹ Texto copiado del Acta Entrega Recepción.

SanaMente: Esta solución parte de una convocatoria al premio SIGA 2022. Tras procedimientos internos, se evaluó como ganadora la propuesta del proyecto y se iniciaron los procedimientos para su ejecución.

Como puede apreciarse, el procedimiento de solicitud de apoyos fue distinto para los dos casos. Acceso Joven partió de una solicitud directa de las UR, mientras que SanaMente fue resultado de una convocatoria.

Estas diferencias en los procedimientos que efectivamente se realizaron debería estar documentados en los lineamientos que se publiquen para ofrecer este tipo de servicios. Los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS abordan de manera general estos servicios.

Selección de beneficiarios: Respecto a la selección de beneficiarios, no se identificó en los documentos normativos ni en las actas entrega recepción un criterio de priorización o selección. Es decir, un análisis que permita determinar la conveniencia o no de elaborar un proyecto.

Estos análisis suelen contemplar criterios económicos, técnicos o de otra naturaleza que permiten asegurar que el desarrollo o solución propuesta es socialmente necesaria y es la mejor alternativa.

Los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS actuales establecen los elementos que deben contener las soluciones tecnológicas, como el ciclo de vida de los datos, su intercambio y características, entre otros.

Sin embargo, no hay criterios para determinar que una propuesta determinada presentada por un sujeto obligado cumple con las características mínimas para aportar valor a Monterrey.

Una sugerencia para la UR es que en todos los lineamientos que se encuentran en proceso de actualización, así como en el que se encuentra vigente, se incluya una sección con los criterios mínimos para que la solicitud sea considerada.

En este caso, la selección de los beneficiarios, entendidos como los sujetos obligados, se da de manera indirecta, es decir, a través de los servicios que solicitan. Y debe ser claro y transparente el proceso mediante el cual se determina su conveniencia.

Como parte del proceso de selección, en ambos sistemas se incluye el Anexo 1 SOLICITUD DE SOLUCIÓN DIGITAL. Este es un documento sencillo y breve que deben presentar los interesados. Al menos para el caso de los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS, este anexo no es parte de la documentación que debe presentarse.

Producción de bienes o servicios: La producción de servicios se describe de manera muy general en las dos actas entrega recepción analizadas. La información que se incluye es un recuento de actividades generales, como reuniones para comentar o definir el alcance de las propuestas.

Es importante que la producción de los servicios se documente a través de un recuento más detallado de las acciones generadas, así como de los recursos destinados.

Uno de los indicadores que deben reportarse en cualquier caso, es el costo estimado de la solución (usando recursos propios o a través de contrataciones) vs el costo final. Otro indicador, es el tiempo, considerando el tiempo estimado inicialmente vs el tiempo efectivo de desarrollo o implementación.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: En los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS se establece que el monitoreo y la evaluación corresponden a los sujetos obligados. En opinión del equipo evaluador, este monitoreo o evaluación debe realizarse por el área ejecutora, consultando de manera objetiva al sujeto obligado que realizó la solicitud qué tanto atendió las expectativas.

En ninguna de las actas entrega analizadas, se identificó un procedimiento o una encuesta para determinar el impacto de la solución. Es fundamental contar con información de esta naturaleza que permita valorar el impacto del Pp.

Una de las tareas que deben incluirse en todos los lineamientos, es que corresponda a la entidad responsable de la ejecución, el desarrollo de un instrumento de evaluación de la solución digital.

Idealmente deberá valorar distintos aspectos, como la rapidez con la cual se atendió el requerimiento, qué tanto se resolvieron las necesidades, y su uso cotidiano.

Contraloría social y satisfacción de usuarios: Respecto de esta etapa, sólo se requiere conocer cuáles y cuantas fueron las quejas o denuncias, asociarlas a los componentes y a la etapa procesal en la que corresponden, con el fin de poder tomar medidas correctivas.

Evaluación y monitoreo: Respecto de la evaluación, no se considera necesario dar seguimiento más allá del que forma parte de los procedimientos de evaluación.

Por último, se recomienda estructurar de manera idéntica o muy parecida los expedientes de las soluciones, en este caso, las actas entrega recepción. Esto, debido a que las actas entrega recepción analizadas, si bien son similares, no están estructuradas de la misma manera. Esto dificulta el análisis de los procedimientos.

Como se refirió anteriormente, el programa sólo dispone de los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS publicados de manera formal. Dicho lo anterior, a continuación, se incluye la propuesta de procedimiento.

a. Tiempo

No existe una estadística precisa sobre el tiempo promedio que se toma el municipio para la atención de los procedimientos analizados como parte de esta evaluación.

No se considera necesario que esta información se genere de manera sistemática por parte del Pp, en parte porque cada solución es distinta y tiene requerimientos que pueden variar en tiempo y alcance.

Sin embargo, sí hay manera de determinar el tiempo que toma en realizarse la atención a las solicitudes. En las actas entrega recepción se define el momento de inicio de la solicitud, y puede considerarse el fin la elaboración del acta correspondiente.

De esta manera, por ejemplo, en su respectiva acta entrega recepción, el programa Acceso Jove, reporta el inicio de la solicitud el 24 de abril de 2023 y su fin el 14 de mayo de 2024. Las actividades generales se describen en ese documento.

Por su parte, el programa SanaMente reporta el inicio de la solicitud el 6 de julio de 2022 (con la reunión de presentación del proyecto) y su fin el 11 de abril de 2024.

Si bien sí se dispone de la información, no se considera que ésta genere un valor al proceso de planeación.

b. Recursos financieros

No se cuenta con información sobre el monto de recursos financieros erogados como resultado de los componentes que se busca analizar. La información disponible se encuentra agregada para el Pp, como fue presentado en la primera sección de esta evaluación.

Sin embargo, como resultado del análisis realizado, se considera que el Pp ha contactado con los recursos financieros para cumplir con sus objetivos. Si bien las necesidades son más amplias que el recurso disponible, la UR ha logrado hacer un uso adecuado de éste.

c. Infraestructura

Se considera que la infraestructura disponible es adecuada. Se reitera el comentario del inciso anterior en el sentido de que las necesidades son más amplias que los recursos disponibles (como suele suceder en este tipo de programas).

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

Los productos de los dos componentes son el servicio público ofrecido. Sin embargo, como parte del procedimiento hay subproductos que sí generan información relevante (o la pueden generar) para la definición del Pp.

Un ejemplo es la carga de información en el sistema Beta. En este sistema se cargan, teóricamente, el inicio (o fecha de la solicitud) y el fin del proceso, en el cual se notifica la atención de la solicitud. De manera intermedia, en ambos procedimientos se genera evidencia de la atención. Esta puede variar de acuerdo con el servicio y las condiciones. Pero suele incluir evidencia fotográfica, la descripción del servicio o atención realizada y, en caso de que haya contacto con el solicitante, la firma autógrafa del mismo.

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

Se considera que esta pregunta **no aplica**, ya que el programa se encarga del desarrollo de sistemas de información, su articulación y seguimiento.

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

Sí existen mecanismos de coordinación entre dependencias de gobierno. Como parte de las actividades del programa (que no se encuentran documentadas en un procedimiento), se consulta a todas las entidades y dependencias del municipio para conocer sus requerimientos en materia de servicios y trámites digitales.

Por otra parte, y como mecanismo formal de coordinación, en el “REGLAMENTO DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA PARA EL MUNICIPIO DE MONTERREY” se establece un comité consultivo denominado “Consejo Municipal de Innovación Gubernamental”. Como parte de este comité participan: 1) La persona titular de la Presidencia Municipal, quien lo presidirá, 2) La persona titular de la Secretaría;

- La persona titular de la Dirección General de Gobierno Digital y Soporte Tecnológico de la Secretaría, 3) La persona titular de la Dirección de Gobierno Digital de la Secretaría, 4) La persona titular de la Dirección de Mejora Regulatoria de la Secretaría, 5) La persona titular de la Dirección de Soporte e Infraestructura de la Secretaría y, 6) La persona que coordina la Comisión de Innovación Gubernamental del R. Ayuntamiento, así como un integrante designado por la misma.

Esto permite la participación de integrantes del gobierno con una visión transversal, lo que asegura la correcta coordinación del Pp con otros programas relevantes del municipio.

Se considera que este mecanismo es adecuado para los fines de coordinación y transparencia que se busca.

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

Como se ha referido, sólo hay un proceso documentado, los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS. En este documento no se identifica formalmente un proceso que se deba seguir a fin de lograr el objetivo del programa. Más bien se establecen definiciones y criterios técnicos sobre la gestión de datos. Si bien estos elementos son de gran relevancia, no permiten establecer una serie de acciones a seguir por parte de la UR.

Sobre los lineamientos que están en proceso de desarrollo, no se conoce si estos incluirán procedimientos como parte de éstos.

Los lineamientos, por su objeto, no distinguen el contexto rural/urbano.

No se identificaron otras opciones para la atención de la población que pudieran generar menor esfuerzo, por lo que se considera una intervención efectiva.

Hallazgos de la evaluación

En esta sección se presentan los principales hallazgos de la presente evaluación de Diseño con trabajo de campo del Pp Gobierno Digital del municipio de Monterrey, Nuevo León.

Análisis del diseño del programa

El diseño del Pp parte de los requerimientos establecidos en la guía publicada por el CONEVAL. Sin embargo, en su implementación se identificaron deficiencias que deben subsanarse.

La definición del problema, por ejemplo, no se considera correcta. Se propuso una alternativa para ser valorada por la UR (ver respuesta a pregunta 1).

De la misma manera, la definición de las poblaciones no responde a las características del programa. Se considera que los servidores públicos como población objetivo y los ciudadanos como población potencial no permiten delimitar correctamente a las poblaciones. Para esto, se generó una propuesta basada en los conceptos utilizados en los reglamentos y lineamientos: Unidades Administrativas del municipio de Monterrey.

En cuanto a la definición de los bienes y servicios, en opinión del equipo evaluador, no estaban claramente planteados. En su descripción actual no es posible distinguir los servicios que se ofrecen en cada componente. Por ese motivo, se generó una nueva propuesta, validada con personal de la UR, para definir los bienes y servicios que integran el Pp.

En relación con los indicadores para verificar la orientación a resultados del Pp, la mayor parte no permiten obtener información para medir la mejoría o el cumplimiento de los objetivos. Todos los indicadores se establecen a partir del cumplimiento de una meta previamente definida. Es decir, no están orientados a mejorar el desempeño del Pp.

Respecto de los mecanismos de operación del Pp, sólo existe un lineamiento publicado, y éste no cuenta con procedimientos o mecanismos específicos que permitan ordenar las acciones realizadas para ofrecer los servicios del Pp.

En relación con el presupuesto, se cuenta con detalle de la erogación del gasto, pero no puede desagregarse cuánto presupuesto se destina a cada componente.

Las recomendaciones particulares se integraron como parte de las respuestas a cada una de las preguntas que integran esta evaluación.

Procesos generales y sustantivos del programa

Actualmente sólo existe un lineamiento vinculado a la prestación de bienes y servicios por parte del Pp, los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS. Este documento no integra procedimientos para la atención de las solicitudes.

Los demás documentos normativos que deberían regir la prestación de servicios del Pp se encuentran en proceso de elaboración.

El análisis de procesos para el proyecto se desarrolló, ante la carencia de procedimientos documentados, para dos solicitudes que fueron procesadas y completadas recientemente: Acceso Joven y SanaMente.

Sobre estas dos solicitudes se analizó la totalidad de las etapas descritas en el Modelo general de procedimientos. En cada caso, se especificó el procedimiento que se siguió, si éste estaba en los lineamientos, y cuáles eran las recomendaciones puntuales.

Quizá el aspecto más relevante a considerar en el diseño del programa es el incluir procedimientos en la elaboración de los lineamientos en proceso, y en la actualización de los LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE DATOS ya publicados.

Análisis FODA

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

Tabla 1 Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • El Pp ofrece un bien o servicio público relevante para la administración pública municipal y para la sociedad (<i>diseño</i>) • El Pp se encuentra alineado a los objetivos municipales y estatales derivados de los respectivos planes de desarrollo (<i>diseño</i>) • El programa cuenta con información detallada de los gastos realizados por capítulo de gasto (presupuesto) 	<ul style="list-style-type: none"> • El Pp no define de manera correcta a sus poblaciones potencial y objetivo (<i>diseño</i>) • Los indicadores y las metas tienen áreas de oportunidad, ya que hay errores en su definición (<i>diseño</i>) • El Pp no cuenta con un procedimiento que permita priorizar las acciones para ofrecer los bienes y servicios del Pp (<i>procedimiento</i>) • El Pp puede generar información detallada de los recursos erogados no sólo a nivel general, sino distinguiendo los componentes o servicios ofrecidos.
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • El Pp cuenta con un diagnóstico que no cumple con los requerimientos de CONEVAL (<i>diseño</i>) • La MIR no define con claridad los componentes y actividades del programa. • El Pp no cuenta con procedimientos documentados (<i>procesos</i>) • Las metas de los indicadores no se consideran adecuadas (<i>diseño</i>) • No se cuenta con un procedimiento de evaluación ex post del programa (<i>evaluación</i>) • El Pp no genera indicadores a partir del sistema Beta que puedan robustecer la toma de decisiones. 	

Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones más relevantes derivadas del análisis realizado.

Las recomendaciones distinguen las dos secciones de esta evaluación, conforme se muestra a continuación:

Diseño, es decir todos los elementos relacionados con el diseño del Pp Revisar los indicadores de la MIR, conforme a las recomendaciones realizadas como parte de esta evaluación.

- Actualizar el Diagnóstico con base en las recomendaciones del estudio.
- Replantear el problema público, considerando la sugerencia presentada.
- Modificar el concepto de población objetivo y población potencial por las propuestas incluidas.
- Redefinir los componentes y las actividades, de manera que reflejen todos los bienes y servicios que se realizan a través del Pp, conforme a las propuestas elaboradas.
- Revisar los indicadores de manera que estos brinden información relevante para el monitoreo de los bienes y servicios.
- Revisar las metas de los indicadores. Estas deben promover la mejora continua del programa.
- Se sugiere realizar evaluaciones que permitan conocer con mayor detalle la percepción y el impacto de los bienes y servicios ofrecidos.
- Elaborar una estrategia de cobertura que permita conocer las necesidades de las unidades administrativas del municipio.

Procesos generales y sustantivos del programa

- Crear procedimientos transversales para robustecer la planeación
- Se sugiere contar con un documento que incluya los criterios para priorizar acciones (en cada componente) y para priorizar el ejercicio del gasto (entre los diversos componentes).

Conclusiones

Esta evaluación se realizó conforme a lo establecido en los términos de referencia. La evaluación se llevó a cabo en dos etapas. La primera etapa consistió en un análisis de gabinete, revisando la información recibida (diagnóstico, lineamientos, presupuesto, etc.), lo que permitió hacer recomendaciones y reconocer los logros del Pp.

La segunda etapa incluyó la revisión de expedientes y el análisis de procedimientos. Se incluyó una serie de entrevistas semi estructuradas con el personal de la UR.

Tras la revisión de los documentos proporcionados por la UR, puede constatarse que el Pp proporciona servicios muy importantes tanto para la sociedad como para la administración pública.

Si bien el Pp cuenta con un diagnóstico y una MML, su diseño presenta importantes deficiencias. Desde la definición del problema y propósito del Pp, hasta sus poblaciones.

Hay también importantes áreas de oportunidad en la definición de los bienes y servicios que se ofrecen. También respecto de los indicadores definidos y sus metas. En todos los casos, se generaron propuestas de indicadores vinculados a las sugerencias de Propósito, Componentes y Actividades.

Entre los principales retos del Pp se encuentra el desarrollo de procedimientos o la formalización de los lineamientos que se encuentran en proceso de desarrollo. En estos casos, se sugiere incorporar procedimientos que permitan definir con claridad las actividades y acciones que deben seguirse por parte de la UR o los sujetos obligados para la prestación o solicitud de los servicios.

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