

Evaluación de Procesos

Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones

Territoriales del Distrito Federal

Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento

Ejercicio Fiscal 2019

Municipio de Monterrey, Nuevo León

Informe final

Septiembre 2020



Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	IV
Introducción	1
Objetivos	3
Características de los programas	4
Normatividad aplicable y cumplimiento normativo	26
Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	30
Análisis de los procedimientos.....	31
P-TMU-02 Procedimiento para el ejercicio del recurso federal del Ramo 33.	33
P-SOP-POC-01 Planeación y licitación de obra pública.....	36
P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra.....	38
P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño.	41
P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal.....	44
P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño.....	48
P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas.....	51
Diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio.	53
Análisis del desempeño.....	60
FORTASEG.....	60
FORTAMUN	63
PROAGUA	65
Análisis FODA y hallazgos	70
Recomendaciones de mejora y resultados esperados.....	78
Conclusiones	89
Referencias y anexos.....	91

Glosario de términos

Agua potable. Aquella para uso o consumo humano que no contiene contaminantes químicos, físicos o agentes infecciosos.

Aspectos susceptibles de mejora. Recomendaciones derivadas de una evaluación externa que el órgano responsable del programa ha considerado pertinente atenderlas mediante acciones que implican un seguimiento, a efecto de optimizar el programa para obtener resultados esperados a determinados plazos.

Ciclo presupuestario. Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en un determinado período.

Drenaje pluvial. Infraestructura que desaloja el agua producto de la precipitación pluvial en centros de población del país.

Estudios y proyectos. Todos los estudios técnicos, de planeación e ingeniería de detalle para el agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Evaluación externa de programas. Valoración de las características de un programa con base en estándares de calidad, cobertura, eficacia, eficiencia o economía y con una metodología que permite obtener hallazgos objetivos y útiles para la toma de decisiones.

Financiamiento. Toda operación constitutiva de un pasivo, directo o contingente, de corto, mediano o largo plazo, a cargo de los Entes Públicos, derivada de un crédito, empréstito o préstamo, incluyendo arrendamientos y factorajes financieros o cadenas productivas, independientemente de la forma mediante la que se instrumente.

Indicador. Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables.

Localidad. Todo lugar, circunscrito a un municipio o delegación, compuesto por una o más viviendas, las cuales pueden estar habitadas o no. Este lugar es reconocido por un nombre dado por la ley o la costumbre.

Lógica causal. Relación racional de los elementos que comprenden el diseño del programa, como son el diagnóstico del problema, la teoría de cambio o metodología del marco lógico del programa, las reglas de operación, el padrón de beneficiarios y los informes de avance físico-financiero.

Matriz de Indicadores para Resultados. Herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos de planeación y sus programas derivados, y a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; y que coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del SED.

Programa presupuestario. La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable.

Presupuesto basado en Resultados. El proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos.

Política pública. La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público.

Saneamiento. Infraestructura y acciones para la recolección, conducción, tratamiento y disposición de las aguas residuales generadas en los centros de población. Incluye también la recolección, tratamiento y disposición de los lodos producidos durante el proceso de tratamiento, así como la producción y captación de biogás, y a partir de éste, la cogeneración de energía eléctrica para autoconsumo y el reúso, la reutilización e intercambio del agua residual tratada; también, el uso y manejo de fuentes de energía alternativas para la generación de energía para autoconsumo.

Subsidio. Asignación de recursos federales previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación por medio de las dependencias y entidades, que se otorgan a fondo perdido para el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias y de interés general.

Resumen ejecutivo

En qué consiste la evaluación y para qué sirve.

Este informe de evaluación de procesos se aplica al Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG), al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) y al Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento (PROAGUA) del ejercicio fiscal 2019 del Municipio de Monterrey.

Los objetivos orientadores de la evaluación fueron, en síntesis, analizar sistemáticamente la gestión operativa de los programas y valorar si contribuye al logro de las metas y objetivos, a efecto de documentar buenas prácticas y áreas de oportunidad que deriven en recomendaciones factibles.

Para cumplir estos objetivos la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y anecdótica. Se analizaron los procesos a partir de la normatividad aplicable, la evidencia producto de la implementación de los programas en el ejercicio fiscal 2019 y la experiencia compartida por el personal involucrado en las actividades de los programas y de los procedimientos aplicables a estos, mediante entrevistas semiestructuradas grupales. La información proporcionada fue completa y puntual.

Los hallazgos principales de la evaluación se plasmaron en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. A partir de estas se formularon recomendaciones por cada programa y procedimiento evaluado. Las recomendaciones orientadas a los programas fueron diseñadas para aplicarse en el ámbito de competencia de cada dependencia normativa y ejecutora en el Municipio. En cuanto a las recomendaciones hechas a los procedimientos estas fueron propuestas con el fin de mejorar la calidad del diseño, la eficiencia y eficacia en la operación de los procedimientos, para fortalecer el control sobre la cobertura y los resultados de los programas, y para mejorar la justificación y orientación de los recursos al logro de resultados para las poblaciones que atienden.

Esta evaluación está orientada a promover el mayor beneficio instrumental y conceptual de las recomendaciones propuestas para el personal involucrado en las etapas de diseño, monitoreo y evaluación de los programas y de los procedimientos correspondientes. Un valor agregado de este producto es que se incluyeron en la medida de lo posible las expectativas de los usuarios de la evaluación, se integraron prácticas destacables en el análisis y recomendaciones, y se diseñó una tabla que facilita el aprovechamiento de esta, pues define por cada recomendación una propuesta de acciones a seguir con resultados esperados y posibles responsables de aplicarlas.

Estructura del informe.

Este informe se integra por la introducción, que describe el contexto de la evaluación externa y los objetivos que se propuso. Después se exponen las características de los programas evaluados desde una perspectiva federal pero sobre todo de cómo se aplican en el contexto del Municipio de Monterrey. Luego se describe por cada programa la normatividad aplicable y el cumplimiento de esta en el ejercicio fiscal 2019, enseguida de esto se explica la metodología utilizada y su justificación.

La evaluación como tal comienza con el análisis de los ocho procedimientos identificados como concurrentes a los tres programas evaluados, cuyos hallazgos específicos y transversales se basan en la información documental que se compartió al equipo evaluador y en la experiencia compartida mediante entrevistas al personal. Se analizan aspectos de cada procedimiento como la claridad del diseño, la suficiencia de recursos, la calidad de insumos y productos, la claridad de las responsabilidades del personal involucrado, la articulación y potenciales obstáculos con otros procedimientos o formatos, así como la pertinencia para cumplir el objetivo que se propone y los objetivos de los programas.

Posterior a este análisis de los procedimientos se elabora un análisis del desempeño de los programas en el que se valoran aspectos como los indicadores sectoriales de las problemáticas en las que intervienen, los resultados a un nivel de gestión y estratégico, la cobertura de la población atendida de la población objetivo, como también el seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora producto de evaluaciones previas.

De gran importancia es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tanto de los programas como de los procedimientos, el cual expone también las recomendaciones que el personal puede atender en el corto plazo y los resultados que estas producirían. Por último, se exponen las conclusiones generales y específicas sobre los programas evaluados y su gestión operativa a través de los procedimientos.

Introducción

El presente informe corresponde a la evaluación de procesos del Fondo para el Fortalecimiento de la Seguridad Pública Municipal (FORTASEG), del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) y del Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento, Apartado Urbano (PROAGUA APAUR), los tres del ejercicio fiscal 2019 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de programas públicos es más que una atribución legal de los gobiernos, es una fuente de aprendizaje para el personal involucrado en la gestión y para las personas beneficiarias, y además de ser una herramienta de mejora operativa contribuye a reducir las brechas en la garantía de derechos humanos a la sociedad. En particular, la evaluación de procesos es una herramienta que sirve para optimizar la operación de un programa en sus diversas etapas mediante la detección de obstáculos identificados en la implementación y buenas prácticas no contenidas en la normatividad.

Una práctica multidisciplinaria como la evaluación donde convergen diversas áreas del conocimiento como el derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología y la ingeniería de procesos, por mencionar algunas, es también una práctica democrática que fomenta la rendición de cuentas sobre el ejercicio de recursos públicos.

Es en un contexto de recursos económicos limitados, y más en medio de una contingencia sanitaria y económica por el COVID-19, cuando es pertinente orientar el presupuesto público a programas que generen mayores resultados inmediatos, a corto, mediano o largo plazo en la población. Para ello la evaluación del diseño, los procesos o el desempeño a una intervención del gobierno en las problemáticas públicas sirve para generar no solo hallazgos sobre las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de esta, sino recomendaciones de mejora oportunas, justificadas, factibles y con resultados comprobables.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de procesos a FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA 2019 del Municipio de Monterrey se derivan hallazgos, recomendaciones y conclusiones generales que pueden ser utilizadas de forma instrumental y simbólica. De forma instrumental se pueden optimizar normas o procesos a nivel municipal no establecidos por los entes normativos de estos programas a nivel federal, a fin de hacer más eficiente la operación de los programas que financian o mejorar la calidad de los bienes y servicios que estos prestan a la población y al interior del Municipio. De forma simbólica se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias de seguridad pública, infraestructura pluvial o finanzas públicas, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las se interviene y crear sinergia en torno a acciones fuera del ámbito de competencia municipal.

Marco jurídico de la evaluación

En México a nivel federal, así como en el Estado de Nuevo León y sus municipios, diversas normas facultan a los gobiernos a evaluar programas que ejercen recursos públicos. De mayor a menor

jerarquía el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de que dispongan la federación, entidades, municipios y demarcaciones se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Además, establece que los resultados del ejercicio de estos recursos serán evaluados por instancias técnicas, a efecto de que estos se asignen en los respectivos presupuestos.

El artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece que los entes públicos federales, estatales y municipales deberán publicar un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas, así como informar de las personas que evaluaron. Esta información deberá publicarse conforme a la *Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas*.

En materia de gasto federalizado la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece en su artículo 85, fracción I, que los recursos federales transferidos a entidades y municipios se evalúen con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes, conforme al artículo 110 de esta misma, el cual a su vez establece los criterios que deben seguirse en la evaluación del desempeño.

Por lo que respecta a la evaluación de la política de seguridad esta se fundamenta en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, cuyo artículo 7 establece atribuciones de las Instituciones de Seguridad Pública federales, estatales y municipales. Entre estas atribuciones destaca la de *“Formular políticas integrales, sistemáticas, continuas y evaluables, así como programas y estrategias, en materia de seguridad pública”, “Ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y acciones, a través de las instancias previstas en esta ley” e “Implementar mecanismos de evaluación en la aplicación de los fondos de ayuda federal para la seguridad pública”*. Con relación al FORTASEG en particular, el artículo 5 de los Lineamientos Generales de Evaluación obliga a los municipios beneficiarios de este programa a elaborar un Informe Municipal de Evaluación y una base de datos de las metas alcanzadas.

A nivel estatal, la Ley de Egresos para el Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2019, la cual se refiere a los recursos financieros aprobados por el Congreso del Estado para los entes públicos estatales y municipales, establece en su artículo 4 los principios bajo los cuales se administrarán estos recursos: eficiencia, eficacia, economía, transparencia, perspectiva de género y honradez.

En el ámbito de los municipios de Nuevo León, la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León establece en su artículo 104 la facultad de la Contraloría Municipal de aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las dependencias, así como de fiscalizar el gasto municipal y vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales.

Con respecto al Municipio de Monterrey, una de las facultades del Contralor Municipal prevista en el artículo 39, fracción XVII del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey es *“Controlar, vigilar, fiscalizar y evaluar las políticas, planes, programas y acciones de gobierno, de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, informando al Presidente Municipal los resultados”*. En apoyo a esto, la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño

(DPED) se encarga de implantar y dar seguimiento al Sistema de Evaluación del Desempeño, así como de vincular la planeación y la evaluación de los programas presupuestarios, por mencionar algunas facultades previstas en el artículo 44.

Objetivos

Expuesto el contexto de la evaluación de programas y el marco normativo, con fundamento en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020 del municipio de Monterrey, Nuevo León, así como en los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación de procesos se atendieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Así mismo, establecer las acciones para la documentación de las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación del Fondo para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del Fondo mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Analizar puntualmente los procesos que el Fondo lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

A efecto de cumplir los objetivos este informe de evaluación presenta a continuación el contenido de la evaluación conforme a los TdR.

Características de los programas

FORTASEG

Identificación del programa, antecedentes y evolución.

El Subsidio para el Fortalecimiento del desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) es un programa presupuestario federal que sustituyó en 2016 al Subsidio para la Seguridad en los Municipios (SUBSEMUN) y es administrado por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

FORTASEG comprende un subsidio que se destina a los siguientes Programas con Prioridad Nacional:

- a) Desarrollo de Capacidades en las Instituciones Locales para el Diseño de Políticas Públicas Destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en Temas de Seguridad Pública.
- b) Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial.
- c) Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial.
- d) Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios.
- e) Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública.
- f) Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas.

FORTASEG se implementa como parte de una política de seguridad pública concurrente entre federación, estados y municipios que comprende la prevención, investigación, persecución y sanción de los delitos, así como la reinserción social. Las instancias de coordinación en estas materias de los tres gobiernos están representadas en el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), en el cual participa también la sociedad civil organizada, según los artículos 2, 4, 10 y 12 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

En Nuevo León existe el Sistema de Coordinación para la Seguridad Pública, un órgano colegiado de coordinación estatal y municipal equivalente al SNSP, que funge también como enlace con la federación, según los artículos 2 y 33 de la Ley de Seguridad Pública del Estado de Nuevo León.

En el Municipio de Monterrey FORTASEG es administrado por la Tesorería Municipal y ejercido tanto por la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad (SSPV) como por la Secretaría de Obras Públicas en lo que respecta a construcción o mejora de infraestructura, con intervención en el proceso de adquisiciones de la Secretaría de Administración, y de la Contraloría en el seguimiento físico, evaluación y seguimiento de atención a recomendaciones. Por parte de la SSPV interviene la Coordinación de FORTASEG con un enlace operativo, la cual depende de la Dirección Administrativa.

Problema o necesidad que pretende atender.

Tanto SUBSEMUN como FORTASEG no contaron con un diagnóstico de los problemas de seguridad pública nacional, estatal y municipal en los que pudiera intervenir mediante un subsidio de recursos federales. Tampoco existe un diagnóstico que justifique la selección de los seis Programas con Prioridad Nacional. Se tiene registro de diagnósticos aislados como el “Diagnóstico del Modelo Policial”, “Análisis de los Tres Modelos Policiales: Federal; Estatal y Federal; Municipal, Estatal y Federal” y “Bases del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia e Instalación de la Comisión Intersecretarial” (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2014: 16). Pese a que no existe un diagnóstico federal de FORTASEG, el Municipio de Monterrey cuenta con un diagnóstico en materia de seguridad en el Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021, que si bien no fue diseñado específicamente para este programa y se actualiza cada tres años, representa un insumo de información para decidir a qué subprogramas destinar este recurso federal con un enfoque de corto a mediano plazo.

En complemento a esta insuficiencia de diagnóstico del problema que atiende FORTASEG existen estadísticas en materia de seguridad desagregadas por zonas metropolitanas. La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2019 del INEGI reporta que en la Zona Metropolitana de Monterrey las personas encuestadas tuvieron en promedio una percepción de inseguridad de 65.5%¹ entre marzo a abril de 2019, que la ubica por debajo del promedio nacional de 68.5% de un total de 34 zonas encuestadas. Entre los tres principales espacios donde las personas encuestadas se sintieron más inseguras fueron el cajero automático, la vía pública, el transporte público y la calle, con 85%, 77.3% y 76.8% respectivamente (INEGI, 2019).

Con base en esta problemática, el derecho humano que FORTASEG contribuiría a garantizar es el de la libertad y la seguridad de las personas que establece el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la que México es parte. En este país la seguridad pública no está reconocida como un derecho humano en específico, sino como una función concurrente de la federación, las entidades federativas y los municipios, según el artículo 21 de la CPEUM. De manera explícita, entre las facultades del municipio según el artículo 115 constitucional, fracción III, inciso h se encuentran la seguridad pública, policía preventiva municipal y de tránsito.

Descripción de teoría de cambio o lógica causal del programa.

Con base en los Lineamientos de FORTASEG 2019 y la MIR 2019 del programa elaborada por el Secretariado, se infiere que la lógica causal que aplica es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. Condiciones de inseguridad en los municipios de México reflejadas en una incidencia de delitos contra la integridad física y el patrimonio de las personas. Por parte del sector público intervienen en este problema la federación, mediante

¹ Cabe aclarar que el INEGI advierte de un coeficiente de variación medio de esta cifra.

la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, y en particular el Sistema Nacional de Seguridad Pública; así como los gobiernos estatales y municipales a través de las instancias de seguridad pública. Por parte de la población interviene un conjunto de personas que ejercen su derecho a la seguridad pública y libertad personal sin intervenir en el derecho de terceros, y está otro conjunto que comete actos ilícitos que vulneran derechos de terceros.

- Impactos. Municipios con estándares de seguridad pública, estado de derecho y democracia sostenible a largo plazo.
- Resultados. Instituciones de seguridad pública municipales con elementos que cuentan con características para obtener el Certificado Único Policial, las cuales son transversales y de impacto para todos los Programas con Prioridad Nacional.
- Producto. Elementos de las instituciones municipales de seguridad pública evaluados en Control de Confianza, competencias básicas y en desempeño, como resultado de la implementación de los Programas con Prioridad Nacional en su vertiente de recursos humanos y de las acciones de coordinación que realiza el SESNSP.
- Actividades. Entre las más representativas están la firma del convenio de adhesión al FORTASEG y anexo técnico por el Secretariado, el Estado y los municipios, la transferencia de los recursos por la federación a la entidad y al municipio, el ejercicio de los programas en la adquisición de insumos, certificación, capacitación, entre otras actividades convenidas, así como la elaboración del acta de cierre e Informe Municipal de Evaluación.
- Insumos. Comprende recursos financieros de origen federal administrados por el Secretariado, los convenios, anexos técnicos e infraestructura informática, y el personal público responsable de las etapas del fondo en todo el ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) (SHCP, s.f.).

Metas y objetivos nacionales a los que se vincula.

FORTASEG se vinculó a los siguientes objetivos prioritarios, estrategias y acciones del Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020-2024.

Objetivo prioritario 1.- Mejorar las condiciones de seguridad en las regiones del territorio nacional para construir la paz.

Estrategia 1.2. Fortalecer la carrera policial, los esquemas de profesionalización, la certificación, la especialización y el régimen disciplinario, con enfoque de género, diferenciado e intercultural, para impulsar el desarrollo de los cuerpos policiales en los tres órdenes de gobierno.

1.2.2 Promover que las y los integrantes de las instituciones de seguridad pública federales, estatales y municipales cuenten con formación inicial, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de competencias básicas y las evaluaciones de control de confianza aprobadas y vigentes para favorecer la obtención del Certificado Único Policial.

1.2.6 Contribuir en la consolidación del Sistema Penal Acusatorio mediante esquemas de coordinación con el Poder Judicial de la Federación, Fiscalía General de la República, Fiscalías y Procuradurías Estatales, Secretaría de Gobernación y otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), así como de los Órganos Administrativos Desconcentrados de la Secretaría y otras instituciones de seguridad pública.

Objetivo prioritario 2. Contribuir al fortalecimiento del diseño e implementación de políticas públicas en materia de prevención de la violencia y el delito en el territorio nacional.

Estrategia 2.1. Impulsar la integración de diagnósticos en zonas y poblaciones de atención prioritaria a través del intercambio de información en los tres órdenes de gobierno, academia, grupos empresariales y actores sociales para la identificación de riesgos frente a la violencia y la delincuencia.

2.1.4 Coordinar acciones para el análisis, intercambio y sistematización de información estadística e indicadores, útiles en la generación de programas de prevención con visión territorial fundamentado en un enfoque diferenciado, perspectiva de género y derechos humanos, así como interculturalidad y adecuación cultural, mediante convenios con dependencias y entidades de la APF y demás instituciones, así como con gobiernos estatales y municipales que permitan identificar brechas de desigualdad y su incidencia como factores de riesgo de violencia y delincuencia.

Objetivo prioritario 4. Fortalecer las capacidades tecnológicas que permitan a las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno el intercambio seguro de la información en la generación de inteligencia, prevención y persecución del delito.

Estrategia 4.1. Actualizar la infraestructura en materia de tecnologías de la información y comunicaciones para que las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno mantengan la disponibilidad de los servicios tecnológicos.

4.1.5 Desarrollar capacidades técnicas para el soporte y mantenimiento de la infraestructura tecnológica para mantener la disponibilidad de los servicios para las instituciones de seguridad en los tres órdenes de gobierno.

Estrategia 4.4. Mejorar los procesos de interconexión tecnológica entre las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno para facilitar la generación de inteligencia en la prevención, investigación y persecución del delito.

4.4.1 Homologar e incrementar la cantidad de información contenida en las bases de datos de los registros nacionales de las instituciones de seguridad de los tres órdenes de gobierno que permitan generar inteligencia en la prevención, investigación y persecución del delito.

En el ámbito estatal el objetivo de FORTASEG se vincula a las líneas de acción de la estrategia 1.1 Fomentar la participación de la sociedad civil y el sector privado en programas de prevención de la delincuencia y la violencia fundamentados en evidencia, así como en la formación de una cultura de

paz y tranquilidad social y 2.1 Consolidar una institución policial que brinde seguridad y confianza a la ciudadanía del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, mientras que a nivel municipal se vincula a los siguientes objetivos y estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 de Monterrey.

Objetivo 1.1. Fortalecer el desempeño policial de los elementos municipales de seguridad pública para reducir la incidencia delictiva.

Estrategia 1.1.2. Fortalecer las capacidades de la institución de seguridad pública municipal.

Estrategia 1.1.4. Fortalecer la capacitación y profesionalización de los elementos policiales.

Objetivo 1.2. Contribuir a disminuir la violencia social en Monterrey.

Estrategia 1.2.1. Promover el diseño e implementación de programas y proyectos integrales y multidisciplinarios de prevención social de la violencia en el ámbito municipal.

En este sentido, el objetivo de FORTASEG es una prioridad en la planeación del Municipio de Monterrey, como también es un objetivo al cual las autoridades de seguridad estatal y federal pretenden implementar acciones.

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

Con base en el artículo 2 de los Lineamientos de FORTASEG 2019 el objetivo de este programa fue:

Apoyar el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los beneficiarios mediante la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, así como al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura de las instituciones de seguridad pública y a la prevención social de la violencia y la delincuencia, en alineación con los Programas con Prioridad Nacional aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2019).

Para cumplir este objetivo FORTASEG transfiere subsidios a los gobiernos municipales para que los gasten en los Programas con Prioridad Nacional y Subprogramas en los que acuerden metas con el Estado y el Secretariado.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

FORTASEG tiene un área de enfoque de beneficiarios compuesta por los gobiernos municipales que cumplen los criterios de elegibilidad previstos en los Lineamientos. A su vez, estos municipios identifican poblaciones o áreas de enfoque beneficiarias en algunos subprogramas y proyectos a los que destinan el recurso, como son los elementos policiales, jóvenes, familias y colonias.

Cobertura y mecanismos de focalización.

La cobertura de FORTASEG es a los municipios y alcaldías elegibles mediante la unión de los siguientes cuatro subconjuntos:

MP: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con una población en el año 2018 mayor o igual a 100 mil habitantes, o

MF: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México fronterizos con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional, o

MPto: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México que tuvieran puerto con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional, o

MET: Municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México con un índice de especialización turística mayor a 1.1, con una población en el año 2018 mayor o igual a 50 mil habitantes y un porcentaje de la población de 18 años y más que ha presenciado conductas antisociales en los alrededores de su vivienda mayor a una desviación estándar por arriba del porcentaje promedio nacional.

El resultado de esta fórmula en 2019 indicó que serían elegibles 252 municipios y alcaldías. De estos, la distribución de los recursos para FORTASEG 2019 por \$3,930,824,098.00 millones de pesos (mdp) se hizo con base en la siguiente ponderación de variables.

20% - Población.

20% - Capacidad Policial.

25% - Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

25% - Tamaño del problema.

10% - Criterio de transición.

En lo que respecta al Municipio de Monterrey, la cobertura y focalización de FORTASEG aplicó en algunos subprogramas y proyectos, como en la capacitación y certificación de elementos de seguridad, con base en la información del Centro de Información para la Seguridad del Estado de Evaluación, Control y Confianza (CISEC). El Municipio define cuántas personas capacitar con recurso de FORTASEG o propio.

La persona enlace operativo comentó en entrevista que la prioridad del Municipio ha sido la seguridad pública y que la coordinación ha sido transversal, ya que en esta función intervienen por el Municipio, además de la SSPV las secretarías de Desarrollo Social, Administración, Obras Públicas,

Ayuntamiento, Contraloría, Tesorería Municipal, el Gobierno del Estado, la Secretaría de la Defensa Nacional y el SESNSP.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.

FORTASEG 2019 tuvo un presupuesto pagado para las 32 entidades federativas de \$1,024,128,634 mdp y de \$26,037,582 mdp para el Estado de Nuevo León, según la Cuenta Pública federal de 2019. Según la Cuenta Pública 2019 del Municipio de Monterrey, FORTASEG tuvo un presupuesto ejercido de \$21,973,606.20 mdp. La tabla 1 muestra los recursos del programa y su variación nominal de 2016 a 2019.

Tabla 1. Presupuesto de FORTASEG 2019 del Municipio de Monterrey de 2016 a 2019.

Año	Ejercido	Reintegro
2019	21,973,606.20	-
2018	42,678,680.40	-
2017	44,924,926.80	-
2016	54,485,664.94	-
Variación nominal del presupuesto ejercido		
2018-2019		-48.5%
2017-2018		-5.0%
2016-2017		-17.5%

Fuente: Cuentas Públicas de 2016, 2017, 2018 y 2019. El presupuesto incluye recursos de coparticipación municipal. Estos montos de las cuentas públicas no coinciden con los montos de los Informes Municipales de Evaluación.

Se observa en la tabla 1 que el Municipio de Monterrey ejerció un 48.5% menos de recursos de FORTASEG 2019 en comparación a 2018. Una amenaza identificada en la asignación de recursos de FORTASEG al Municipio es una eventual disminución en años posteriores, debido a una disminución de los ingresos federales producto de una recesión o crisis económica sostenida a nivel nacional que obligue a ajustar el presupuesto destinado a este subsidio.

Ahora bien, el desglose por cada Programa con Prioridad Nacional y Subprograma se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto de FORTASEG 2019 del Municipio de Monterrey.

Programas y Subprogramas	Convenido	Modificado	Rendimientos	Ejercido	Cumplimiento de metas
Aportación Federal (FORTASEG)					
Desarrollo de Capacidades en las Instituciones Locales para el Diseño de Políticas Públicas Destinadas a la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana en Temas de Seguridad Pública					
Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana	2.600.000,00	2.600.000,00	0,00	2.599.999,98	100%
Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial					
Fortalecimiento de las Capacidades de Evaluación en Control de Confianza	1.663.872,00	1.663.872,00	0,00	1.663.872,00	100%
Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública	0,00	0,00	0,00	0,00	100%
Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios					
Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas					
Sistema Nacional de Atención de Llamadas de Emergencia y Denuncias Ciudadanas	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Sistema Nacional de Información para la Seguridad Pública					
Sistema Nacional de Información (Base de Datos)	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Tecnologías, Infraestructura y Equipamiento de Apoyo a la Operación Policial					
Fortalecimiento de Programas Prioritarios Locales de las Instituciones de Seguridad Pública e Impartición de Justicia	14.047.466,50	14.069.488,44	22.021,94	13.863.832,44	100%
Red Nacional de Radiocomunicación	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Sistema de Videovigilancia	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Subtotal	18.311.338,50	18.333.360,44	22.021,94	18.127.704,42	-
Coparticipación FORTASEG					
Desarrollo, Profesionalización y Certificación Policial					
Profesionalización de las Instituciones de Seguridad Pública	3.662.267,70	3.662.267,70	4.349,62	3.659.087,31	-
Total	21.973.606,20	21.995.628,14	26.371,56	21.786.791,73	-

Fuente: Informe Municipal de Evaluación 2019 del Municipio de Monterrey. - : No se registran datos.

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

Aunque FORTASEG cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados federal con metas físicas por cada nivel, esta no se encontró publicada en su versión de 2019, así que se muestra en el anexo 1.1 su versión de 2020. En esta MIR no fue posible identificar avance de metas en 2020 de ningún Municipio, solo se tienen los Informes Municipales de Evaluación que cada municipio envía al SESNSP.

El Municipio de Monterrey acordó en el anexo técnico diversas metas por cada programa, que en resumen se cumplieron al 100%, según la tabla 2 con base en el Informe Municipal de Evaluación de FORTASEG 2019. El desglose completo de estas metas por cada subprograma se muestra en el Informe, entregado por el personal.

FORTAMUN

Identificación del programa, antecedentes y evolución.

FORTAMUN es uno de los ocho fondos que integran el Ramo 33 del Presupuesto de Egresos de la Federación, creados con la reforma a la Ley de Coordinación Fiscal de 1997 y que entraron en vigor en 1998. Aunque este programa se regula directamente por la Ley de Coordinación Fiscal e indirectamente por normas presupuestales contables a nivel federal, no tiene reglas de operación. A nivel federal este programa es administrado por la Dirección General de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), mientras que en el Municipio de Monterrey es administrado por la Tesorería Municipal.

Los recursos de FORTAMUN se estiman por la SHCP con el 0.2123% de la recaudación federal participable para la Ciudad de México y sus alcaldías, mientras que para las 31 entidades federativas restantes se estiman con el 2.35% de la misma. Las entidades federativas son responsables de entregar cada mes del año los recursos en partes iguales a los municipios, en proporción a su población.

Según el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal las áreas prioritarias a las que se distribuyen los recursos del fondo hacia los municipios son “al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, a la modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y a la atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes”, excepto gasto corriente o de operación, aunque este artículo no es específico en definir la posibilidad de destinar estos recursos a “la satisfacción de sus requerimientos”.

La Tesorería Municipal de Monterrey es el órgano facultado para recibir y resguardar los fondos de las entidades, programas federales y cualquier otro programa que se le encomiende al Municipio, así como llevar contablemente el registro de las operaciones de los ingresos, a través de la Dirección de Ingresos y de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública. Asimismo, corresponde a la Dirección de Fiscalización de la Contraloría Municipal supervisar y verificar que se apliquen correctamente los recursos provenientes de fondos federales o estatales derivados de acuerdos o convenios que se celebren con la Federación o el Estado, a fin de que se cumpla con todos los términos de las disposiciones establecidas en los mismos (artículos 33, fracción IV, 36 fracción II y 41 fracción IV del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey).

Problema o necesidad que pretende atender.

FORTAMUN no dispone de un diagnóstico que justifique o fundamente su creación en 1997 a la fecha. Sin embargo, la reforma fiscal de 1997 se dio en una década de descentralización del gasto público en desarrollo social, educación y salud, así como de transferencia de atribuciones a los municipios que culminaron en 1999 con la reforma al artículo 115 de la CPEUM (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2006).

FORTAMUN no está orientado a promover, respetar, proteger o garantizar algún derecho humano en específico. No obstante, las áreas a las que se destina se relacionan con el derecho de acceso, disposición y saneamiento de agua, previsto en el artículo 4 de la CPEUM, y el derecho a la libertad y seguridad personales, previsto en el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la que México es parte, y reconocido como una obligación del gobierno federal, estatal y municipal en el artículo 21 de la CPEUM y el artículo 25 de la Constitución de Nuevo León.

Descripción de teoría de cambio o lógica causal del programa.

Con base en la LCF y la MIR 2019 del programa elaborada por la SHCP, se infiere que la lógica causal que aplica es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. Municipios de México con recursos económicos limitados para destinar al gasto público. Intervienen en la solución de este problema la SHCP, los gobiernos estatales y municipales, así como la población en general atendida por los programas públicos.
- Impactos. Mayor calidad de vida en la población a mediano y largo plazo, medida a través de indicadores de desarrollo humano, esperanza de vida o bienestar objetivo.
- Resultados. Comprende el beneficio a corto plazo en la población del Municipio por el servicio de seguridad pública municipal, por la infraestructura pública o por los servicios de recaudación.
- Productos. Programas con prioridad del municipio financiados total o parcialmente con recursos de FORTAMUN que ofrecen servicios a la población o al interior del Municipio.
- Actividades. Entre las más representativas están el cálculo de los recursos para este programa, la transferencia de los recursos de la SHCP a la entidad federativa, la transferencia mensual a los municipios, el ejercicio en las prioridades que estos definan, el seguimiento físico-financiero y el cierre contable.
- Insumos. Comprende recursos financieros de origen federal administrados por la SHCP, el marco normativo, así como el personal público responsable de las etapas del fondo en todo

el ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) (SHCP, s.f.).

Metas y objetivos municipales, estatales y nacionales a los que se vincula.

Debido a que son diversos los programas a los que se pueden destinar los recursos de FORTAMUN las metas y objetivos a los que se vincula se definen hasta que los municipios aprueban en qué programas destinarlos.

El Municipio de Monterrey a través del personal integrante de la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales aprobó el 11 de febrero de 2019 la asignación de recursos de FORTAMUN a los capítulos que consideraron prioritarios. Posteriormente el 24 de enero de 2020 en esta misma Comisión se aprobó el ejercicio de estos recursos y el cierre de la cuenta bancaria. La tabla 3 muestra estos conceptos, la cantidad de recursos aprobados y ejercidos y la proporción que representan.

Tabla 3. Recursos aprobados y ejercidos de FORTAMUN 2019 del Municipio de Monterrey.

Destino de las aportaciones	Capítulo	Aprobado	Ejercido
Servicios personales de seguridad pública	1000	194,530,627.03	193,718,554.58
Suministros en seguridad pública	2000	17,383,797.68	22,297,083.77
Servicios vinculados a la seguridad pública de los habitantes	3000	94,749,225.18	43,586,159.32
Equipamiento en seguridad pública	5000	139,491,396.86	229,808,788.14
Inversión pública en seguridad pública	6000	91,932,874.68	68,687,342.79
Pago de obligaciones financieras por amortización e intereses de la deuda pública	9000	226,841,929.25	207,242,508.35
Total		764,929,850.68	765,340,436.95

Fuente: Informes finales de FORTAMUN aprobados por la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales.

Como se observa en la tabla 1 los conceptos pagados con recursos de FORTAMUN tuvieron reasignaciones de menor o mayor cantidad, pero el saldo total se ejerció en su totalidad tal como fue aprobado.

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

FORTAMUN entrega recursos financieros a las entidades en proporción directa al número de habitantes con que cuente cada una, según la información estadística más reciente que emita el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y las entidades distribuyen a los municipios en esa misma proporción de habitantes.

Los objetivos de FORTAMUN 2019 no se establecen claramente en la LCF sino en la MIR de este fondo, que se muestra en el anexo 1.2. Una vez que los municipios reciben el recurso federal de este

lo destinan a programas que deben contar al menos con indicadores estratégicos y de gestión, ya que son recursos federales.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

El programa no cuenta a nivel federal ni municipal con una definición de área de enfoque o población potencial, objetivo ni atendida. Los gobiernos municipales son los principales beneficiarios de los recursos federales transferidos, que a su vez distribuyen estos recursos en programas cuyos servicios pueden atender a una población beneficiaria o área de enfoque en específico.

En lo que respecta al Municipio de Monterrey, dentro del informe de FORTAMUN enviado a la SHCP no se cuantificó la población atendida de los programas pagados con este.

Cobertura y mecanismos de focalización.

FORTAMUN está orientado a la totalidad de las entidades federativas y los municipios de estas, por lo cual la cobertura es completa y no aplica una focalización. A nivel municipal los programas financiados con recursos de FORTAMUN es posible que tengan una cobertura de la población objetivo o una focalización de esta.

En el Municipio de Monterrey los recursos de FORTAMUN 2019 se destinaron en un 100% a los conceptos que establece el artículo 37 de la LCF. Esta asignación no se justificó en un documento oficial que indicara el diagnóstico de los problemas públicos o necesidades internas del Municipio, como tampoco de un informe de resultados de programas pagados con recursos de FORTAMUN de años previos. El personal de la Tesorería Municipal entrevistado indicó que en 2019 los recursos de FORTAMUN se asignaron a conceptos que se ajustaran a la LCF, que previamente ejercieron el 100% de los recursos y con prioridad a seguridad y servicios públicos.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.

FORTAMUN 2019 tuvo un presupuesto pagado para las 32 entidades federativas de \$84,160,056,871 y de \$3,530,620,103 para el Estado de Nuevo León, según la Cuenta Pública federal de 2019. Según la Cuenta Pública 2019 del Municipio de Monterrey el programa tuvo un presupuesto pagado y modificado de \$765,340,436.94 mdp, y un presupuesto aprobado de \$672,996,976.00. La tabla 4 muestra los recursos del programa y su variación de 2016 a 2019.

Tabla 4. Presupuesto de FORTAMUN 2019 del Municipio de Monterrey de 2016 a 2019.

Año	Devengado	Pagado
2019	672,996,976.00	765,340,436.95
2018	638,548,133.37	632,325,771.09
2017	506,508,240.20	506,508,240.20
2016	635,093,040.59	635,093,040.59
Variación nominal del presupuesto pagado		
	2018-2019	21,0%
	2017-2018	24,8%
	2016-2017	-20,2%

Fuente: Cuentas Públicas de 2016, 2017, 2018 y 2019 del Municipio de Monterrey.

Se observa en la tabla 4 que el presupuesto pagado ha tenido una variación positiva los últimos dos periodos, de 2017 a 2019. No obstante, una amenaza con una probabilidad baja de ocurrir es la disminución de los recursos que reciba en los siguientes años el Municipio de FORTAMUN, producto de una disminución de la Recaudación Federal Participable, derivado de una recesión o crisis económica nacional de forma sostenida.

Ahora bien, el desglose por concepto de gasto pagado en 2019 se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación por concepto del gasto pagado de FORTAMUN 2019 del Municipio de Monterrey.

		Concepto	Pagado	Proporción del total
Capítulo 1000 Servicios Personales	113000	Sueldos base al personal permanente	180,332,475.49	23.5%
	132000	Primas de vacaciones, dominical y gratificación de fin de año	13,386,079.09	1.7%
Capítulo 2000 Materiales y Suministros	211000	Materiales, útiles y equipos menores de oficina	3,401.99	0.0004%
	214000	Materiales, útiles y equipos menores de tecnologías de la información y comunicaciones	3,665.60	0.0005%
	246000	Material eléctrico y electrónico	536,159.65	0.070%
	247000	Artículos metálicos para la construcción	74,931.36	0.010%
	249000	Otros materiales y artículos de construcción y reparación	45,386.64	0.006%
	259000	Otros productos químicos	17,168.00	0.002%
	271000	Vestuario y uniformes	13,480,268.54	1.7%
	272000	Prendas de seguridad y protección personal	215,296.00	0.028%
	282000	Materiales de seguridad pública	157,760.00	0.021%
	283000	Prendas de protección para seguridad pública y nacional	3,446,766.00	0.450%
	291000	Herramientas menores	117,240.91	0.015%
	294000	Herramientas menores	2,578,779.21	0.337%
	296000	Refacciones y accesorios menores de equipo de transporte	1,031,228.53	0.135%
	299000	Refacciones y accesorios menores otros bienes muebles	589,031.34	0.077%
	Capítulo 3000 Servicios Generales	311000	Energía eléctrica	42,899,058.47
322000		Arrendamiento de edificios	379,673.01	0.050%
334000		Servicios de capacitación	255,200.00	0.033%
339000		Servicios profesionales, científicos y técnicos integrales	52,227.84	0.007%
Capítulo 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	515000	Equipo de cómputo y de tecnologías de la información	0.00	0.000%
	519000	Otros mobiliarios y equipos de administración	1,585,829.12	0.207%
	521000	Equipos y aparatos audiovisuales	89,996.23	0.012%
	541000	Vehículos y equipo terrestre	172,837,302.65	22.5%
	549000	Otros equipos de transporte	3,096,000.00	0.405%
	551000	Equipo de defensa y seguridad	45,382,453.24	5.9%
	565000	Equipo de comunicación y telecomunicación	5,918,630.62	0.773%
	567000	Herramientas y máquinas-herramienta	82,719.83	0.011%
	569000	Otros equipos	103,326.45	0.014%
591000	Software	712,530.00	0.093%	
Capítulo 6000 Inversión Pública	612000	Edificación no habitacional	68,687,342.78	8.9%
Capítulo 9000 Deuda Pública	911000	Amortización de la deuda interna con instituciones de crédito	22,048,395.77	2.8%
	921000	Intereses de la deuda interna con instituciones de crédito	185,194,112.58	24.1%
		Total:	765,340,436.94	100%

Fuente: Información de Recurso Solicitado FORTAMUN 2019.

A partir de la tabla 5 se observa que los montos mayores se concentraron en vehículos, equipo terrestre y otros bienes en 30%; en amortización de deuda e intereses en 27%; y sueldos base al personal permanente, primas y gratificaciones en 25%. Dos obras de infraestructura en seguridad fueron financiadas con recursos de FORTAMUN 2019, la información de estas se resumen en la tabla 6.

Tabla 6. Obras pagadas con recursos de FORTAMUN 2019 del Municipio de Monterrey.

No. de proyecto		Beneficios esperados del proyecto	Avance físico	Pagado
OP-FORTAMUNDF-01/18-AD	Ampliación de edificio de policía "C4" que se ubica en el área del parque Alamey, calle Ladrón de Guevara y calle Arista en la colonia Del Norte, en Monterrey	Ampliación de edificio	100%	11,623,272.44
OP-FORTAMUNDF-01/18-AP	Adecuación de edificio para la construcción de "la academia de policía" que se ubicará en la antigua estación de ferrocarril en calle Miguel Nieto en la colonia Industrial, en Monterrey.	Adecuación de edificio	100%	57,064,070.34
				68,687,342.78

Fuente: Cuenta Pública 2019 del Municipio de Monterrey.

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

Las metas de FORTAMUN 2019 del Municipio de Monterrey no se presentan en el acuerdo de asignación de los recursos como tampoco en la Cuenta Pública 2019 municipal. No obstante, se obtuvieron los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN, cuyo avance al cuarto trimestre de 2019 y 2018 se expone y analiza en la sección de análisis de desempeño.

PROAGUA

Identificación del programa antecedentes y evolución.

El Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento (PROAGUA) se incluye en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016 a partir de la fusión de los cuatro programas federales, el S047 - Programa de Agua Limpia, el S075 - Programa para la Construcción y Rehabilitación de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento en Zonas Rurales, el U037 - Infraestructura Hídrica y el S074 - Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en Zonas Urbanas (Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento, 2016).

PROAGUA es un fondo del Ramo 16 de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) el cual conviene la participación de recursos federales, del Banco Interamericano de Desarrollo o de los organismos operadores estatales y municipales encargados de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, para la construcción y mejoramiento de infraestructura en estas materias.

En 2019 PROAGUA se rigió por las *Reglas de Operación para el Programa de agua potable, drenaje y tratamiento a cargo de la Comisión Nacional del Agua, aplicables a partir de 2019*, emitidas por la misma Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), un órgano desconcentrado de la SEMARNAT. Se establece en estas reglas que el programa se divide en cinco apartados que responden a demandas focalizadas de servicio de agua potable, drenaje o tratamiento, como son los siguientes:

1. *Apartado Urbano (APAUUR). Orientado a apoyar el incremento y fortalecimiento del acceso de los servicios de agua potable y alcantarillado en centros de población mayores o iguales a 2,500 habitantes.*
2. *Apartado Proyecto para el Desarrollo Integral de Organismos Operadores de Agua y Saneamiento (PRODI). Orientado a mejorar la calidad del servicio de agua potable en poblaciones, preferentemente entre 50 mil y 900 mil habitantes.*
3. *Apartado Rural (APARURAL). Orientado a apoyar la creación de infraestructura para abatir el rezago en la cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento en localidades rurales de las entidades federativas del país.*
4. *Apartado Agua Limpia (AAL). Orientado a fomentar y apoyar el desarrollo de acciones para ampliar y sostener la cobertura de desinfección del agua para el uso y consumo humano, con calidad y eficiencia y si es el caso, en la remoción de contaminantes específicos, en los servicios de agua potable en las entidades federativas del país.*
5. *Apartado Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Tiene como propósito apoyar financiera y técnicamente a los organismos operadores, para el incremento y mejoramiento de su capacidad instalada, a fin de que trate sus aguas residuales cumpliendo con los parámetros establecidos en sus permisos de descarga.*

Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey (SADM) es una institución relevante en la operación de PROAGUA, ya que establece junto con CONAGUA la cartera de proyectos de construcción o mejora que habrán de financiarse con este fondo, así como la coparticipación de recursos federales, estatales y municipales con base en un Anexo de Ejecución y un Anexo Técnico. Esta institución asume algunas facultades de algunos municipios de Nuevo León en materia hídrica, aunque delega otras relativas a construcción y mantenimiento de infraestructura. En el caso del Municipio de Monterrey la dependencia ejecutora de PROAGUA 2019 fue la Secretaría de Obras Públicas con base principalmente en la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León.

Para poner en contexto lo anterior, si bien el artículo 115 de la CPEUM establece las atribuciones de los municipios, una de las cuales es proveer a la población el servicio de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales, en Nuevo León, en términos del artículo 15 de la Ley de Agua Potable y Saneamiento para el Estado de Nuevo León los servicios públicos de agua potable y saneamiento de los Municipios de Apodaca, García, General Escobedo, Guadalupe, Juárez, Monterrey, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García y Santa Catarina se prestan por SADM, institución pública descentralizada facultada para prestar servicios públicos de agua potable, no potable, residual tratada, agua negra, drenaje sanitario y saneamiento de las aguas residuales.

En materia de drenaje pluvial SADM es “el organismo rector en la elaboración de un plan maestro de la red de drenaje pluvial, de los proyectos de las obras, así como de la supervisión de las mismas

hasta su entrega recepción al nivel de gobierno que corresponda para su operación y mantenimiento”. No obstante, aclara que esta función la ejerce “sin que sea responsable de los costos que ello implique, los cuales estarán a cargo de la Federación, del Estado, de los Municipios y/o de los particulares que correspondan, salvo convenio en contrario” (artículo 2 de la Ley de SADM). De manera que la atribución de SADM incide en la mayoría de las etapas de los proyectos de drenaje pluvial, excepto en la obtención de recursos y el mantenimiento.

Problema o necesidad que pretende atender.

El diagnóstico de PROAGUA 2016 manifiesta el objetivo de garantizar el derecho humano de la población mexicana al acceso y disposición de agua previsto en el artículo 4 de la CPEUM. Se identificó que en 2014 la cobertura nacional de potable y alcantarillado era de 92.4% y 91.0% respectivamente y a medida que aumentaba el grado de marginación en las viviendas la proporción de cobertura era menor. Debido a que algunas de estas viviendas se encontraban en zonas aisladas se consideró importante la coordinación con los diferentes órdenes de gobierno para alcanzar una meta de cobertura nacional de 94.0% y 93.0%, respectivamente (CONAGUA, 2016).

En Nuevo León, la cobertura de agua potable en la población para el año 2015 fue de 98.3%, que representó alrededor de 5.03 millones de personas, mientras que la población sin este servicio fue del 1.7%, que representó alrededor de 84,725 personas (CONAGUA, 2019a: 27). Estas cifras no están disponibles a nivel municipal, no obstante, en el diagnóstico del eje de bienestar y servicios públicos del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 se cita la siguiente problemática que atiende el municipio.

Existen algunas zonas de la ciudad en las que las condiciones físicas y de espacio no permiten que el agua sea suministrada por Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey. Por este motivo el municipio les brinda el apoyo con el servicio de dotación de Agua de Uso Doméstico.

Se tiene un registro de familias ubicadas en las zonas Huajuco y Norte de la Ciudad que carecen de este servicio, donde cada semestre se les realiza una actualización del censo para conocer la cantidad de servicio que debe programar el municipio de Monterrey y así brindarlo. En este sentido, se cuenta con un censo poblacional de 612 familias a las que se le programa el servicio mínimo 2 veces a la semana, el agua es entregada por medio de pipas, teniendo un promedio mensual 3 mil 929 servicios brindados (página 63).

A la fecha esta problemática continúa y se sigue atendiendo así por la Secretaría de Servicios Públicos, debido a que la infraestructura de SADM no ha llegado a esa zona por cuestión de naturaleza del terreno.

Además de la necesidad de garantizar la cobertura plena de los servicios de agua potable, drenaje y tratamiento existen otras necesidades a largo plazo en materia hídrica y pluvial en el Municipio y en el Área Metropolitana de Monterrey (AMM), que incluye los municipios de Apodaca, Cadereyta, Carmen, García, San Pedro Garza García, Escobedo, Guadalupe, Juárez, Monterrey, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina y Santiago (CONAPO, 2010, página 120). Algunos retos a

futuro son la brecha creciente entre oferta y demanda de agua en el AMM y la gestión eficiente para evitar desperdicio o evaporación. El Plan Hídrico Nuevo León 2050 estima que para ese año el AMM estará requiriendo más de 760 millones de metros cúbicos por año, si el Agua No Contabilizada (ANC) aumenta a 40%; o bien estaría requiriendo cerca de 611 millones de metros cúbicos si el ANC puede reducirse al 18% (Consejo Nuevo León, 2018, página 53).

En cuanto a drenaje pluvial los problemas identificados en el diagnóstico de PROAGUA 2016 fueron los daños a viviendas y comercios causados por desbordamiento de cauces, acumulación de agua en hondonadas; el incremento del costo de tránsito causado por circular a menor velocidad o la congestión de las vías no inundadas; la restricción de usos de terrenos inundables; el mayor ausentismo laboral y escolar a causa de los daños ocasionados por lluvias; como también mayores gastos en insumos de limpieza y para atender la emergencia.

Por lo que respecta al Municipio de Monterrey, uno de los problemas es la acumulación de basura en drenajes pluviales y rejillas, lo que deriva en una intervención de la Secretaría de Servicios Públicos con acciones de desazolve. Recientemente fueron retiradas 45.3 toneladas de basura en la ciudad y se reporta que “mensualmente se recolectan en promedio 180 toneladas de basura de los 158 kilómetros de red pluvial y cinco mil rejillas pluviales” (Multimedios, 2020), lo que conlleva a inferir que esos residuos sólidos en las calles son producto de una política pública de gestión de residuos sólidos poco efectiva que, entre otros objetivos, oriente la conducta humana a la correcta disposición de la basura, reducción del consumo de plásticos de un solo uso y al reciclaje.

Cabe mencionar que no se tiene un diagnóstico del problema en materia de agua, drenaje o tratamiento enfocado al contexto de Monterrey, el cual incluya árboles de problema y objetivos, actores involucrados y una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o Teoría de Cambio. En cambio, se tiene el Atlas de Riesgo de Monterrey actualizado a julio de 2015 que indica por delegaciones las colonias con riesgo de inundaciones, aunque este no prevé cómo intervenir en la gestión de estos riesgos, por ejemplo, mediante acciones propias o coordinadas con otros gobiernos para evitar que sucedan estos riesgos o reducir su impacto en caso de ocurrir, como tampoco prevé qué sucedería en un escenario de desbordamiento del Río Santa Catarina en la zona del municipio.

Descripción de teoría de cambio o lógica causal del programa.

Según el diagnóstico de PROAGUA de 2016, el más actualizado disponible, y la MIR 2019 del programa elaborada por CONAGUA, se infiere que la lógica causal que aplica es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. Insuficiente acceso a servicios de agua potable y saneamiento de calidad en las localidades de los municipios de México, en particular en los de alta marginación. Intervienen en la solución de este problema CONAGUA, los gobiernos estatales y municipales, así como la población en general usuaria de los bienes y servicios públicos.
- Impactos. Mayor calidad de vida en la población a mediano y largo plazo, medida a través de indicadores de desarrollo humano, esperanza de vida o bienestar objetivo. Esta medición no se indica en la MIR o reglas del programa, se infiere a partir del diagnóstico del problema.

- Resultados. Comprende el beneficio a corto plazo de las personas beneficiarias por las obras, traducido en acceso a los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento en la cantidad o calidad esperadas. En la MIR 2019 del programa se mide el Fin con la cobertura de estos servicios.
- Productos. Comprende las obras de construcción o mejoramiento terminadas conforme a las metas físicas y financieras estipuladas en los anexos. Según la MIR 2019 del programa, estas se resumen en sistemas de agua potable y alcantarillado rehabilitados, obras de agua potable y alcantarillado construidas y caudal de agua nacional desinfectada.
- Actividades. Entre las más representativas en las Reglas de Operación están la solicitud de apoyo del programa y presentación de proyectos ejecutivos para su registro de apoyo por los gobiernos estatales beneficiarios, la formalización de anexos técnicos y ejecutivos entre CONAGUA y los beneficiarios, entrega de subsidios a los órganos ejecutores por CONAGUA, la contratación de las acciones convenidas y presentación del cierre de ejercicio.
- Insumos. Comprende principalmente recursos financieros de origen federal asignados a CONAGUA para el programa y transferidos a las entidades y municipios. Otros recursos importantes son estudios técnicos, de planeación e ingeniería de las obras de infraestructura, así como el personal ejecutor de la obra y el material de construcción.

Metas y objetivos municipales, estatales y nacionales a los que se vincula.

PROAGUA se vincula al objetivo prioritario 1. *Garantizar progresivamente los derechos humanos al agua y al saneamiento, especialmente en la población más vulnerable del Programa Nacional Hídrico 2020-2024 y a las estrategias 1.1 Proteger la disponibilidad de agua en cuencas y acuíferos para la implementación del derecho humano al agua, 1.2 Abatir el rezago en el acceso al agua potable y al saneamiento para elevar el bienestar en los medios rural y periurbano, 1.3 Fortalecer a los organismos operadores de agua y saneamiento, a fin de asegurar servicios de calidad a la población y 1.4 Atender los requerimientos de infraestructura hidráulica para hacer frente a las necesidades presentes y futuras.*

En lo que respecta a nivel estatal el objetivo de PROAGUA se vincula a la línea de acción 11.1.2 *Incrementar la eficiencia de la gestión del agua* del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021. A nivel municipal aquel se vincula a la línea de acción 1.4.3 *Otorgar servicios públicos de calidad* del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021.

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

Con base en las Reglas de Operación de PROAGUA 2019 los objetivos que pretende alcanzar son los siguientes:

Objetivo general: Sostener o incrementar la cobertura mediante desarrollo de la infraestructura para los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, a través del apoyo a los organismos operadores para el financiamiento de obras y acciones.

Objetivo específico: Apoyar a los gobiernos estatales y municipales para que a través de los organismos operadores, fortalezcan y desarrollen el acceso a los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, en beneficio de la población del país con deficiencia o carencias en los servicios, a través del apoyo financiero y técnico.

En función a estos objetivos el programa ofrece como un bien a la población la construcción o mejoramiento de infraestructura hídrica, aunque no establece las características de rentabilidad técnica, económica o social, aun cuando se utilizan términos de inversión y se abre la posibilidad de financiamiento del BID. Con base en la MIR 2019, los componentes del programa son los sistemas de agua potable y alcantarillado rehabilitados, obras de agua potable y alcantarillado construidas y caudal de agua nacional desinfectada.

Con relación al Municipio de Monterrey, el bien que ofreció mediante PROAGUA 2019 fue la obra pública del componente *Alcantarillado* y subcomponente *Mejorada*, que comprendió la introducción de drenaje pluvial (décima etapa federal) en la calle Luis Echeverría Álvarez en la colonia Valle de Santa Lucía, con una meta de 125 metros lineales y un presupuesto pagado de \$9,990,918.93 mdp. El personal de la Secretaría de Obras Públicas indicó en entrevista que este es un proyecto integral que se planea conforme al costo por metro que comprende cada etapa, sujeto a la disponibilidad de recursos federales cada año.

En cuanto a la coordinación con otros entes públicos externos al Municipio en el mejoramiento de esta obra, el personal de la Secretaría de Obras Públicas entrevistado indicó que el rol de SADM fue firmar el anexo técnico y de ejecución de PROAGUA, supervisar la obra mediante visitas en campo con respecto a las tomas de agua potable cercanas a la excavación, así como emitir recomendaciones para no dañar la infraestructura hídrica.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

Con base en cifras de la Encuesta Intercensal de INEGI de 2017 (CONAGUA, 2019a) se identificó que habían 8.9 millones de personas sin servicio de agua potable en el país, según el diagnóstico del problema de PROAGUA 2016 esta representa la población potencial y coincide con la cifra estimada en esa fecha. La población objetivo se integró por las personas habitantes de viviendas particulares programadas a beneficiar en un año en el país, que en el año de 2016 fue de 475 mil personas. Respecto a la población atendida por PROAGUA 2019 no se encontró información pública de una sumatoria o un indicador en la MIR.

Con relación al Municipio de Monterrey se indica en la Cuenta Pública 2019 que fueron 25,000 los habitantes beneficiados en 2019 con la obra pública mejorada en la colonia Valle de Santa Lucía. De esta población beneficiaria no se desagregan variables sociodemográficas, como tampoco se proporcionan cifras precisas de la población objetivo o potencial de esa obra que habita en la colonia mencionada y en las colonias vecinas.

Cobertura y mecanismos de focalización.

En las reglas de operación del programa se establece que la población potencial se integra por “los habitantes de alta o muy alta marginación conforme al CONAPO, que carecen o tienen deficiencias en el acceso a los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento prestados por los organismos operadores”. De manera que los subsidios del programa están focalizados a municipios con localidades de mayor marginación, debido a que en el diagnóstico se identifican con menor cobertura de estos servicios.

En el sitio oficial de CONAGUA se publica un listado de localidades urbanas basado en el Índice de Marginación Urbana 2010, el cual indica que existen 230 Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB) en Monterrey, de las cuales tres tuvieron un grado muy alto de marginación y tres un grado alto, y en las que habitó una población total de 7,759 personas. Este hecho derivó en que la localidad del Municipio de Monterrey no tenga actualmente una prioridad en la asignación de recursos a futuro de PROAGUA, ya que la puntuación de prioridad para recibir recursos que tiene es de 9.30 sobre 100, dentro de 4,174 localidades en el país (CONAGUA, 2020b). Esto representa un resultado positivo de las acciones orientadas a disminuir la marginación en la población, al punto que esta sea muy baja.

Es pertinente mencionar que ni en las reglas de operación de PROAGUA 2019 como tampoco en otra norma municipal se estableció como criterio adicional al de marginación que la construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial se deba focalizar en las colonias con mayor riesgo de inundación según el Atlas de Riesgo municipal.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.

PROAGUA 2019 tuvo un presupuesto pagado de \$2,426,016,842 mdp para el total de las 32 entidades federativas del cual correspondió a Nuevo León \$133,781,809 mdp (SHCP, 2020). Con base en la Cuenta Pública 2019 del Municipio de Monterrey (2020a, 80-89) el programa tuvo un presupuesto pagado, devengado y modificado de \$9,990,918.93 mdp. Cabe mencionar que la obra financiada con recursos de PROAGUA fue complementada con recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM) con un presupuesto pagado total de \$16,841,206.02 mdp por la construcción de 150 metros lineales de la 10ª y 11ª etapa del mismo pluvial.

La tabla 7 muestra los recursos pagados del programa de 2016 a 2019, así como la variación de un año a otro.

Tabla 7. Presupuesto de PROAGUA 2019 del Municipio de Monterrey de 2016 a 2019.

Año	Devengado	Pagado
2019	9,990,918.93	9,990,918.93
2018	4,133,909.34	4,133,909.34
2017	2,503,115.21	2,503,115.21
2016	3,642,744.38	3,642,744.38
Variación del presupuesto pagado		
2018-2019		141,7%
2017-2018		65,2%
2016-2017		-31,3%

Fuente: Cuentas Públicas de 2016 a 2019 del Municipio de Monterrey.

En la tabla 7 se observa una tendencia creciente de recursos federales de PROAGUA al Municipio de Monterrey para la construcción o mejora de infraestructura. Si bien estos recursos representan una proporción mínima del presupuesto municipal, existe la amenaza externa de que el programa pueda ser objeto de un recorte presupuestal en los ejercicios fiscales futuros, en un contexto actual de recesión económica y disminución de los ingresos federales que son la fuente de financiamiento del programa.

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

A nivel federal PROAGUA 2019 se planteó metas en la MIR federal del anexo 1.3. En lo que respecta al Municipio de Monterrey, según consta en el anexo técnico I.-AU-01/19 de PROAGUA APAUR 2019 acordado por personal de CONAGUA y SADM la meta de la obra mejorada en ese año fue la construcción de 125 metros lineales de drenaje pluvial, pagada con \$9,990,918.93 mdp de PROAGUA y con una población de 25,000 personas beneficiarias, la cual se cumplió al 100%. Además de estas metas se planteó la construcción de 150 metros lineales de las etapas 10ª y 11ª del mismo drenaje pluvial pagadas con \$16,841,206.02 mdp del FISM 2019 y con una población de 13,538 personas beneficiarias, las cuales se cumplieron también al 100%.

Normatividad aplicable y cumplimiento normativo

I. FORTASEG

FORTASEG se rigió por los *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2019*. A nivel municipal, el *Convenio Específico de Adhesión para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función (FORTASEG), para el ejercicio fiscal 2019, que celebran el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Nuevo León y el Municipio de Monterrey* y el anexo técnico de este representaron las normas del programa.

Una norma de cumplimiento imprescindible en la etapa de cierre del programa fueron los *Lineamientos Generales de Evaluación del Desempeño del Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública a los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las Entidades Federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función en el ámbito Municipal (FORTASEG) para el ejercicio fiscal 2019*, los cuales establecen en su artículo 5 la entrega por el Municipio beneficiario al Secretariado de un Informe Municipal de Evaluación, así como la base de datos de las metas alcanzadas de los programas y subprogramas, el cual fue entregado por el Municipio de Monterrey en el formato correspondiente.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

En términos de los artículos 85 y 110, FORTASEG 2018 del Municipio de Monterrey fue evaluado en 2019 por una instancia técnica independiente a la Tesorería Municipal considerando los indicadores estratégicos y de gestión para verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, se publicaron los resultados de esta evaluación y se dio seguimiento a las recomendaciones pertinentes por el personal responsable del programa.

Lineamientos y Anexo Técnico

El Municipio cumplió con entregar puntualmente y con las firmas requeridas los Informes de Cumplimiento Mensual y Trimestral del recurso federal y de la coparticipación que establece el artículo 38, fracción III de los Lineamientos de FORTASEG, así como el inciso D, fracciones I y II del Anexo Técnico.

Hallazgos de auditoría reciente

Una muestra del 83.3% de FORTASEG 2018 del Municipio de Monterrey fue revisado por la Auditoría Superior de la Federación (2019a) y el hallazgo representativo fue que el Municipio “realizó, en general, una gestión razonable de los recursos del subsidio, excepto por las áreas de oportunidad identificadas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos”. Asimismo, se derivaron “17

resultados, de los cuales, en 8 no se detectaron irregularidades y 8 fueron solventados por la entidad fiscalizada antes de la emisión de este Informe. El restante generó: 1 Pliego de Observaciones” (páginas 11 y 12)”

II. FORTAMUN

FORTAMUN se rigió por normatividad federal en materia presupuestal y contables. A continuación, se presentan los artículos aplicables y el sentido en que se cumplieron por parte del Municipio de Monterrey.

Ley de Coordinación Fiscal

El acuerdo de asignación de recursos de FORTAMUN 2019 aprobado por la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales de Monterrey da cumplimiento al artículo 37 de la LCF que establece los conceptos en clasificación que debe priorizar el municipio.

Con base en información pública de la SHCP relativa a los informes financieros del gasto federalizado, se identificó que el Municipio de Monterrey presentó los informes por cada trimestre de 2019 que establece el artículo 48 de la LCF. En atención al artículo 33 inciso B, fracción II, incisos a) y c) se difundieron mediante estos informes el monto de recursos que recibió el Municipio, las acciones que comprenden los conceptos a los que se destinaron y los costos, mas no se precisó con mayor detalle la ubicación, metas y beneficiarios en los conceptos que aplicara esta información.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

En términos de los artículos 85 y 110 FORTAMUN 2018 del Municipio de Monterrey fue evaluado en 2019 por una instancia técnica independiente a la Tesorería Municipal considerando los indicadores estratégicos y de gestión para verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, se publicaron los resultados de esta evaluación y se dio seguimiento a las recomendaciones pertinentes por el personal responsable del programa.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

En la página de transparencia del Municipio de Monterrey se publicó dentro de los informes de Cuenta Pública 2019 anual y trimestrales, así como en el acta número 2 de sesión ordinaria del Ayuntamiento el 27 de enero del presente (Municipio de Monterrey, 2020c) el destino de los recursos de FORTAMUN 2019 a los conceptos que establece el artículo 37 de la LCF, en términos del artículo 76 de la LGCG.

Hallazgos de auditoría reciente

Una muestra del 83.3% de FORTAMUN 2018 del Municipio de Monterrey fue revisado por la Auditoría Superior de la Federación (2019b) y el hallazgo representativo fue que el Municipio “realizó, una gestión eficiente y transparente de los recursos de FORTAMUN”. Asimismo, se determinaron 36 resultados, de los cuales, en 28 no se detectaron irregularidades y 6 fueron

solventados por la entidad fiscalizada antes de la emisión de este Informe. Los 2 restantes generaron 1 Solicitud de Aclaración y 1 Pliego de Observaciones (páginas 15-16)”

III. PROAGUA

PROAGUA se rigió por las *Reglas de operación para el Programa de agua potable, drenaje y tratamiento a cargo de la Comisión Nacional del Agua, aplicables a partir de 2019*. Además de esta norma el fondo se rigió contablemente por otras leyes de programación, ejercicio, control y evaluación de los recursos federales como son la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

A nivel estatal y municipal PROAGUA 2019 del Municipio de Monterrey se rigió por el Anexo de Ejecución y el Anexo Técnico, mientras que la gestión operativa del programa se rigió por el *Manual de Operación y Procedimientos PROAGUA 2019*, además del manual operativo del aparato urbano, ambos emitidos por CONAGUA.

Una norma importante relacionada al futuro ejercicio de PROAGUA es el artículo 78 del Reglamento para las Construcciones del Municipio de Monterrey, que prevé las normas de adecuado manejo de aguas pluviales que deben cumplir las áreas de crecimiento urbano. La existencia de esta infraestructura con las características óptimas desde la construcción de nuevos asentamientos en el municipio es condición necesaria para que a mediano o largo plazo el costo público de construir o mejorar el drenaje pluvial sea menor. La supervisión de esta norma compete a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, y en caso de haber un proyecto en construcción interviene la Secretaría de Obras Públicas.

El Municipio de Monterrey cumplió con publicar avances físico-financieros en los informes de Cuenta Pública 2019 anual y trimestrales, los cuales incluyeron los momentos contables del presupuesto y el porcentaje de avance de PROAGUA conforme al Anexo Técnico.

El artículo 8.1 de las ROP de PROAGUA 2019 establece que deba haber una Contraloría Social. El Municipio de Monterrey cumplió con implementar un mecanismo de participación ciudadana equivalente y proporcionó un acta de instalación del comité de participación social de PROAGUA el 4 de julio de 2019, el cual se acompañó también por las firmas de un dictamen de aceptación de la obra por los vecinos integrantes del comité.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

En términos de los artículos 85 y 110 PROAGUA 2018 del Municipio de Monterrey fue evaluado en 2019 por una instancia técnica independiente a la Tesorería Municipal considerando los indicadores estratégicos y de gestión para verificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, se publicaron los resultados de esta evaluación y se dio seguimiento a las recomendaciones pertinentes por el personal responsable del programa.

Manual de PROAGUA

Un requisito para el cierre financiero de PROAGUA es que la entidad ejecutora levante el acta de entrega recepción de la obra e informe a la Dirección de CONAGUA. Esta acta se proporcionó firmada por las autoridades competentes y el contratista, además de la bitácora electrónica de obra.

En el Anexo Técnico firmado por CONAGUA y el Estado se cumplió con la formalización de los anexos que establece el Manual de PROAGUA APAUR (CONAGUA, 2019b). Se proporcionaron los formatos que establece este manual, relativos al desglose de acciones, licitaciones y contraloría social de PROAGUA 2019 del Municipio que se refieren a la etapa de planeación del programa.

Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La metodología empleada en esta evaluación se apega a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Municipio de Monterrey, los cuales a su vez se encuentran alineados a los respectivos TdR del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Un primer insumo de la evaluación de los tres programas fue información documental proporcionada por las personas enlaces de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA ante la Contraloría a través de personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, además de otra información pública citada en las referencias.

En complemento a la información documental se aplicaron entrevistas semiestructuradas grupales con personal de las dependencias normativas y ejecutoras de los tres programas y de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño a fin de conocer su experiencia y complementar los hallazgos sobre la evidencia documental. La aplicación de las entrevistas fue presencial a un total de 14 personas, entre las que se encuentra por parte de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad el Enlace Operativo de FORTASEG; por parte de la Secretaría de Obras Públicas el Coordinador de Control de Obras, el Jefe de Concursos, el Jefe de Normatividad de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación, el Encargado y la Auxiliar Financiero; por parte de la Tesorería Municipal la Directora de Planeación Presupuestal, la Coordinadora de Control de Pagos, el Jefe Administrativo, el Coordinador de Planeación; el Jefe de Fondos Federales; y la Coordinadora de Contabilidad; por parte de la Contraloría Municipal la Coordinadora de Planeación y Evaluación del Desempeño y el Jefe de Evaluación del Desempeño.

Tanto la información documental y anecdótica se analizaron en función a los objetivos de las evaluaciones, a fin de interpretar hallazgos y sistematizarlos en las secciones y anexos correspondientes a los procesos de los programas, en especial al de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

La justificación de esta metodología es que la información documental representa evidencia de las decisiones tomadas por el personal responsable del programa en torno a las características y procedimientos, entradas o salidas de información necesarias para otros procedimientos ante dependencias municipales o de mayor nivel. Dado que no se planteó una hipótesis para poner a prueba una afirmación respecto a los programas ni tampoco se planeó profundizar en un aspecto operativo o en la opinión de una muestra de personas beneficiarias se descartaron métodos experimentales, demoscópicos y de observación participante.

Análisis de los procedimientos

El análisis de procedimientos implica identificar los componentes que forman parte de la gestión operativa de un programa y que están dirigidos a un objetivo determinado. Este análisis integra valoraciones en términos de calidad, alcance, tiempo y costo. A partir de los hallazgos de este análisis se proponen recomendaciones con alternativas de acción para suprimir, simplificar o modificar las actividades y así mejorar la gestión operativa de los programas evaluados en particular y en general de todos los programas en los que se apliquen los procedimientos.

El personal de la Contraloría proporcionó los procedimientos aplicados en las etapas de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA 2019 del Municipio de Monterrey y en general para otros programas y fondos. La tabla 8 muestra los procedimientos por cada etapa del ciclo presupuestario, que comprende las etapas de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, según la SHCP (s.f.).

Tabla 8. Ficha de identificación y equivalencia de los procedimientos aplicables a los programas.

Etapa del ciclo presupuestario	Procesos y documentos derivados	Versión	Ente que elaboró
Ejercicio, control y seguimiento	1. P-TMU-02 Procedimiento para el ejercicio del recurso federal del Ramo 33.	Autorizado	Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública Dirección de Egresos Dirección de Planeación Presupuestal
Planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control	2. P-SOP-POC-01 Planeación y licitación de obra pública.	Pendiente de firmar	Dirección de Planeación de Obras y Contratación
Ejercicio, control y seguimiento	3. P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra.	Autorizado	Dirección de Control de Obra
Evaluación	4. P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño.	Autorizado	
Evaluación	5. P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal.	Autorizado	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño
Seguimiento	6. P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño.	Autorizado	
Planeación, ejercicio, seguimiento y evaluación	7. P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas.	Autorizado	Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública Dirección de Egresos Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño
Planeación, ejercicio, seguimiento y evaluación	8. Diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio.	Interno	Coordinación de FORTASEG

Fuente: Elaboración propia con base en los procedimientos y formatos proporcionados.

Enseguida se plantea un análisis sobre las características de cada uno de estos ocho procedimientos, así como hallazgos por cada programa, a partir de la información documental y la experiencia de los actores involucrados. El anexo 2 muestra los diagramas de flujo de cada procedimiento, excepto el diagrama interno de FORTASEG debido a que es un interno en proceso de validación, y el anexo 3 se describe el resumen de los hallazgos del análisis de cada uno.

P-TMU-02 Procedimiento para el ejercicio del recurso federal del Ramo 33.

Descripción.

Este procedimiento en versión autorizada se integra por 40 actividades de las etapas de ejercicio, control y seguimiento del ciclo presupuestario, aplicables a programas que ejercen recursos federales del Ramo 33. Este procedimiento se inició en mayo de 2019 por la Dirección de Planeación Presupuestal, la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública y la Dirección de Egresos de forma coordinada, y se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos nueve personas titulares de la Dirección de Planeación Presupuestal, de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública, de la Coordinación de Control de Pagos, de la Coordinación de Administración Financiera, de la Jefatura de Cuentas por Pagar, de la Jefatura de Informes Financieros, de la Dirección de Egresos, de la Dirección de Obras Públicas y de la Jefatura de Recursos Federales, así como auxiliares, aunque deja abierto el ámbito de competencia a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Central y Paramunicipal.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Establecer el proceso que deberán observar los servidores públicos para el ejercicio y pago del gasto público del Presupuesto de Egresos del Gobierno Municipal de Monterrey con fuente de financiamiento de recursos federales del Ramo 33 Aportaciones, los cuales deberán llevarse a cabo de manera legal, honesta, transparente, eficaz, eficiente y oportuna”. Según experiencia de las personas entrevistadas este procedimiento fue creado para documentar la experiencia práctica del personal involucrado en las actividades relativas a las aportaciones federales, como también para establecer una generalidad de actividades del ciclo presupuestario de estos recursos y vincularlo a otros procedimientos, formatos y lineamientos específicos.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de ejercicio, control y seguimiento del Ramo 33 y se articula con cuatro procedimientos, con el *P-TMU-PLP-01 Elaboración de Presupuesto de Egresos* y *P-TMU-PLP-02 Elaboración del Proyecto de Iniciativa de la Ley de Ingresos* en la actividad 7.1 relativa a la carga de esta información en el sistema contable; con el procedimiento *P-TMU-CCP-14 Registro Contable de los Ingresos por concepto de Participaciones y Aportaciones, Subsidios y Convenios Federales y Estatales* en la actividad 7.5 relativa a la atención de ese mismo procedimiento; y con el procedimiento *P-TMU-PLP-03 Autorización Presupuestal* en la actividad 7.10 relativa a presentar al R. Ayuntamiento la distribución sobre cómo se va a ejercer el recurso federal FORTAMUN. Asimismo, se vincula al *L-TMU-EGR-01 Lineamiento para el ejercicio y pago del gasto* en la actividad 7.12 relativa a la generación del momento contable-presupuestal devengado. De manera que hay cinco articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona titular de la Dirección de Planeación Presupuestal y consiste en la carga en el Sistema de Contabilidad Gubernamental de la Ley de

Ingresos aprobada por el Congreso, del Presupuesto de Egresos aprobado por el Ayuntamiento, las aportaciones federales del Ramo 33 de FORTAMUN y FISM, mientras que la actividad final está a cargo de las personas titulares de las Direcciones de Contabilidad y Cuenta Pública, de Egresos, de Planeación Presupuestal y de Obras Públicas y consiste en revisar que las aportaciones federales al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior que se comprometieron o devengaron sean pagadas a más tardar durante el primer trimestre del ejercicio fiscal siguiente, o bien reintegrarlas con sus rendimientos.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son la Ley de Ingresos aprobada por el Congreso y del Presupuesto de Egresos aprobado por el Ayuntamiento, el oficio provisional que contiene el resumen de las transferencias financieras por concepto de aportaciones del Ramo 33, las transferencias bancarias por las aportaciones del Ramo 33, los recibos fiscales a nombre del Gobierno del Estado de Nuevo León por concepto de aportaciones del Ramo 33, los recibos fiscales por concepto de aportaciones del Ramo 33, el oficio de instrucciones para que se realice el traspaso de la cuenta de FORTAMUN a la cuenta de Participaciones del Ramo 28, el oficio de solicitud de presupuesto para cambio de fuente de financiamiento de Ramo 28 a FORTAMUN, el oficio de las claves presupuestarias y montos necesarios para realizar la reclasificación en el sistema de la información correspondiente al Servicio de la Deuda Pública, el oficio de reclasificación de fuente de financiamiento correspondiente del Servicio de la Deuda Pública pagada con FORTAMUN, la información del ejercicio del gasto de los recursos de FORTAMUN y las cifras presentadas de los ingresos.

Los productos de este procedimiento son el registro contable por fondo recibido, los traspasos entre las cuentas de bancos, la balanza de comprobación de ingresos por la recepción de las aportaciones del Ramo 33, la distribución sobre cómo se ejercerá el recurso de FORTAMUN, las órdenes de pago por cada fuente de financiamiento, los expedientes físicos de pago, la autorización del pago en estatus devengado, los contra-recibos de trámite del gasto, el expediente completo de las facturas pagadas en el sistema, la transferencia bancaria de la cuenta correspondiente, el expediente con copia de la transferencia bancaria con el sello de pagado, la transferencia bancaria de pagos con aportaciones federales, el traspaso de la cuenta bancaria de FORTAMUN a la cuenta de Participaciones del Ramo 28, la conciliación bancaria de las cuentas de FORTAMUN y FISM, los reportes del Título V de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, y la información del ejercicio del gasto y los indicadores cargada en el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).

Sistemas de información y monitoreo.

El principal sistema interno de información utilizado en las actividades del procedimiento es el Sistema de Contabilidad Gubernamental interno en las actividades 7.1 de carga de la Ley de Ingresos y del Presupuesto de Egresos; en la 7.5 de solicitud de elaboración de los recibos fiscales a nombre del Gobierno del Estado de Nuevo León por concepto de aportaciones del Ramo 33; y en la 7.17 de generar el momento contable pagado. El sistema de documentación de folios es otra herramienta interna de información utilizada para actualizar el estatus de las órdenes de pago en la Dirección de Egresos.

Asimismo, se utiliza el SRFT administrado por la SHCP en la actividad 7.38 de cargar información del ejercicio del gasto y los indicadores que les corresponden a los fondos federales que ejerció el Municipio. Estos sistemas permiten sistematizar avances financieros en los formatos de contabilidad gubernamental, como también facilitan la rendición de cuentas sobre el avance físico-financiero de los recursos federales.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo de establecer el proceso para el ejercicio y pago del gasto público del Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey con recursos del Ramo 33, como también para cumplir los objetivos de FORTAMUN, ya que facilita el seguimiento de los avances físicos y financieros de los recursos federales, en específico para el control de las transferencias bancarias a las cuentas relacionadas a este recurso.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño del procedimiento:

- Una característica de este procedimiento es que no indica a cuáles dependencias normativas o ejecutoras de los fondos se puede referir. El personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño comentó que el procedimiento se redactó de forma general porque hay fuentes de recursos federales cambiantes anualmente en las que una o varias dependencias del Municipio pueden aplicar.
- No se indica expresamente en este procedimiento como tampoco en el *P-TMU-PLP-01 Elaboración de Presupuesto de Egresos* una actividad relativa a la implementación de un Presupuesto basado en Resultados articulado al Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio en la que el personal de la Contraloría Municipal, la Tesorería Municipal y el Ayuntamiento consideren como insumo de información los indicadores y las evaluaciones externas para tomar decisiones respecto a los programas presupuestarios al momento de discutir y aprobar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del próximo ejercicio fiscal. En la práctica esta actividad sí se implementa, a partir de la experiencia del personal se indicó que la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño remite las Matrices de Indicadores para Resultados a la Coordinación de Control Interno y Evaluación para que esta configure las claves presupuestales. Esto denota un uso limitado de la información generada anualmente sobre la eficacia, eficiencia, calidad, economía o cobertura de los programas.

Con base en las entrevistas al personal de la Tesorería Municipal se encontraron los siguientes hallazgos específicos:

El personal comentó que una fortaleza de este fue que existe un Consejo Municipal de Armonización Contable, el cual ha apoyado en la atención de dudas sobre casos no previstos en la normatividad contable. Una razón expuesta por el personal con relación al estatus pendiente de firma de este procedimiento fue que se presentó para su validación al Consejo Estatal de Armonización Contable a principios de 2020, pero debido a la contingencia por COVID-19 se demoró.

Con respecto a los insumos, el personal entrevistado indicó que fueron suficientes y adecuados para cumplir el objetivo del procedimiento. No se identificaron insuficiencias o limitaciones presupuestales o materiales, excepto en la Dirección de Contabilidad, donde el personal

entrevistado indicó que ha habido rotación de coordinadores y es necesario mayor apoyo de personas auxiliares para distribuir la carga de trabajo. Con relación a la entrega puntual de los recursos del FISM y FORTAMUN no se identificó ningún retraso en la entrega de estos recursos.

Con base en la experiencia del personal entrevistado, el funcionamiento de los sistemas informáticos internos y externos fue percibido como adecuado. El Sistema de Contabilidad Gubernamental interno al Municipio fue percibido como una herramienta que integra la totalidad de información necesaria para el ejercicio del presupuesto conforme a los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable y, en ese sentido, garantiza la calidad de los insumos y productos del procedimiento.

Un área de mejora del procedimiento identificada por el personal entrevistado es que la Tesorería Municipal aplique mayores atribuciones para exigir a las dependencias el pago a diciembre de los recursos federales que estas ejerzan, y así evitar que se reintegren a la federación como recursos no ejercidos. Además de esto el personal identificó otra área de mejora en la Secretaría de Obras Públicas en cuanto a optimizar la ejecución de proyectos, en específico verificar la capacidad operativa del contratista.

P-SOP-POC-01 Planeación y licitación de obra pública.

Descripción.

Este procedimiento en versión pendiente de firmar se integra por 31 actividades de la etapa de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del ciclo presupuestario, aplicables a obras públicas que ejercen recursos federales, estatales y municipales. Este procedimiento se creó el 18 de agosto de 2018 por la Dirección de Planeación de Obras y Contratación y se expresa con un diagrama de flujo horizontal organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos siete personas titulares de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación, de la Coordinación de Concursos y Contratos, del Área Jurídica, de la Jefatura de Costos, de la Dirección de Promoción y Fomento de Obras, de la Dirección de Control de Obras y de la Coordinación de Control de Obras, así como el proveedor contratista.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Elaborar, programar y llevar a cabo los procesos de licitación según la modalidad que se requiera y posteriormente la asignación de las obras y servicios relacionados con las mismas en apego a la normatividad y legislación aplicable.” Según experiencia de la persona entrevistada este procedimiento fue creado para documentar las actividades de planeación y licitación de obra pública con recursos federales, estatales y municipales de forma homologada, las cuales ya se implementaban.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de planeación, adjudicación y ejercicio de obras públicas y se articula con el procedimiento *P-SOP-CCO-02 Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra* en la actividad 7.14 de supervisión y generación de reporte y bitácora de obra; y con el procedimiento *P-*

TMU-PLP-03 Autorización Presupuestal en la actividad 7.17 de solicitud de suficiencia presupuestal. De manera que hay dos articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de las personas titulares de las Secretaría de Obras Públicas y de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación y consiste en elaborar el Programa Anual de Obras y Servicios, mientras que la actividad final está a cargo de la persona titular de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación y consiste en el cierre administrativo y físico de la obra con base en el acta de entrega-recepción firmada por el contratista, vecinos o beneficiarios y autoridades correspondientes.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son la suficiencia presupuestal de las obras y acciones, la Ley de Egresos del Estado de Nuevo León, el Presupuesto de Egresos de la Federación, las propuesta técnicas y económicas, el contrato firmado, la factura y la fianza para el trámite del anticipo y arranque de la obra.

Los productos de este procedimiento son el Programa Anual de Obras y Servicios para obtener los recursos solicitados, las programaciones de las licitaciones de acuerdo a la disponibilidad del recurso, las bases, anexos, especificaciones, planos arquitectónicos, constructivos y de ingenierías de cada obra, la invitación para convocar al Comité de Apoyo para la Adjudicación y Fallo de los concursos de obra pública, la carga en el sistema Compra-Net de los actos de visita de obra y junta de aclaraciones en conjunto con personal de la Dirección de Control de Obra y de la Dirección de Proyectos, las propuesta técnicas y económicas evaluadas para su dictamen correspondiente, el acta correspondiente para dar a conocer al ganador de la licitación, el contrato firmado con los requisitos y documentos solicitados, la carátula de pago de anticipo o estimaciones, el pago firmado, el Acta de Entrega-Recepción de la obra y el Expediente Unitario de cierre administrativo y físico de la obra.

Sistemas de información y monitoreo.

El sistema de información utilizado en este procedimiento es CompraNet, administrado por la Secretaría de la Función Pública. Con base en la experiencia del personal, dentro del Municipio no se utiliza otro sistema informático, solo archivos electrónicos internos de cada ente.

Pertinencia del procedimiento.

Aun cuando este procedimiento no está expedido es pertinente para cumplir el objetivo que se propone de elaborar, programar y llevar a cabo los procesos de licitación según la modalidad que se requiera y posteriormente la asignación de las obras y servicios, como también para cumplir los objetivos de PROAGUA ya que permite llevar un control de las actividades necesarias para la contratación de obra pública y conforme a la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León, así como para el pago oportuno de estimaciones.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento:

- No se establecen actividades que pueden aplicarse ante riesgos de declaración de emergencia por desastre natural o en caso de que la obra entregada deba ser reabierto por

defectos o vicios ocultos dentro del año que comprende la garantía. La persona de la Secretaría de Obras Públicas entrevistada comentó que ante un caso de incumplimiento por el contratista por defectos de la obra se hace vigente la fianza, aunque esto tiende a evitarse con una supervisión por parte de la dependencia durante la construcción.

Con base en la entrevista a la personal de la Secretaría de Obras Públicas que interviene en este procedimiento se encontraron los siguientes hallazgos específicos:

No se identifican obstáculos que impidan al procedimiento cumplir el objetivo que se propone, eventualmente si el recurso federal aprobado no llega al Municipio este prevé otras fuentes de financiamiento propias. En cambio, una fortaleza identificada es la disciplina de trabajo y la claridad del procedimiento por el personal de las coordinaciones de Control de Obra y de Planeación de Obras y Contratación.

Un área de mejora identificada por la persona entrevistada es que la notificación de errores en estimaciones por parte de la Dirección de Egresos a la Dirección de Planeación de Obras y Contratación debe ser más ágil.

Con relación a los recursos estos fueron percibidos como suficientes y adecuados para cumplir el objetivo del procedimiento. Sobre la calidad de los insumos y productos del procedimiento, se aplica una verificación por parte de Contraloría Municipal, y además la Secretaría de Obras Pública utiliza el catálogo de conceptos, el expediente unitario y la bitácora electrónica para documentar las acciones en torno a cada obra y la entrega de esta.

P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra.

Descripción.

Este procedimiento en versión autorizada se integra por 24 actividades de las etapas de ejercicio, control y seguimiento del ciclo presupuestario, aplicables a obras públicas que ejercen recursos federales, estatales y municipales. Este procedimiento se creó el 13 de agosto de 2018 por la Dirección de Control de Obra y se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades. En mayo de 2020 se actualizaron los participantes del procedimiento.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos cinco personas titulares de la Dirección de Control de Obra, de la Dirección de Planeación y Contratación de Obra, de Supervisión de Obra, de la Dirección de Promoción y Fomento de Obras y de la Dirección de Desarrollo Social, así como el contratista.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Dirigir la implementación de acciones que garanticen el correcto control de las obras y la documentación de las mismas”. Según la experiencia de las personas entrevistadas de la Secretaría de Obras Públicas este procedimiento fue creado para documentar formalmente las actividades, insumos y productos relativos a la ejecución, verificación,

seguimiento y cierre de las obras financiadas con recursos federales, estatales y municipales, que ya hacían las persona involucradas pero que no estaban documentadas de forma sistematizada.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de planeación, ejecución, supervisión y entrega de obra pública, y se articula con el procedimiento *P-SOP-POC-01 Planeación y Licitación de Obra Pública* en lo que respecta al pago de estimaciones, como también se relaciona con el procedimiento *P-SOP-01 Proyecto, Obra y/o Servicio del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISM)* en lo concerniente a la elaboración y firma de las Cédulas de Verificación y Seguimiento de Obra con recursos del FISM. De manera que hay dos articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona titular de la Dirección de Control de Obra y consiste en establecer la supervisión para la vigilancia, control y revisión de los trabajos, así como la disposición del inmueble municipal, mientras que la actividad final está a cargo de la persona titular de la Dirección de Planeación y Contratación de Obra y consiste en entregar la obra físicamente al área usuaria y/o al ciudadano junto con el acta de entrega recepción de la obra.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son el oficio de residencia de la obra, oficio de inicio o diferimiento de obra, la estimación de avance de la obra, la bitácora de obra (que a su vez es un producto al cierre de esta), contratos o acuerdos de ejecución, así como formatos de quejas y denuncias de la comunidad respecto a la obra.

Los productos principales de este procedimiento son la bitácora de obra, el pago de la estimación de avance de la obra, la Cédula de Verificación y Seguimiento de Obra de FISM, el reporte fotográfico de la obra y el acta de entrega recepción de la obra por el Comité Comunitario.

Sistemas de información y monitoreo.

El principal sistema de información utilizado en las actividades del diagrama de flujo relativas a la supervisión de las obras pagadas con recursos federales es el Sistema de Bitácora Electrónica y Seguimiento a Obra Pública (BESOP), administrado por la Secretaría de la Función Pública. Esta bitácora se lleva en formato electrónico y físico para recolectar información sobre la solicitud de materiales y órdenes respecto a la ejecución de la obra entre la persona Supervisora de la Obra y la persona Contratista.

Además de este sistema, al interior de la Secretaría de Obras Públicas no se tiene un sistema informático para el seguimiento de proyectos de obra pública por todas las direcciones involucradas. Han existido propuestas pero no se han concretado por cuestión de recursos.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone de dirigir la implementación de acciones que garanticen el correcto control de las obras y la documentación de

las mismas, como también los objetivos de PROAGUA ya que permite la supervisión de la obra, el pago oportuno de estimaciones, y la entrega física y social conforme a la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León.

Se encontró el siguiente hallazgo en el diseño del procedimiento.

- El procedimiento es claro en definir las actividades principales que corresponden a cada dirección y al contratista, conforme a la normatividad en materia de obra pública, así como en establecer qué características específicas debe cumplir la bitácora de obra.

Con base en las entrevistas al personal de la Secretaría de Obras Públicas se encontraron los siguientes hallazgos específicos:

Entre los principales obstáculos para la implementación del procedimiento y costo de la obra el personal expuso que fueron las lluvias y los efectos que conlleva en la construcción, el azolve del drenaje pluvial, la caída de objetos o personas, así como tubos de gas de polietileno que interfirieron en la construcción de la obra. Regularmente las obras de PROAGUA se comienzan en temporada de lluvias debido a que el Municipio depende de la fecha de entrega del recurso federal con el que se pague la obra, que es aproximadamente entre junio y julio, fecha en la que se comienza la contratación de la obra. En este aspecto se comentó que han hecho mejoras, sobre todo en tener listo el contrato de construcción a más tardar en julio, ya que a partir de la entrega del anticipo al contratista este inicia la obra.

Una fortaleza identificada de este procedimiento, según el personal, es la homologación del procedimiento para cualquier fuente de recurso destinado a obra pública. Una actividad fuera del procedimiento relacionada a la revisión de calidad de la obra es el soporte con documentos técnicos requeridos dentro de la bitácora, como la calidad de los materiales utilizados.

El personal de Secretaría de Obras Públicas identificó áreas de mejora en lo que se refiere a hacer más específico el procedimiento para los lineamientos de cada programa con recurso federal, estatal o municipal con el que se construya obra pública, como son las actividades y los tiempos límite de estas. Estos lineamientos se omiten en este procedimiento porque la normatividad de obra pública federal indica tiempos distintos a la normatividad estatal, como también el contrato de cada obra pública indica tiempos variables.

La coordinación entre las direcciones de la Secretaría de Obras Públicas se percibió como clara y adecuada por el personal entrevistado, en específico la homologación de tiempos de cada una. No se identificó ningún retraso en la entrega de recursos federales, como tampoco una insuficiencia de recursos financieros, materiales y humanos dentro de la Secretaría de Obras Públicas.

El tiempo del procedimiento se percibió como suficiente por el personal, ya que es un procedimiento con actividades y plazos generales aplicables a fondos con recurso municipal, estatal o federal. Se solicita una ampliación en caso de que no se pague la obra al 31 de diciembre.

Se identifica una oportunidad en cuanto a la digitalización de algunas actividades internas a la Secretaría de Obras Públicas que el personal entrevistado señaló como relevantes, mediante un sistema informático, el cual sirva como herramienta de seguimiento de proyectos de obra pública

por todas las direcciones involucradas. Respecto a la calidad de la obra construida el personal consideró que fue adecuada y que en caso contrario no la hubieran recibido. En las estimaciones se exigen estándares de calidad que si no se cumplen no se autorizan los trabajos, o bien se debe demoler y rehacer la obra en caso de incumplimiento.

P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño.

Descripción.

Este procedimiento en versión autorizada se integra por 68 actividades de la etapa de evaluación del ciclo presupuestario, aplicable a programas que ejercen recursos federales, estatales y municipales. Este procedimiento se expidió por primera vez el 30 de enero de 2018 por la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y a la fecha se ha actualizado dos veces y modificado otras dos, la más reciente el 22 de junio de 2020. El procedimiento se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos seis personas titulares de la Dirección de Transparencia, de la Coordinación Administrativa y de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, de la Dependencia Normativa del fondo evaluado, de la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Administración, de la Dirección de Planeación Presupuestal de la Tesorería Municipal y el equipo evaluador externo, aunque deja abierto el ámbito de competencia a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Central y Paramunicipal.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Establecer el proceso que deberá seguir el municipio de Monterrey para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño; desde la integración y emisión del Programa Anual de Evaluación hasta la publicación de los resultados en el portal oficial de internet del municipio de Monterrey; lo anterior con la finalidad de identificar la eficacia, economía, eficiencia y calidad de la Administración Pública Municipal y el impacto social del ejercicio del gasto de los programas”. Según experiencia de las personas entrevistadas de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño este procedimiento fue creado para documentar las etapas de la evaluación de programas con recursos federales, estatales y municipales y definir responsabilidades, plazos y entregables de las personas involucradas.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de planeación, contratación, ejecución, seguimiento y publicación de evaluaciones externas a los programas o fondos estatales y federales ejercidos por el Municipio y se articula con el procedimiento *P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación de Recursos Federales* en la actividades 7.1 a 7.5 relativas al recepción por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de información físico-financiera de los fondos federales y estatales para elaborar el Informe de Seguimiento de Ejecución de Recursos Federales y Estatales y el Informe de Avance de Resultados de los Programas Presupuestarios y la metodología de evaluación de los programas; con el procedimiento *CMU-PLC-11 Mecanismos para el Seguimiento*

de los Aspectos Susceptibles de Mejora Derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño en la actividad 7.67 relativa al seguimiento a los resultados de las evaluaciones; así como también se articula con los formatos *CMU-PLC-61 Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones*, *CMU-PLC-62 Checklist de la Evaluación del Desempeño vs Términos de Referencia*, *CMU-PLC-67 Lista de Enlaces*, *CMU-PLC-47 Programa Anual de Evaluación*, *I-CMU-PLC-09 Elaboración de los Términos de Referencia para las Evaluaciones del Desempeño* y *CMU-PLC-02 Minuta de Junta*. De manera que hay ocho articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona titular de la Dependencia Normativa y consiste en enviar a la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en el mes de enero el informe final de los recursos federales y/o estatales que accedió en el año fiscal anterior, mientras que la actividad final está a cargo de la persona Analista de Evaluación y consiste en proporcionar el acta de entrega y la factura del servicio de evaluación externa a la persona titular de la Coordinación Administrativa de la Contraloría Municipal.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son el informe final de los recursos federales y/o estatales del año fiscal anterior, información del ejercicio de programas presupuestarios municipales del año fiscal anterior, los reportes de avances trimestrales, el último Informe de Seguimiento de Ejecución de Recursos Federales y Estatales, la solicitud de gestionar la evaluación al programa o fondo al que hayan accedido, la propuesta técnica y económica conforme a los requisitos de elegibilidad y los Términos de Referencia, así como los formatos de solicitud de información para la evaluación.

Los productos de este procedimiento son el Informe de Avance de Resultados de los Programas Presupuestarios, la metodología de la evaluación, el Programa Anual de Evaluación, los Términos de Referencia, la petición de contratación de evaluaciones, la adquisición aprobada, el Plan de Trabajo e Información solicitada por el evaluador, el contrato foliado, el informe preliminar de la evaluación, el acta de entrega con el informe en formato físico y electrónico, el formato “XLI-A Evaluaciones y encuestas a programas financiados con recursos públicos” y el registro de evaluaciones a programas con recursos federales en el portal de la SHCP.

Sistemas de información y monitoreo.

El principal sistema de información utilizado en las actividades finales del diagrama de flujo es el Portal Aplicativo, administrado por la SHCP. Mediante este se informa sobre la aplicación de la evaluación a fondos federales, la metodología utilizada, el equipo evaluador y los hallazgos. Con base en la experiencia del personal, dentro del Municipio no se sigue otro sistema informático, solo archivos electrónicos internos de cada ente.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone de establecer el proceso que deberá seguir el municipio de Monterrey para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño; desde la integración y emisión del PAE hasta la publicación de los resultados en el portal oficial de internet

del Municipio, como también los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA, ya que permite generar un informe de evaluación con hallazgos y recomendaciones que el Municipio puede utilizar para optimizar el diseño, los procesos o los resultados de estos fondos y en su caso de los programas pagados con estos en el ámbito de competencia municipal.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento:

- Un criterio que no se indica expresamente en este procedimiento y que sirve para focalizar la evaluación de programas de recursos federales y estatales al momento de elaborar el PAE son las necesidades de información de las personas de las dependencias y entidades a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas. Cabe mencionar que en la práctica esta actividad sí se implementa, con base en la experiencia del personal entrevistado. No obstante, los criterios utilizados para decidir qué programas evaluar que sí se indican son a los programas que representen el mayor porcentaje de recursos ejercidos, los que tengan lineamientos de operación establecidos, los que entreguen beneficios directos a la ciudadanía y los que sean más representativos para la administración. Esto ocasiona que las evaluaciones que planeen otras administraciones puedan estar desvinculadas a un uso práctico de los hallazgos y las recomendaciones para cubrir las necesidades de mejora específicas que tengan las personas con respecto al programa.
- No se da seguimiento a qué uso hacen de los hallazgos o recomendaciones de las evaluaciones externas la Dirección de Fiscalización, Dirección de Control Interno e Investigación, Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal. En la actividad 7.60 se envía el informe de la evaluación a estas dependencias, aunque no se indica si el personal emite una opinión o decisión al respecto y si corresponde un seguimiento, además de las que emite el personal de las dependencias normativas y ejecutoras. Esto implica que la evaluación externa se limita solamente al seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora que el personal de las dependencias normativas y ejecutoras selecciona como factibles o prioritarias, de manera que no se aprovecha lo suficiente el uso simbólico o instrumental del contenido del informe.
- Se presenta una demora en las actividades de contratación de la evaluación, en específico en la elaboración del contrato por la Dirección Jurídica y en la aprobación de la factura y la fianza por la Dirección de Adquisiciones, por motivos de carga de trabajo. Esto demora el inicio y conclusión de la evaluación, como también la aplicación oportuna de las recomendaciones.
- La integración en una carpeta única de los documentos de diseño, operación, resultados y rendición de cuentas de los programas del Municipio susceptibles de evaluarse no se incluye dentro de este procedimiento. Esto representa una oportunidad en el sentido de agilizar el inicio de las evaluaciones a medida que la dependencia normativa o ejecutora proporcione al evaluador externo una sola carpeta con la información de interés público generada en torno al programa y que sirva de insumo para la evaluación. Entre los documentos destaca, al menos, el diagnóstico del problema que interviene el programa, lineamientos o reglas de

operación, la MIR con indicadores físico-financieros, procedimientos e información de cierre social y administrativo.

Con base en las entrevistas al personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño se encontraron los siguientes hallazgos específicos.

Entre los obstáculos identificados se expuso que las actividades de contratación de proveedores se demoran y afectan el inicio de la evaluación conforme al cronograma establecido en el PAE. Asimismo, se expresó que para el proyecto de evaluar a futuro todos los programas del Municipio de forma interna y externa el personal con el que cuenta la Dirección sería insuficiente. Una fortaleza identificada fue que el personal de la Dirección ha hecho cambios suficientes a este procedimiento.

Con relación a los recursos financieros de la Dirección estos fueron suficientes. No obstante, se expresó que la contratación de una persona analista para apoyar en evaluaciones internas de los programas municipales sería suficiente para distribuir la carga de trabajo entre el personal. La coordinación con las dependencias normativas y ejecutoras de los programas y el evaluador es clara y adecuada. En este mismo sentido los insumos y productos del procedimiento se percibieron como de calidad, en parte debido a la selección que hace la Dirección de evaluadores capacitados y a los Términos de Referencia que diseña para cada evaluación.

Asimismo, se expuso que la Dirección cumplió a tiempo con realizar capacitaciones, evaluaciones, y seguimiento a ASM conforme a los tiempos indicados en el procedimiento. La intención en 2020 fue empezar el procedimiento de evaluación en marzo pero se demoró debido a la contingencia por COVID-19.

Otras actividades en torno a este procedimiento de las cuales se compartieron experiencias fueron las relativas a capacitar en temas de evaluación de programas y Presupuesto basado en Resultados al personal de las dependencias con apoyo de proveedores externos y de diplomados en línea. Además de esto, otra actividad relevante fue la recepción del personal de las dependencias en la Dirección para explicar dudas respecto a la MIR y de los procedimientos de su competencia.

El personal de la Coordinación de FORTASEG, Secretaría de Obras Públicas y Tesorería Municipal entrevistado implementó actividades para este procedimiento, aunque en entrevista no se compartieron experiencias específicas con respecto a las actividades de este en su ámbito de competencia.

P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal.

Descripción.

Este procedimiento en versión autorizada se integra por cerca de 67 actividades de la etapa de evaluación del ciclo presupuestario, aplicables a programas que ejercen recursos federales,

estatales y municipales. Este procedimiento se expidió por primera vez el 30 de enero de 2018 por la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y a la fecha se ha actualizado dos veces, la más reciente el 4 de diciembre de 2019. El procedimiento se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos tres personas titulares de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, de la Dependencia Normativa y de la Dependencia Ejecutora del programa evaluado, así como la persona Analista de Tecnologías de la Información de la Dirección de Transparencia. Los objetivos que pretende cumplir el procedimiento son los siguientes cinco.

- a) Establecer el proceso que deberán observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Central y Paramunicipal para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones con el fin de contribuir a mejorar el desempeño de los programas presupuestarios y mejorar el proceso programático presupuestario.
- b) Integrar los Aspectos Susceptibles de Mejora en el diseño de políticas públicas y de los programas correspondientes con el fin de fortalecer la integración del presupuesto de egresos del municipio.
- c) Articular los resultados de las evaluaciones de los programas en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño con el fin de mejorar su desempeño.
- d) Definir a los responsables de establecer los instrumentos de trabajo para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, así como para formalizar los mismos.
- e) Establecer los mecanismos de difusión de los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Según experiencia de las personas entrevistadas este procedimiento fue creado para fortalecer el diseño y la operación de los programas a efecto de mejorar los resultados de estos.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a la etapa de evaluación de programas con recursos municipales y el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora que el personal se compromete atender. La articulación con el procedimiento *P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño* no se menciona, pero es condición necesaria para comenzar la actividad 7.1 de recibir por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas. Además, los formatos *CMU-PLC-02 Minuta de Junta*, *CMU-PLC-49 Clasificación de ASM*, *CMU-PLC-50 Documento de Posición Institucional*, *CMU-PLC-51 Documento de Trabajo*, *CMU-PLC-52 Documento Institucional*, *CMU-PLC-53 Avances de Documento de Trabajo* y *CMU-PLC-54 Avances de Documento Institucional* se vinculan con la mayoría de las actividades, desde la 7.3 a la 7.30. De manera que hay ocho articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona titular de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y consiste en recibir las recomendaciones derivadas de las Evaluaciones del Desempeño realizadas por el evaluador externo, mientras que la actividad final está a cargo de la misma Dirección y consiste en solicitar en el mes de diciembre los formatos *CMU-PLC-53 Avances de Documento de Trabajo* o *CMU-PLC-54 Avances de Documento Institucional* a la Dependencia Normativa para su publicación en el portal de transparencia, en el supuesto de que en el mes de septiembre no se hayan completado el 100% de las actividades reportadas en estos formatos.

Insumos y productos del procedimiento.

El insumo principal del procedimiento es el informe final de la evaluación, el cual contiene hallazgos y recomendaciones que son útiles para la Dependencia Normativa del programa evaluado como para otros actores del Municipio interesados en los programas y los problemas que intervienen. Los siete formatos utilizados en este procedimiento (*CMU-PLC-49 Clasificación de ASM*, *CMU-PLC-02 Minuta de Junta*, *CMU-PLC-50 Documento de Posición Institucional*, *CMU-PLC- 51 Documento de Trabajo*, *CMU-PLC-52 Documento Institucional*, *CMU-PLC-53 Avances de Documento de Trabajo* y *CMU-PLC-54 Avances de Documento Institucional*) representan un producto para la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño como para la Dependencia Normativa y la Dependencia Ejecutora, ya que intervienen de forma coordinada en su elaboración, revisión y uso en la toma de decisiones.

Sistemas de información y monitoreo.

Con base en la información de este procedimiento y la experiencia del personal se identifica que no utilizó un sistema de información, solo archivos electrónicos internos de cada ente.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir los cinco objetivos que se propone y los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA en tanto las recomendaciones de mejora atendidas por las dependencias contribuyen a que el programa evaluado tenga una mayor coherencia y orientación a resultados, procesos más eficientes, o un mayor cumplimiento de metas y objetivos.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento.

- El personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño entrevistado indicó que ya se ha hecho un esfuerzo por especificar las actividades y los plazos de las fechas de seguimiento de ASM, que incluso se adelantan al cronograma homólogo de la SHCP. Asimismo, mencionó que mediante la Contraloría se hará a partir de 2020 una reunión para involucrar más con el proceso de evaluación al personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora, a fin de que estén enterados del avance de las recomendaciones y prevean cuáles serían factibles de atender. Esto representa una fortaleza en la que el personal ha trabajado a partir de experiencias anteriores.

- Los resultados de las acciones para atender los ASM no se alcanzan a reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente, debido a que la Dependencia Normativa tiene a más tardar hasta la segunda semana de diciembre para realizar el Documento Posición Institucional y el Documento de Trabajo o Documento Institucional. Si bien hay casos en los que estos documentos se terminan antes, esto ocasiona que los resultados que deriven de las recomendaciones no sean oportunos y se pospongan durante el año posterior a la evaluación.
- El reporte y publicación trimestral de dos formatos para el seguimiento de los ASM específicos e institucionales se puede hacer en un solo documento actualizable, ya que aun cuando contienen recomendaciones dirigidas a entes con atribuciones de distinto alcance, el propósito de dar seguimiento a recomendaciones de mejora a un solo programa es el mismo. En este sentido se evitaría el reporte de dos documentos por cada trimestre y por cada programa evaluado.
- La actividad de consultar la opinión o experiencia del personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado después de atender las recomendaciones no se indica en el procedimiento. Esta experiencia puede aportar información sobre en qué sentido las personas usuarias de las recomendaciones perciben que se cumplieron los resultados esperados, si hubo factores del entorno fuera de su control que los inhibieron o si surgieron dudas que merezcan una evaluación externa. Este desconocimiento de información empírica sobre los resultados de las recomendaciones impide vincular nuevamente el procedimiento de seguimiento a ASM con el de evaluación del desempeño en uno solo, integrando así actividades que se alimentan de información entre sí.

Con base en las entrevistas al personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño se encontraron los siguientes hallazgos específicos.

Un obstáculo identificado fue que las reuniones para clasificar los ASM y para definir las actividades a realizar se organizaban con el personal de las dependencias, aunque no de forma presencial para generar una minuta de la acuerdos de la reunión. En cambio, las fortalezas identificadas fueron el apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño a las dependencias en hacer los documentos de trabajo e institucionales, así como las fechas del seguimiento a los ASM adelantadas a las que establece la federación, que permiten el aprovechamiento oportuno de la evaluación para mejorar el programa y que la evaluación siguiente parta de recomendaciones atendidas.

Un área de mejora identificada, externa al Municipio, es que las recomendaciones sean redactadas de forma clara por el evaluador para que la clasificación y priorización de estos por el personal sea ágil.

En cuanto a la coordinación entre la Dirección, las dependencias y el evaluador externo esta se percibió como clara y completa. Asimismo, los recursos fueron suficientes y adecuados para cumplir el objetivo del procedimiento.

La calidad de los insumos y productos del procedimiento se percibió como adecuada, debido en parte a que se tienen formatos suficientes en torno a las recomendaciones, y en parte a que hay un acompañamiento al personal de las dependencias y entidades por el personal de la Dirección en agilizar el avance de estas.

El personal de la Coordinación de FORTASEG, Secretaría de Obras Públicas y Tesorería Municipal entrevistado implementó actividades para este procedimiento, aunque en entrevista no se compartieron experiencias específicas con respecto a las actividades de este en su ámbito de competencia.

P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño.

Descripción.

Este procedimiento en versión autorizada se integra por cerca de 22 actividades de la etapa de seguimiento del ciclo presupuestario, aplicable a planes, programas y resoluciones con indicadores estratégicos y de gestión. Este procedimiento se expidió el 6 de octubre de 2017 por la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades al menos 21 personas en total, 3 personas de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño (la persona Analista de Evaluación del Desempeño, la persona Analista de Planeación y la persona Directora de Planeación y Evaluación del Desempeño), 17 personas enlaces de las Dependencias o Entidades de 12 secretarías, 3 Institutos y 2 fideicomisos, y 1 persona Analista en Tecnologías de la Información.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Establecer el proceso de seguimiento a los objetivos y metas de los Programas Presupuestarios de gasto programable, Plan Municipal de Desarrollo, Programas Sectoriales o Institucionales, Programas Operativos Anuales y cualquier otro programa que incluya acciones de gobierno, con la finalidad de brindar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los recursos asignados.” Según experiencia de las personas entrevistadas este procedimiento fue creado para documentar la etapa de seguimiento de los indicadores de planes y programas para hacer un uso oportuno de los hallazgos.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de seguimiento de avances físicos del Plan Municipal de Desarrollo, programas presupuestarios, Programas Operativos Anuales y Resolución de Trámites y Servicios de Mejora Regulatoria, medidos a través de indicadores estratégicos y de gestión.

Este procedimiento se vincula con el lineamiento *I-CMU-PLC-05 Actualización y Publicación de Formatos del Artículo 95 Fracción IV, V, VI y VII de LTAIP* en las actividades 7.16 a 7.21 relativas al llenado de estos, publicación en el portal oficial de internet del municipio y en su caso modificación, como también se vincula con los formatos *CMU-PLC-19 Solicitud de cambio de Indicador*, *CMU-PLC-*

20 Matriz Tabla Maestra de Indicadores, CMU-PLC-33 Plan de Acciones de Indicadores, CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador y CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas en las actividades 7.1 a 7.17 relativas al llenado, revisión y aprobación de estos. De manera que hay 6 articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona Analista de Evaluación del Desempeño y consiste en llenar el formato *CMU-PLC-20 Tabla Maestra de Indicadores* con la información establecida en el formato *CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador*, así como las tablas de datos en las cuales las Dependencias y Entidades reportan mensualmente las variables correspondientes a cada indicador, mientras que la actividad final está a cargo de la persona Analista de Planeación y consiste en generar el Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios y enviarlo a la Dirección de Fiscalización y a la Dirección de Planeación Presupuestal para ser tomado en cuenta en las decisiones relativas a los programas y la planeación presupuestal.

Insumos y productos del procedimiento.

El insumo principal del procedimiento es la información interna de tipo documental que tienen las personas enlaces, y que es utilizada para el llenado de los formatos. Los productos principales de este procedimiento son los formatos de Tabla Maestra de Indicadores, la Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas, la Solicitud de Cambio de Indicador, el Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios, el Informe de Ejecución del Plan Municipal de Desarrollo y los Planes de Acción. En el procedimiento se indican formatos para estos productos, excepto para el Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios. Estos formatos fueron proporcionados y están todos expedidos, aunque no se tiene una guía de llenado o interpretación de la información de estos, solamente del Programa Operativo Anual, los Programas Sectoriales e Institucionales, los Programas Presupuestarios y el Plan Municipal de Desarrollo.

Sistemas de información y monitoreo.

Con base en la información de este procedimiento y la experiencia del personal se identifica que no se utilizó un sistema de información, solo se utilizó el portal oficial de internet del municipio de Monterrey, así como archivos electrónicos internos de cada ente.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone de establecer el proceso de seguimiento a los objetivos y metas de los Programas Presupuestarios de gasto programable, Plan Municipal de Desarrollo, Programas Sectoriales o Institucionales, Programas Operativos Anuales y cualquier otro programa, y en parte para cumplir los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA, ya que solo se relaciona al reporte de un informe sobre el ejercicio de los fondos federales.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento.

- Se carece de una guía de llenado e interpretación de información de los formatos del procedimiento que conllevan una decisión respecto a los programas, en específico el *CMU-*

PLC-20 Matriz Tabla Maestra de Indicadores, CMU-PLC-33 Plan de Acciones de Indicadores, CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador y CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas. Esto conlleva a que la curva de aprendizaje del personal de nuevo ingreso involucrado en estos formatos sea amplia, asimismo deja abierto a la interpretación del personal en turno el avance de los indicadores y el aprovechamiento para propósitos de mejora operativa de los programas operativos anuales, presupuestarios, sectoriales o institucionales.

- No se propone otro objetivo específico ni actividad relativa al uso de los hallazgos de los indicadores en la toma de decisiones relativas al curso de los programas cada determinado periodo de tiempo, si es para corregir la operación de estos o fortalecerla. Este uso instrumental de los hallazgos es la esencia del monitoreo o seguimiento de los avances físicos y financieros de los programas, y la participación coordinada del personal responsable y supervisor de los programas es importante. En entrevista con personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño se indicó que, en la práctica, un uso de estos hallazgos se promueve desde la Jefatura de Planeación y consiste en hacer llegar a las dependencias un oficio con recomendaciones para mejorar el avance de indicadores en rojo o amarillo. Al respecto, se proporcionó como evidencia el Informe Anual de Resultados de Programas Presupuestarios alimentado por los indicadores de las dependencias y entidades, el cual contiene recomendaciones generales.

Con base en las entrevistas al personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y de la Tesorería Municipal se encontraron los siguientes hallazgos específicos.

Un obstáculo identificado por la persona entrevistada de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño fue la rotación de personal en las dependencias, en particular de las personas enlaces ante esta Dirección para el reporte de los indicadores. Esto tiende a afectar la agilidad en la entrega de información, mas no el cumplimiento. En cambio, una fortaleza identificada fue que el seguimiento de indicadores de programas y planes municipales es de periodicidad mensual, como también la disposición de la persona Analista de Seguimiento para cualquier duda sobre el llenado y asegurarse de que los avances se respalden con evidencia.

Los recursos financieros, humanos y materiales fueron percibidos como suficientes en general, aunque se indicó que a la persona Analista de Seguimiento le serviría un sistema informático para la recepción, revisión y reporte de los indicadores que recibe de las dependencias y entidades mensualmente.

Por lo que se refiere a los insumos adquiridos para implementar las actividades y los productos generados la calidad fue percibida como suficiente. No se han presentado problemas relativos a errores de llenado o retrasos de entrega, aun cuando ha habido rotación de las personas enlaces.

Con relación a los entes públicos del municipio que intervienen en este diagrama de flujo estos se describen de forma clara y completa. No obstante, un área de oportunidad identificada es definir en el procedimiento al menos las áreas responsables por cada dependencia en las que se sugiere

asignar la responsabilidad de reportar indicadores para este procedimiento. En adición, una actividad orientada a complementar la capacitación de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño a las personas enlaces de nuevo ingreso al cargo es que la persona enlace saliente prevea una sesión de transferencia de conocimiento y experiencia aprendidas a aquella, en torno al correcto monitoreo y reporte de los indicadores.

El personal de la Tesorería Municipal entrevistado comentó que una fortaleza de la dependencia en este procedimiento es que hay comunicación y coordinación suficiente entre las personas que generan la información de los indicadores de programas para entregarla a la Contraloría conforme al calendario que establece.

El personal de la Coordinación de FORTASEG y Secretaría de Obras Públicas entrevistado implementó actividades para este procedimiento, aunque en entrevista no se compartieron experiencias específicas con respecto a las actividades de este en su ámbito de competencia.

P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas.

Descripción.

Este procedimiento en versión pendiente de firmar integra un total de 28 actividades de las etapas de planeación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del ciclo presupuestario de los recursos federales aplicables al Municipio. Este procedimiento se inició en enero de 2018 por la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública, la Dirección de Egresos, la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y se expresa con un diagrama de flujo horizontal organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades las personas titulares de la Dependencia Normativa, de la Dependencia Ejecutora, de la Dirección Jurídica de la Secretaría del Ayuntamiento, de la Dirección de Egresos de la Tesorería Municipal, de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública de la Tesorería Municipal y de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, y en general las Dependencias de la Administración Pública Municipal que participan en la solicitud y ejecución de recursos federales.

El objetivo que pretende cumplir el procedimiento es “Establecer las directrices para la petición de recursos federales desde su planeación, posterior ejecución, y una vez concluidas las acciones, realizar la evaluación y la rendición de cuentas de los mismos”. Según experiencia de las personas entrevistadas este procedimiento fue creado para documentar de manera vinculada las actividades que ya implementaba el personal involucrado en torno a estas cuatro etapas de los recursos federales que recibe el Municipio.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de planeación, contratación, ejecución, seguimiento y publicación de evaluaciones externas aplicadas a los programas o fondos federales ejercidos por el Municipio, y se articula con el procedimiento *P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño* en la

actividad 7.27 de gestionar y coordinar las evaluaciones externas a cargo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, y también al procedimiento *P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño* en la actividad 7.28 de atender los ASM a los que se haya comprometido dar seguimiento la dependencia normativa. Asimismo, este procedimiento se articula con el formato *CMU-CPL-64 Información de Recurso Solicitado* en las actividades 7.18 y 7.19 del envío de este formato a la DPED para su análisis. De manera que hay 3 articulaciones en este procedimiento, las cuales fueron percibidas por las personas entrevistadas como pertinentes, sin ningún obstáculo de diseño u operativo.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona titular de la Dependencia Normativa y consiste en generar el banco de proyectos al momento de realizar la Planeación Municipal y en generar estrategias de financiamiento, mientras que la actividad final está a cargo de la persona titular de la Dependencia Normativa y consiste en atender los Aspectos Susceptibles de Mejora producto de la evaluación externa que se aplique al fondo federal.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son las convocatorias o fechas de petición de recursos federales, los lineamientos y las reglas de operación, el convenio del recurso al que se accedió, el formato *CMU-CPL-64 Información de Recurso Solicitado* y los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Los productos de este procedimiento son el banco de proyectos y estrategias de financiamiento, la solicitud de proyectos, la adquisición del bien, servicio, construcción, conservación o modificación de obras municipales, los reportes de avances físicos y financieros de cumplimiento de metas, el formato *CMU-CPL-64 Información de Recurso Solicitado* actualizado, el Informe de Seguimiento de Ejecución de Recursos Federales y Estatales, el expediente de los recursos federales, el Programa Anual de Evaluaciones, los informes evaluaciones externas del desempeño u otro tipo y los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Sistemas de información y monitoreo.

El principal sistema de información utilizado en las actividades finales del diagrama de flujo es el SRFT, administrado por la SHCP. Mediante este sistema se informa sobre la aplicación de la evaluación, la metodología utilizada, el equipo evaluador y los hallazgos. También se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda para el reporte de evaluaciones a fondos federales. Dentro del Municipio no se sigue un sistema informático, solo archivos electrónicos internos de cada ente.

Pertinencia del procedimiento.

Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone de establecer las directrices para la petición de recursos federales desde su planeación, posterior ejecución, y una vez concluidas las acciones, realizar la evaluación y la rendición de cuentas de los mismos, como también los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA, ya que define de forma homologada las actividades a seguir en las etapas de planeación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los programas pagados con recurso federal que ejerce el Municipio.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento.

- En la actividad asignada a la dependencia normativa relativa a informar a la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño sobre los recursos a los que hayan accedido para contemplarlos dentro del PAE no se solicita que además de informar esto se indiquen las problemáticas que afectan el diseño, la operación o los resultados de los programas, identificadas por el personal de las dependencias ejecutoras, mismas que impliquen la necesidad de aplicar una evaluación externa. Esta información es imprescindible para decidir qué tipo de evaluación se aplicará a qué fondo o programa, los objetivos y metodología de esta, y la orientación hacia quienes son usuarios de los hallazgos y de las recomendaciones del informe de evaluación.

Con base en las entrevistas al personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño se encontraron los siguientes hallazgos específicos.

Un obstáculo eventual es que el recurso federal aprobado para el Municipio se demore en llegar en la fecha prevista. En el ámbito de competencia de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño no se identifican debilidades ni áreas de mejora en específico, excepto las demoras en la contratación de la evaluación.

Se expuso que la coordinación entre las dependencias fue adecuada y el tiempo que tomó aplicar las actividades del procedimiento fue suficiente. Tanto los insumos de información como los productos fueron de calidad, sobre todo porque en lo que compete a las evaluaciones existen formatos para controlar el llenado.

Con relación a los recursos utilizados fueron percibidos suficientes y adecuados para cumplir el objetivo del procedimiento, excepto en lo relativo al personal de la Dirección necesario para elaborar evaluaciones internas a una mayor cobertura de programas municipales.

El personal de la Coordinación de FORTASEG, Secretaría de Obras Públicas y Tesorería Municipal entrevistado implementó actividades para este procedimiento, aunque en entrevista no se compartieron experiencias específicas con respecto a las actividades de este en su ámbito de competencia.

Diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio.

El enlace operativo de FORTASEG en el Municipio proporcionó un procedimiento interno en versión no oficial que ha utilizado en las etapas de planeación, programación, ejercicio, control y seguimiento de FORTASEG dentro del Municipio.

Descripción.

Este procedimiento en versión no oficial y pendiente de revisarse por la Contraloría integra un total de 66 actividades de las etapas de planeación, programación, ejercicio, control y seguimiento del ciclo presupuestario de FORTASEG. No se tiene fecha de elaboración o actualización de este

procedimiento, el cual se expresa con un diagrama de flujo horizontal organizado por cada ente que interviene en las actividades.

Intervienen en la implementación de las actividades el SESNSP, el Almacén Central y Enlace de FORTASEG de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad, el Ayuntamiento, las direcciones de Control Presupuestal, de Contabilidad y Cuenta Pública y de Egresos de la Tesorería Municipal, la Dirección de Adquisiciones, la Alcaldía y la Secretaría de Administración. Por parte de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad intervienen en las actividades la persona enlace operativo y enlace, en las actividades administrativas, de evaluación y seguimiento a ASM. Además, hay otra persona enlace ante la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño que participa en el seguimiento de indicadores de los programas de seguridad pública, y otra persona en la Tesorería que apoya en gestión de firmas y documentos, reportes y solicitudes de readecuación de recursos y metas.

Límites y articulación con otros procedimientos.

Este procedimiento se limita a las etapas de concertación de metas y recursos de los PPN y subprogramas de FORTASEG, ministración de recursos, adquisición, ejercicio, seguimiento de avances físico-financieros y cierre del subsidio.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de la persona enlace operativo de FORTASEG ante el SESNSP en el Municipio de Monterrey y consiste en revisar los Lineamientos de FORTASEG y Criterios de Elegibilidad para el ejercicio en curso e informar a la Alcaldía para decidir su aceptación o declinación como beneficiario, mientras que la actividad final está a cargo de la misma persona enlace operativo y consiste en elaborar el Acta de Cierre de FORTASEG y demás anexos del ejercicio en curso.

Insumos y productos del procedimiento.

Los insumos del procedimiento son los Lineamientos de FORTASEG publicados, los requerimientos de las áreas de la Secretaría debidamente justificados, los recursos de la primera y segunda ministración recibidos, los Oficios de Suficiencia presupuestal tanto de recurso federal como de coparticipación, el almacenamiento de bienes o prestación de servicios profesionales adquiridos a proveedores externos y el reintegro de los recursos no comprometidos ni devengados al 31 de diciembre así como de los rendimientos financieros no utilizados.

Los productos de este procedimiento son el proyecto de inversión en formatos del SESNSP, el Convenio Específico de Adhesión y Anexo Técnico con las metas convenidas firmado y aprobado por Cabildo y el área jurídica, los oficios para la contratación de bienes y servicios necesarios para cumplir las metas del Anexo Técnico, el acta de entrega-recepción de bienes o servicios de proveedores, los informes mensuales y trimestrales en relación al Cumplimiento de Metas y Avance Físico-Financieros, el Oficio de Adecuación para el aprovechamiento de ahorros o rendimientos, el oficio de solicitud de compra del bien o servicio del cual se obtuvo del SESNSP dictamen favorable por readecuación, el Acta de Cierre de FORTASEG y demás anexos del ejercicio en curso.

Sistemas de información y monitoreo.

Se utiliza un sistema interno al SESNSP para el reporte de informes mensuales y trimestrales de las ministraciones y avance de metas convenidas por el Municipio. Anteriormente se aplicaba el sistema de Registro de Información y Seguimiento del Subsidio (RISS), pero a partir de 2019 se dejó de aplicar.

Pertinencia del procedimiento.

Debido a que este procedimiento no tiene un objetivo, solo es pertinente para cumplir el objetivo y metas convenidas por el Municipio con recursos de FORTASEG en tanto indica qué acciones le competen a cada ente público del Municipio en caso de ser elegido para recibir recursos del subsidio, y en específico define las etapas de concertación de metas y recursos de los PPN y subprogramas de FORTASEG, ministración de recursos, adquisición, ejercicio, seguimiento de avances físico-financieros y cierre del subsidio.

Se encontraron los siguientes hallazgos en el diseño y la ejecución del procedimiento.

- El diagrama describe las actividades principales con relación a FORTASEG y las dependencias del Municipio y entes públicos que intervienen en estas, mas no se indican elementos clave de un procedimiento que faciliten la comprensión de qué resultados pretende alcanzar, en qué tiempo y con apoyo de qué cargos en específico. Aun cuando este diagrama no fue originalmente diseñado para ser un procedimiento con la estructura que este implica, es posible incluir elementos que permitan en el corto plazo fortalecer el diseño y eventualmente expedirlo para su implementación y control de forma oficial. Los elementos que este diagrama debe integrar son, al menos los siguientes.
 - Objetivo general y específico. Los resultados de gestión en un inmediato y corto plazo que pretende lograr este procedimiento a ser implementado.
 - Lista de las actividades descrita de forma ampliada. Por cada actividad redactada de forma resumida en el diagrama es menester describir con mayor especificación rasgos de calidad, de insumos de información o productos que genera.
 - Fechas límite de actividades del Municipio. Las actividades a cargo del Municipio cuya duración de tiempo es posible administrar, como la contratación de bienes o servicios, la elaboración de documentos oficiales o el cierre.
 - Articulación con otros procedimientos. La entrega de información al SESNSP para integrar el Informe Municipal de Evaluación a más tardar el último día hábil de abril o julio del año siguiente al ejercicio del subsidio, es importante. Esta representa un insumo para iniciar el procedimiento *P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño*, mientras que los informes mensuales y trimestrales de avance físico financiero son insumo para el procedimiento *P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño*.

Con base en las entrevistas aplicadas a una persona de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad se encontraron los siguientes hallazgos específicos.

Un obstáculo identificado en el procedimiento fue que en ocasiones las firmas de documentos por funcionarios municipales pueden retrasar los trámites ante el SESNSP. En cambio, una fortaleza identificada fue el tiempo y experiencia del personal en la Coordinación de FORTASEG del Municipio, en comparación con la constante rotación de personal a nivel estatal y federal en cargos vinculados al subsidio.

Entre las áreas de mejora se comentó que está pendiente incluir en este diagrama al menos 3 puntos: especificar el objetivo que se propone alcanzar el diagrama; precisar las fechas de las actividades a cargo del Municipio independientemente de la fecha de publicación de los Lineamientos del subsidio y de la firma del convenio y anexo técnico; indicar los cargos de las personas responsables de las actividades.

Respecto a las dependencias del Municipio que intervienen en este diagrama de flujo la coordinación fue clara. Se indicó que no se han presentado retrasos en la transferencia de los recursos por el SESNSP.

Los insumos del procedimiento se percibieron con calidad, en específico, para la adquisición de bienes y servicios se sigue un Catálogo de Bienes y Servicios que define especificaciones mínimas en equipamiento, infraestructura, y en caso de que el Municipio requiera cambios, solicita autorización al SESNSP. De igual forma, los productos se percibieron con la calidad suficiente, en específico los documentos oficiales del subsidio que pasan por revisión antes de firma.

Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la Secretaría de Seguridad Pública. No obstante, la cantidad de recursos que recibió el Municipio por FORTASEG fue percibida como limitada en comparación a las necesidades constantes de equipamiento, capacitación y certificación de los elementos de seguridad municipales. Una de estas fue la necesidad de fortalecer el Servicio Profesional de Carrera Policial, ya que la rotación de personal es alta.

El interés por aplicar indicadores de resultados e impacto para justificar los proyectos de seguridad pública fue manifestado por la persona entrevistada. De igual forma reiteró el interés por contar con un procedimiento propio de FORTASEG articulado a otros procedimientos y expedido oficialmente.

Hallazgos generales

Los hallazgos generales sobre estos procedimientos son los siguientes.

Fortalezas

1. El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene un instructivo para la elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del

Municipio (*I-CMU-PLC-02 Realización de diagrama de flujo*). Esto facilita el cumplimiento de las metas y objetivos operativos de las dependencias, así como la homologación del diseño de los procedimientos. No obstante, un área de oportunidad de este instructivo es la especificación de la simbología de los elementos del diagrama, en función a una norma como la ISO 9001.

2. Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey. Esto garantiza el principio de legalidad en la implementación de las actividades de cada procedimiento.

Debilidades

1. Las actividades de los diagramas de flujo de los procedimientos no tienen una relación secuencial precisa con respecto a las actividades de la lista que le siguen dentro del documento. Esto dificulta el análisis a fondo del procedimiento por actividad y subactividades, y podría limitar la comprensión del procedimiento, en específico al personal que es de nuevo ingreso y no conoce la operación de la dependencia que interviene en las actividades. En general el contenido entre la actividad resumida del diagrama y la actividad a detalle de la lista descriptiva coincide.
2. En ningún procedimiento se indica una fecha mínima o términos base en los que deba revisarse este para hacer ajustes orientados a hacer más eficiente su operación, si es al menos cada trienio con un cambio de gobierno, anualmente o cuando se requiera una evaluación de procesos. Esto deja a criterio del personal en turno la mejora continua de los procedimientos con los que opera la dependencia que representa, o bien en función al surgimiento de problemas operativos y no a la prevención de estos.
3. No se indican los riesgos externos asociados a las actividades de los procedimientos que en caso de materializarse afectarían el cumplimiento del objetivo del procedimiento y de los programas en los que se aplica. Esto limita el desarrollo de los procedimientos en el tiempo y características establecidas, e indirectamente afecta la eficacia, economía o eficiencia operativa de los programas.
4. Es imprecisa la identificación de los productos que genera cada procedimiento para cumplir el objetivo que este se propone y contribuir al logro de resultados de los programas en los que se apliquen. Si bien en esta evaluación se identificaron los insumos y productos por cada procedimiento desde la perspectiva del evaluador externo, el personal de las dependencia y entidades tiene un mayor conocimiento de aquellos productos prioritarios, sus características y mecanismos de medición. Esto dificulta la medición de indicadores de economía (costos de insumos), eficiencia (productos generados con relación a recursos

utilizados), calidad (características deseables) o eficacia (cumplimiento de metas y objetivos) de los productos del procedimiento y que forman parte del Programa Operativo Anual de la dependencia o entidad con atribuciones en este.

5. Los procedimientos analizados en los que el personal de las dependencias o entidades no tiene mayor participación son de conocimiento general y no específico ya que solo participa en actividades limitadas como entrega de información o atención de recomendaciones. Ejemplos de estos procedimientos son *P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño*, *P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal* y *P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño*. Esto implica que el personal no dimensiona el resultado final de estos procedimientos y la importancia de implementar a tiempo y en los términos establecidos las actividades a su cargo que representan un insumo importante para el procedimiento. El personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño indicó que cada vez que se expide un procedimiento y que se encuentra en el sitio de transparencia municipal y en el Portal Interno de Procesos Documentados la Dirección se notifica por oficio al personal de las dependencias para el conocimiento de sus responsabilidades, para que capacite a su personal y envíe registro de capacitación.

Amenazas

1. Los procedimientos pendientes de firmarse y expedirse están ante el riesgo de no ser aplicados por el personal en el escenario de que exista un cambio de administración municipal y del personal actual a cargo de los entes responsables de las actividades.

A partir de estos hallazgos y el análisis de los procedimientos la tabla 9 muestra el grado de consolidación operativa de los programas evaluados.

Tabla 9. Grado de consolidación operativa de los programas.

Criterio de valoración	Puntaje	Comentarios
1) Si existen documentos que normen los procesos.	Parcialmente – 0.75	Siete de los ocho procedimientos analizados estuvieron autorizados al momento de la evaluación y los ocho contaron con el fundamento jurídico de las atribuciones de los entes que intervienen en las actividades.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	Sí – 1	A partir de lo expuesto en las entrevistas con el personal involucrado en las actividades de los procedimientos se encontró que el personal entrevistado de cada dependencia conoce a detalle los procedimientos en los que tiene mayor competencia, mientras que en el resto de los que participa en algunas actividades como entrega de información o atención de recomendaciones, solo conoce el procedimiento en general. En lo que respecta al enlace operativo de FORTASEG conoce a detalle su propio diagrama de flujo interno; el personal de Tesorería Municipal conoce a detalle el <i>P-TMU-02 Procedimiento para el ejercicio del recurso federal del Ramo 33</i> y el <i>P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas</i> ; el personal de la Secretaría de Obras Públicas entrevistado conoce a detalle el <i>P-SOP-POC-01 Planeación y licitación de obra pública</i> y el <i>P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra</i> ; de igual forma el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño entrevistado conoce a detalle el <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> , el <i>P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora</i> , el <i>P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño</i> y el <i>P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas</i> .
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Sí – 1	Al igual que el conocimiento de los procedimientos, la utilización de estos por las instancias ejecutoras se limita a las actividades de su competencia. Con base en las entrevistas con el personal involucrado en las actividades de cada procedimiento se encontró que siete de los ocho procedimientos fueron diseñados para ser aplicados de forma estandarizada para programas pagados con recursos federales, estatales y municipales.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	Sí – 1	Se cuenta con la Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas que sirve para monitorear los indicadores del Plan Municipal de Desarrollo, los programas presupuestarios, los Programas Operativos Anuales y la Resolución de Trámites y Servicios de Mejora Regulatoria. Las dependencias que intervienen en los procedimientos reportan indicadores de estos programas, cuyo insumo de información se basa en actividades de al menos uno de los procedimientos.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Sí – 1	Un mecanismo de implementación sistemática de mejoras a estos procedimientos es la evaluación externa de procesos, que hasta la fecha se ha aplicado una al FISM 2018. Con relación a las evaluaciones hechas a programas se cuenta con el procedimiento <i>P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento de los ASM</i> , a partir del cual se han hecho ajustes a los programas y fondos del Municipio evaluados anteriormente.
Grado de consolidación operativa	4.75	

Análisis del desempeño

FORTASEG

Indicador sectorial.

Un indicador sectorial en materia de seguridad comparable con otros municipios de la Zona Metropolitana de Monterrey es la incidencia de delitos contra la integridad física y contra el patrimonio, cuyos resultados para Monterrey en agosto de 2020 se muestran en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. Índices de delitos contra la integridad física (eventos por cada 100,000 habitantes con base en los últimos 12 meses). Agosto 2020.

Delitos	Lugar nacional	Lugar categoría *	Lugar estatal	Índice municipal	Índice estatal	Índice nacional
Homicidio doloso	747 / 2457	22 / 52	21 / 51	20.25	16.98	23.77
Feminicidio	237 / 2457	4 / 52	13 / 51	1.69	1.36	0.76
Lesiones Dolosas	1069 / 2457	41 / 52	32 / 51	59.61	70.13	118.69
Homicidio Culposo	1244 / 2457	28 / 52	35 / 51	6.53	9.87	11.34
Secuestro	359 / 2457	23 / 52	9 / 51	0.56	0.44	0.77
Trata de personas	36 / 2457	2 / 52	4 / 51	2.50	0.85	0.43
Extorsión	214 / 2457	13 / 52	11 / 51	12.66	8.55	6.54
Narcomenudeo	141 / 2457	17 / 52	29 / 51	68.32	65.47	58.70
Violencia familiar	151 / 2457	19 / 52	22 / 51	261.81	315.61	166.92
Violencia de género	2238 / 2457	33 / 52	46 / 51	0.00	0.00	2.84
Delitos sexuales	151 / 2457	13 / 52	15 / 51	67.19	63.21	41.87
Violación	274 / 2457	10 / 52	15 / 51	22.75	21.10	12.99
Promedio	572	19	21			

Tabla 11. Índices de delitos patrimoniales (eventos por cada 100,000 habitantes con base en los últimos 12 meses). Agosto 2020.

Delitos	Lugar nacional	Lugar categoría *	Lugar estatal	Índice municipal	Índice estatal	Índice nacional
Robo a casa habitación	327 / 2457	26 / 52	17 / 51	61.78	48.36	56.03
Robo a casa habitación con violencia	340 / 2457	22 / 52	8 / 51	7.18	4.74	6.11
Robo a negocio	136 / 2457	33 / 52	2 / 51	79.93	44.41	80.87
Robo a negocio con violencia	210 / 2457	37 / 52	3 / 51	26.46	16.16	42.98
Robo a vehículo	777 / 2457	45 / 52	6 / 51	47.83	31.69	127.05
Robo de vehículo con violencia	984 / 2457	43 / 52	11 / 51	10.00	8.00	48.93
Robo a transeúntes	168 / 2457	33 / 52	2 / 51	48.64	27.37	57.31
Robo a transeúntes con violencia	185 / 2457	33 / 52	4 / 51	31.70	16.78	44.30
Total de robos	296 / 2457	40 / 52	6 / 51	416.19	285.52	522.01
Total de robos con violencia	533 / 2457	42 / 52	5 / 51	84.29	52.46	196.53
Promedio	395	35	6			

Fuente: Consejo Nuevo León (2020, p. 115). Nota: Categoría corresponde a entre 100,000 y menos de 500,000 habitantes.

Como se observa las tablas 10 y 11 muestran información cuantitativa diversa y comparable con los municipios de Nuevo León y de la federación al mes de agosto de 2020. Estos datos pueden ser

analizados en meses previos para obtener una tendencia y en función a esta definir valores base y meta, lo que facilitaría el seguimiento del desempeño del Municipio en el ámbito de seguridad pública de su competencia.

Dos hallazgos de ambas tablas son que a nivel estatal el Municipio de Monterrey se encuentra en promedio en el lugar 21 a nivel estatal de delitos contra la integridad física, mientras que en los delitos patrimoniales se encuentra en promedio en el lugar 6. Es importante precisar que estos datos, al igual que los de encuestas de percepción de seguridad en el Municipio o la Zona Metropolitana de Monterrey, deben considerar que la policía de Monterrey tiene competencia del 40% del territorio municipal, mientras que la policía estatal Fuerza Civil tiene el 60% restante. De manera que los resultados de FORTASEG y de otros programas municipales de seguridad pública no pueden ser atribuidos en su mayoría al gobierno municipal. El Programa Municipal de Seguridad Pública 2019-2021 muestra esta distribución territorial.

Resultados.

Los resultados de FORTASEG se limitan al avance físico financiero de metas convenidas, la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad tiene en su mayoría indicadores de actividades implementadas y servicios entregados a una población en el programa presupuestario, el Programa Operativo Anual y el Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021. Otros indicadores de resultado o impacto en materia de incidencia delictiva o prevención social del delito, como los que establece el SESNSP en sus guías, no son medidos a mediano y largo plazo por el Municipio.

Con base en el Informe Municipal de Evaluación de FORTASEG 2019 del Municipio de Monterrey (2020b) se identifica un resultado positivo en la percepción de seguridad de las mujeres y sus familias en las colonias intervenidas. Quienes respondieron que la seguridad había mejorado aumentaron en 43 puntos porcentuales, y quienes respondieron que había empeorado disminuyeron en 22 puntos porcentuales. En este mismo Informe se identifica que las 35 metas convenidas por el Municipio se cumplieron todas, lo que representa un 100% y coincide con la tabla 2.

Además del informe anterior, el Gobierno del Estado de Nuevo León (2020) publicó otro Informe Municipal de Evaluación que corresponde a los recursos que recibió de FORTASEG y que ejerció en el Municipio de Monterrey, aunque no indica si solo en la parte que corresponde a Fuerza Civil. En este se indica que se alcanzaron las metas convenidas en 2019 y sobresale un resultado positivo en el proyecto de Jóvenes Construyendo Prevención, con un 25% menos de faltas administrativas cometidas por jóvenes registradas en el municipio. Un área de oportunidad detectada por el Estado fue optimizar la carga de documentación en el Sistema de Información RISS del Secretariado y que sea más efectiva.

Una oportunidad tanto del Informe Municipal de Evaluación a cargo de Monterrey como del Estado es que ninguno diferencia las actividades en campo en materia de prevención de la violencia e intervención en colonias o familias en el territorio que les compete a la policía municipal y a Fuerza

Civil respectivamente. Esto impide comparar la eficacia de ambos programas o incluso hacer análisis de impacto con enfoque territorial.

En abril de 2020 el SESNSP autorizó a los beneficiarios reprogramar recursos y metas convenidas de los proyectos de prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana debido a limitaciones de distanciamiento por la contingencia por COVID-19. Esto representa la oportunidad de crear mecanismos coordinados con otros entes del Municipio para replantear las acciones de prevención social de la violencia y la delincuencia a un formato digital que tenga un mayor alcance que en formato presencial, a efecto de que estas acciones no se dejen de implementar en futuros ejercicios de FORTASEG y esto no incida significativamente en la incidencia delictiva.

Cobertura.

Es complejo medir la cobertura de la población atendida de un programa de seguridad pública ya que esta es una función que se ofrece en general a toda la población del Municipio.

Una meta prioritaria de cobertura es que todos los elementos que conforman el estado de fuerza policial cuenten con el Certificado Único Policial, la cual el Municipio cumplió en 71.3% en 2019 (877 elementos con CUP de 1,230 elementos en total), mientras que el Gobierno del Estado de Nuevo León (2020: 13) cumplió en 90% en el mismo año (1,747 elementos con CUP de 1,925 elementos en total). Conforme a la experiencia de la persona de la SSPV entrevistada el logro de esta meta se ve afectada por la rotación y deserción de elementos.

Los proyectos de subprogramas pagados con recursos de FORTASEG 2019 del Municipio de Monterrey en los cuales fue posible medir una cobertura equivalente a una población alcanzada respecto a una población convenida fueron los siguientes.

Tabla 12. Cobertura de los proyectos de FORTASEG 2019 del Municipio de Monterrey.

Población beneficiaria	Cantidad convenida	Cantidad alcanzada	Cumplimiento
Evaluación de Competencias Básicas para Policías Municipales.	300	300	100%
Evaluación de Desempeño para Policías Municipales.	119	119	100%

Fuente: Informe Municipal de Evaluación 2019.

Como se muestra en la tabla 12 ambas metas se cumplieron en su totalidad. Otra acción que, si bien no se propuso una meta convenida sí cubrió el 100%, fue la proporción de policías que integraron el Estado de Fuerza capacitados en formación inicial o equivalente, continua y en materia del sistema de justicia penal.

Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

En entrevista con la persona enlace operativo de FORTASEG en el Municipio se explicó que ya se había atendido el ASM específico comprometido en el plan de trabajo producto de la evaluación específica del cumplimiento normativo aplicada en 2019 al ejercicio fiscal 2018. Este ASM fue “Identificar y gestionar convenios y/o recursos que tengan como objeto prevalecer la Seguridad Pública” y la actividad comprometida fue “Realizar reuniones proactivas apegados a la federación para detectar la amenaza posible en un momento dado. Asimismo, dar un seguimiento al aprovechamiento de los ahorros presupuestarios” (Municipio de Monterrey, 2020d). El enlace operativo expuso que asistió a las oficinas del SESNSP para dar seguimiento a trámites pendientes del Municipio necesarios para recibir las ministraciones a tiempo y no perder la segunda ministración del subsidio.

Por otra parte, también se reportaron en el documento institucional avances a los ASM institucionales producto de la misma evaluación anterior, como muestra la tabla 13.

Tabla 13. Avance del Documento Institucional de la evaluación a FORTASEG y FORTAMUN 2018.

Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Productos y/o Evidencias	% de Avance	Observaciones
Se recomienda mantener el compromiso de manera interna para emitir la información que cumpla con los criterios de transparencia y rendición de cuentas para informar la operación de los recursos a la ciudadanía.	Robustecer el documento P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación de Recursos.	P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación de Recursos.	75%	En etapa de actualización de la documentación.
Ante ello se recomienda generar un mecanismo de seguimiento presupuestal de los recursos para que el ejercicio y pago de estos ocurra dentro de los tiempos establecidos en la normatividad y por los convenios establecidos, con el fin de garantizar que en el destino de los recursos se realice en los tiempos y destinos que se establezcan.	Generar un documento que mencione los mecanismos de seguimiento presupuestal	Proceso documentado.	75%	En etapa de documentación.

Fuente: Avance del documento institucional de la evaluación a FORTASEG y FORTAMUN 2018, Municipio de Monterrey (2020e).

FORTAMUN

Indicador sectorial.

Los recursos de FORTAMUN pueden destinarse por los municipios a al menos seis conceptos (obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes), según el artículo 37 de la Ley de Coordinación Fiscal. En cada uno de estos conceptos

es pertinente medir un indicador comparable entre periodos y frente a otros entes públicos, con propósitos meramente de monitoreo de resultados y mejora con respecto a buenas prácticas en contextos semejantes.

Al menos en materia de seguridad sí es posible contar con un indicador histórico y comparable para el Municipio de Monterrey. La encuesta anual Así Vamos 2019 (Cómo Vamos Nuevo León, 2020) valora diversos indicadores en seguridad pública como son el grado de percepción de seguridad, la confianza en los servicios de seguridad, la suficiencia de policías, entre otros.

Con relación a los demás conceptos de la LCF a los que se orienta FORTAMUN se carece de indicadores históricos y comparables, aunque es posible que el Municipio los obtenga mediante investigación datos relativos a la proporción de deuda pública respecto a ingresos de libre disposición, ingresos propios recaudados per cápita, gasto en infraestructura pública per cápita, por mencionar algunos ejemplos.

Resultados.

Con base en los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN 2019 de Monterrey reportados trimestralmente a la SHCP se encuentran los avances físicos de la tabla 14.

Tabla 14. Avances de los indicadores de FORTAMUN 2019 de Monterrey en la MIR federal.

Nivel	Indicador	Fórmula	Sentido	Frecuencia	Meta modificada	Numerador	Denominador	Avance
Fin	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	$((\text{Gasto ejercido en Obligaciones Financieras} + \text{Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua} + \text{Gasto ejercido en Seguridad Pública} + \text{Gasto ejercido en Inversión}) / (\text{Gasto total ejercido del FORTAMUN DF})) * 100$	Ascendente	Anual	100%	765,340,437	765,340,437	100.0%
Propósito	Índice de Dependencia Financiera	$(\text{Recursos ministrados del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial} / \text{Ingresos propios registrados por el municipio o demarcación territorial del Distrito Federal})$	Descendente	Semestral	30%	764,929,851	2,939,213,894	26.0%
Componente	Porcentaje de avance en las metas	$(\text{Promedio de avance en las metas porcentuales de i} / \text{Promedio de las metas programadas porcentuales de i}) * 100$	Ascendente	Trimestral	100%	100%	100%	100.0%
Actividad	Índice en el Ejercicio de Recursos	$(\text{Gasto ejercido del FORTAMUN DF por el municipio o demarcación territorial} / \text{Monto anual aprobado del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial}) * 100$	Ascendente	Trimestral	100%	765,340,437	764,929,851	100.1%

Fuente: SHCP (2020b).

Como se observa en la tabla 14 los avances porcentuales de los indicadores son positivos y en lo que respecta al Propósito y la Actividad se superaron las metas. El indicador de Fin se interpreta como una asignación del total de recursos de FORTAMUN a los conceptos que establece el artículo 37 de la LCF y no a otros. La tabla 15 muestra la variación de los avances de los indicadores de la MIR federal de FORTAMUN de 2018 a 2019.

Tabla 15. Variación de los avances físicos de FORTAMUN 2018 y 2019 de Monterrey.

Período	Fin	Propósito	Componente	Actividad
Avance 2019	100%	26%	100%	100%
Avance 2018	100%	23%	94%	94%
Variación porcentual 2018 a 2019	0%	13%	6.43%	6.43%

Fuente: SHCP (2020b y 2019a).

En la tabla 15 se observa que hubo variaciones positivas en los indicadores de Propósito, Componente y Actividad. Cabe precisar que el indicador de Propósito fue de tendencia descendente, así que una variación positiva lejana a 0 es interpretada como un avance negativo, aunque la meta finalmente se superó.

Con relación a las dos obras públicas de ampliación y adecuación de edificios pagadas con recursos de FORTAMUN estas se cumplieron al 100%, como indicó la tabla 6.

Cobertura.

La descripción y cuantificación de las poblaciones objetivo y atendida, así como la cobertura de los conceptos pagados con recursos de FORTAMUN 2019 es un dato que no se pudo obtener por consulta de los programas presupuestarios ni por evidencia documental proporcionada. La trazabilidad de la información sobre la cobertura de los conceptos pagados con este recurso federal es un reto operativo para el personal responsable del programa.

PROAGUA

Indicador sectorial.

Existen diversas opciones de indicador sectorial que pueden tomarse para medir los resultados de PROAGUA APAUR. Una opción son los parámetros y metas del Programa Nacional Hídrico 2020-2024 que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16. Metas y parámetros del Plan Nacional Hídrico 2020-2024 vinculados a PROAGUA.

Objetivo prioritario PNH	Meta para el Bienestar	Parámetro 1	Parámetro 2
1	Volumen de agua protegido / asignado o concesionado al uso doméstico o público urbano.	Proporción de la población que tiene acceso al agua entubada diariamente, así como al saneamiento básico en las 14 entidades más rezagadas.	Proporción del agua residual municipal recolectada que es tratada.
Valor actual (2018)	13.1	37.6	63.8
Meta a 2024	14.3	ND	ND

Fuente: Programa Nacional Hídrico 2020-2024 (página 39).

Estos indicadores son relevantes a nivel nacional y sirven de referencia para el Municipio de Monterrey y SADM. Otra opción de indicadores sectoriales sin metas a futuro, pero desagregados a nivel municipal, son los incluidos en el Índice de Marginación Urbana por Áreas Geoestadísticas Básicas de CONAPO, como el “Porcentaje de viviendas particulares sin agua entubada dentro de la vivienda” y el “Porcentaje de viviendas particulares sin drenaje”. No obstante, la última actualización de estos fue en 2015.

Según datos del Índice de Marginación por municipio de 1990 a 2015, el Municipio de Monterrey ha avanzado en la reducción del porcentaje de ocupantes en viviendas sin drenaje ni excusado (OVSD), el porcentaje de ocupantes en viviendas sin agua entubada (OVSAE) y en el Índice de Marginación (IM) de 1990 a 2015, como muestra la tabla 17.

Tabla 17. Indicadores de marginación del Municipio de Monterrey vinculados a PROAGUA.

Año	OVSD	OVSAE	IM
1990	1.94	2.81	-2.065
1995	-	1.61	-1.787
2000	-	0.63	-2.042
2005	0.19	0.62	-1.946
2010	0.11	0.42	-1.922
2015	0.11	1.1	-1.901

Fuente: CONAPO (2015).

Como se observa en las tablas 16 y 17 no se cuenta con indicadores actualizados, comparables y desagregados por municipio relativos a características de la infraestructura de drenaje pluvial. Esta carencia de información para la toma de decisiones de futuras obras representa una oportunidad para el Municipio de Monterrey en desarrollar una medición propia de estas características, por ejemplo, de la captación de agua de todos los drenajes pluviales o de la cobertura de colonias de éstos.

Resultados.

Construcción y mejoramiento de drenajes pluviales en el Municipio de Monterrey

El proyecto de obra pública mejorada de PROAGUA APAUR 2019 del Municipio de Monterrey fue la introducción de drenaje pluvial (décima etapa federal) en la calle Luis Echeverría Álvarez en la colonia Valle de Santa Lucía, con una meta de 125 metros lineales y una inversión pagada de \$9,990,918.93 mdp. Esta obra comenzó a construirse en 2012 por el Estado y la federación y culminó con seis etapas. A partir de 2018 el Municipio de Monterrey se hizo cargo de la mejora con recursos de PROAGUA, aunque, debido a que no planeó inicialmente esta obra, el estudio técnico original no estuvo a cargo de la Secretaría de Obras Públicas.

Además de las etapas de mejora de este drenaje pluvial el Municipio de Monterrey ha construido otros drenajes pluviales en las colonias Independencia y Villas las Fuentes con un monto de inversión de 53 millones de pesos mediante recursos propios y aportaciones estatales y federales, según consta en el Primer Informe de Gobierno de la administración 2019-2021.

Medición y sostenibilidad de resultados

En el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Obras Públicas no se encontraron indicadores relativos a la eficacia, eficiencia o calidad de los drenajes pluviales construidos o mejorados con PROAGUA APAUR 2019 u otros recursos municipales. Estas medidas son relevantes para valorar los resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo de este tipo de infraestructura en el ámbito municipal e informar la toma de decisiones con mayor precisión al momento de construir o mejorar obras.

Cabe referirse a la sostenibilidad financiera y de la calidad de la infraestructura. Por lo que respecta a la eventual ausencia de PROAGUA y de los recursos financieros que transfiere a municipios, es posible que el Municipio de Monterrey encuentre otras fuentes externas de recursos como son el Fondo de Desarrollo Municipal, el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal o créditos de Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS). Esto representa una oportunidad para el Municipio de Monterrey ya que tiene una oferta variada de recursos para seguir construyendo o mejorando las obras de drenaje pluvial, y que la proyección de fases no dependa de una sola fuente de financiamiento.

Respecto a la calidad de la infraestructura existe un enfoque de infraestructura sostenible promovido por un grupo de especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo (2019), el cual se refiere a “proyectos de infraestructura que son planificados, diseñados, construidos, operados y desmantelados de manera que garanticen la sostenibilidad económica y financiera, social, ambiental (incluida la resiliencia climática) e institucional durante todo el ciclo de vida del proyecto”. Un área de oportunidad para el Municipio es considerar en la planeación este enfoque en las obras de infraestructura de drenaje pluvial y en general en todo tipo de obras públicas.

Cobertura.

El derecho humano de la población mexicana al acceso, disposición y saneamiento de agua es universal, así que PROAGUA APAUR 2019 del Municipio de Monterrey tuvo una población potencial y objetivo compuesta por la misma cantidad de personas. La población atendida es menor a la población objetivo debido a la problemática expuesta en el Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021, relativa a las condiciones físicas y de espacio que hacen difícil el suministro por SADM a 612 familias, atendidas por autoridades municipales mediante un servicio de entrega de agua con pipas.

Respecto a la población beneficiaria por la mejora del drenaje pluvial de la colonia Valle de Santa Lucía se indicó que fueron 25,000 personas, aunque no se indicó si esta población vive solo en la colonia donde se ubica la obra o también en otras colonias vecinas. La población objetivo y potencial de esta obra no se indicó expresamente por el Municipio, aunque por tratarse de una obra física en un área geográfica delimitada la cantidad de la población objetivo equivaldría a la misma población beneficiaria directa o indirectamente por la obra en la colonia. La tabla 18 muestra la cobertura de la obra en 2019 y 2018.

Tabla 18. Cobertura del drenaje pluvial en la colonia Valle de Santa Lucía en 2018 y 2019.

	Población Potencial (PP)	Población Objetivo (PO)	Población Atendida (PA)	Cobertura (PA/PP)*100	Eficiencia de Cobertura (PA/PO)*100
2018	-	25,000	25,000	-	100%
2019	-	25,000	25,000	-	100%
Variación	-	0%	0%	-	0%

Fuente: Cuenta Pública 2018 y 2019 del Municipio de Monterrey. - : No se registran datos.

Un aspecto importante de estas poblaciones que no se valoró en el programa son las características socioeconómicas de las AGEB donde viven ya que permiten identificar si las obras que se construyen o mejoran allí inciden en resolver otras problemáticas o en superar la condición de vulnerabilidad de grupos específicos.

Cabe mencionar que, con base en la experiencia del personal entrevistado, las personas beneficiarias indirectas podrían ser más de 25,000 debido a que el pluvial capta agua de diversas colonias del norte de la ciudad. Esta cifra es posible cuantificarse por AGEB, aunque el último dato es de 2015.

Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Derivado de la evaluación específica del destino de los recursos federales de PROAGUA – Apartado Urbano 2018 se plantearon 13 recomendaciones, de las cuales el personal de la Secretaría de Obras Públicas acordó dar seguimiento a una, como muestra el posicionamiento institucional de la tabla 19.

Tabla 19. Posicionamiento institucional a recomendaciones de la evaluación a PROAGUA 2018.

Sección	Recomendaciones	Acciones a implementar	Tipo de actor involucrado y nivel de prioridad
D	Se recomienda se desarrolle un plan estratégico que permita normar la selección de proyectos con base en su prioridad e impacto en el desarrollo municipal, esto con base en un diagnóstico que identifique las necesidades de infraestructura pluvial en el municipio.	Para atender esta recomendación, el municipio de Monterrey, a través de la Secretaría de Obras Públicas generará un plan de pluviales, con el cual, con el apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño para el diseño de la documentación, se elaborará un documento que norme la selección de proyectos de infraestructura pluvial independientemente del recurso que se aplique.	Aspecto Interinstitucional - Alto

Fuente: Avance del documento institucional a junio de 2020 de la evaluación a PROAGUA 2018, Municipio de Monterrey (2020f).

A junio de 2020 esta recomendación no se había atendido. Las razones expuestas por el personal entrevistado de la Secretaría de Obras Públicas sobre el avance de esta recomendación son que este Plan de Pluviales tendría que ser competencia de la Secretaría de Servicios Públicos, ya que una de sus facultades es la limpieza de los drenajes pluviales. De forma complementaria el personal mencionó que ya se hacen mejoras a las obras construidas conforme a su ejecución en campo, pero no se plasman como tal en la bitácora, y que en la Secretaría de Obras Públicas se tienen identificadas zonas potenciales de riesgo de inundación como son el Valle de Santa Lucía y Huajuco, en los cuales se van construyendo obras de drenaje pluvial por etapas, tomando en cuenta el Atlas de Riesgo.

Un actor importante en el cumplimiento de esta recomendación puede ser CONAGUA, ya que es un órgano consultivo con especialidad en materia hídrica. Una de las atribuciones de la Comisión es “Formular y aplicar lineamientos técnicos y administrativos para jerarquizar inversiones en obras públicas federales de infraestructura hídrica y contribuir cuando le sea solicitado por estados, Distrito Federal y municipios, con lineamientos para la jerarquización de sus inversiones en la materia” (Ley de Aguas Nacionales, artículo 9, fracción VIII). Otras fuentes de consulta que pueden servir para elaborar el Plan de Pluviales son las guías y manuales del Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos (CEPEP) en evaluaciones de costo beneficio para proyectos en general y proyectos de agua potable y alcantarillado.

En las reglas de operación de PROAGUA 2019 se estableció que debía haber estudios técnicos de las obras financiadas con esos recursos, como también en el Manual de PROAGUA se establece que deba haber un análisis costo-beneficio de las obras propuestas por los beneficiarios. De igual forma, la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León establece en su artículo 19 que las dependencias y entidades elaborarán los programas anuales de obra pública y sus respectivos presupuestos considerando, entre otra información, estudios de pre inversión que se requieran para definir la factibilidad técnica, económica y social de la realización de la obra.

Algunas buenas prácticas de este análisis de costo-beneficio de un drenaje pluvial son, por ejemplo, un estudio de la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda de Tlaxcala (2015) que plantea la situación con y sin el proyecto, la factibilidad de este y los años de vida útil.

Análisis FODA y hallazgos

Con base en el análisis de los procedimientos y del desempeño de los programas FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA del ejercicio fiscal 2019 del Municipio de Monterrey las tablas 20 presentan la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una.

Se entiende por Fortalezas los factores internos al programa que contribuyen a lograr los objetivos; por Oportunidades los factores externos al programa que representan una mejora potencial y pueden contribuir al logro de los objetivos; por Debilidades las carencias u obstáculos internos al programa que limitan el logro de los objetivos; y Amenazas, los factores externos al programa que en caso de ocurrir afectarían negativamente al programa y al logro de los objetivos.

Estas recomendaciones son enunciativas, y el personal responsable del programa, así como los actores involucrados pueden encontrar hallazgos adicionales que consideren pertinente transformar en recomendaciones de mejora al programa. La clasificación de estas recomendaciones es en cuatro tipos: 1) específicas, dirigidas al personal responsable de operar una etapa del programa en específico; 2) institucionales, dirigidas al personal de toda una dependencia responsable de operar una o varias etapas del programa; 3) interinstitucionales, dirigidas al personal de toda una dependencia responsable de operar una o varias etapas del programa como también al personal de otras dependencias municipales responsables de operar una o varias etapas del programa; y 4) intergubernamentales, dirigidas al personal de toda una dependencia responsable de operar una o varias etapas del programa como también al personal de otros órganos del gobierno estatal o federal.

El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo sugerido se estima considerando el resultado que tendría la recomendación en los objetivos de los programas y de los procedimientos, así como la factibilidad normativa y operativa de la implementación en un inmediato y corto plazo.

Cabe precisar que dentro de las recomendaciones no se propuso la modificación a la normatividad de los programas evaluados debido a que en los tres casos esta es federal y no es del alcance del Municipio incidir en ella. Las recomendaciones relativas a los procedimientos fueron orientadas hacia la consolidación de estos, no a la reingeniería de actividades, puesto que en el análisis se identificó que son pertinentes y claros en la definición de objetivos, responsables, actividades y especificaciones de estas en cuanto a insumos de información, productos generados y fechas de implementación.

Tabla 20.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones de FORTASEG.

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
-	El Municipio cumplió con la normatividad de FORTASEG en 2019 y logró un avance del 100% de todas las metas convenidas en el Anexo Técnico.	No aplica.
Oportunidades		
Resultados	Es posible fortalecer mecanismos coordinados con otros entes del Municipio para replantear las acciones de prevención social de la violencia y la delincuencia a un formato digital que tenga un mayor alcance que en formato presencial, en función a las medidas de la contingencia por COVID-19.	01 - Institucional - Alta - Priorizar acciones coordinadas de prevención social de la violencia en formato digital.
	Las actividades en campo pagadas con recursos de FORTASEG en Monterrey no se desglosan de forma territorial por el Estado ni el Municipio en el ámbito de su respectiva competencia.	02 - Institucional - Alta - Desarrollar un análisis sobre las actividades relativas a prevención de la violencia en el territorio que le compete a la policía municipal.
Debilidades		
Resultados	Se miden en su mayoría indicadores de actividades y servicios en los programas de seguridad, y no indicadores de resultados o impacto de incidencia delictiva o prevención social del delito.	03 - Institucional - Alta - Desarrollar indicadores de resultados o impacto que permitan medir los efectos de la política de seguridad pública en la población del Municipio desde un enfoque de prevención social del delito y de incidencia delictiva a los cuales FORTASEG contribuya a generar.
Amenazas		
Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.	Eventual disminución de la fuente de ingresos de FORTASEG para el Municipio de Monterrey en años posteriores, debido a una disminución de los ingresos federales producto de una recesión o crisis económica sostenida a nivel nacional.	04 - Institucional - Alta - Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTASEG que este reciba en años posteriores.

Tabla 20.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones de FORTAMUN.

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
-	El Municipio cumplió con la normatividad de FORTAMUN en 2019 y logró un avance positivo de metas de la MIR federal superior a 2018.	No aplica.
Oportunidades		
Indicador sectorial.	Los indicadores sectoriales de los conceptos a los que FORTAMUN puede destinarse no están definidos en el diseño federal del programa pero existe la posibilidad de que el Municipio identifique datos y diseñe indicadores comparables e históricos, para medirlos en su ámbito de competencia de forma proactiva.	01 - Interinstitucional - Alta - Seleccionar indicadores que sean actualizados y comparables entre municipios en los programas a los que puede destinarse FORTAMUN conforme a la LCF.
Debilidades		
Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.	Se omitió describir y cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida de los programas pagados con FORTAMUN 2019.	02 - Específica - Alta - Definir y cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida de los programas pagados con FORTAMUN en los que aplique por cada año.
Cobertura y mecanismos de focalización.	La asignación del presupuesto de FORTAMUN 2019 no se acompañó de un diagnóstico basado en los problemas públicos o las necesidades internas del Municipio o de una población en específico, como tampoco de los resultados producidos por los programas pagados con este.	03 - Interinstitucional - Alta - Considerar en la decisión de asignar los recursos de FORTAMUN hallazgos producto de un diagnóstico del problema o necesidad que atiende el programa, así como de un informe de resultados producidos por los programas pagados con este.
Amenazas		
Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.	Eventual disminución de la fuente de ingresos de FORTAMUN para el Municipio de Monterrey de los años posteriores, debido a una disminución de la Recaudación Federal Participable producto de una recesión o crisis económica sostenida a nivel nacional.	04 - Institucional - Alta - Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTAMUN que este reciba en años posteriores.

Tabla 20.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones de PROAGUA.

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
-	El Municipio cumplió con la normatividad de PROAGUA en 2019 y logró un avance positivo de la meta del drenaje pluvial.	No aplica.
Oportunidades		
Indicador sectorial.	Se carece de indicadores nacionales, estatales y municipales actualizados, comparables y desagregados por municipio relativos a características de la infraestructura de drenaje pluvial.	01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar una medición propia de las características de la infraestructura de drenaje pluvial del Municipio.
Debilidades		
Problema o necesidad que pretende atender.	Se carece de un diagnóstico del problema y necesidades de largo plazo del Municipio de Monterrey en materia de agua, drenaje o tratamiento.	02 - Institucional - Alta - Justificar cada obra financiada con recursos de PROAGUA con un diagnóstico del problema público que se espera intervenir.
Cobertura y mecanismos de focalización.	Se omite focalizar la construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial a las colonias con mayor riesgo de inundación según el Atlas de Riesgo municipal.	03 - Institucional - Media - Priorizar por delegación del Municipio las colonias que a corto, mediano y largo plazo tendrían que ser beneficiadas con obras de construcción o mejora de drenaje pluvial.
Resultados.	Se carece de indicadores relativos a la eficacia, eficiencia o calidad de cada drenaje pluvial construido o mejorado por el Municipio.	04 - Institucional - Alta - Medir resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo reflejados en la población atendida, de los drenajes pluviales construidos o mejorados por el Municipio.
Cobertura.	Se indica la cantidad de población beneficiaria de la obra financiada con PROAGUA 2019, pero se omite precisar otras características sociodemográficas de esta y de la población potencial y objetivo.	05 - Específica - Alta - Describir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria de las obras financiadas con PROAGUA por parte del Municipio.
Problema o necesidad que pretende atender.	Se identifican en el Atlas de Riesgo las colonias con riesgo de inundación en el Municipio, pero no se prevé cómo intervenir en la gestión de estos riesgos.	06 - Interinstitucional - Alta - Implementar acciones para evitar riesgos de inundación y reducir su impacto con base en información actualizada y con enfoque de largo plazo.
Amenazas		
Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.	Posible recorte a futuro al presupuesto de PROAGUA y en consecuencia al Municipio, debido a una menor recaudación de ingresos federales producto de una recesión o crisis económica sostenida a nivel nacional.	07 - Institucional - Baja - Prever escenarios de acción para asegurar financiamiento con fuentes de recursos propios, estatales o federales en caso de que PROAGUA no sea una fuente de financiamiento para construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial.

Tabla 20.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones de los procedimientos.

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
Transversal a los ocho procedimientos	El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene uno para la elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del Municipio.	No aplica.
	Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey.	No aplica.
Oportunidades		
P-SOP-CCO-02	Es posible digitalizar algunas actividades relevantes del seguimiento de proyectos de obra pública para su consulta por todas las direcciones involucradas y agilidad del procedimiento.	01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar un sistema informático interno a la Secretaría de Obras Públicas de las actividades, insumos y productos necesarios para el seguimiento de proyectos de obra pública.
P-CMU-PLC-11	El reporte y publicación trimestral de dos formatos para el seguimiento de los ASM específicos e institucionales se pueden simplificar y reducir en cantidad de veces que se elaboran.	02 - Específica - Alta - Fusionar los formatos de Avance de Trabajo y Avance Institucional en un solo documento con una sola actualización trimestral de los avances de las actividades, la evidencia comprobatoria y la fecha de reporte.
Debilidades		
Transversal a los ocho procedimientos	Las actividades de los diagramas de flujo de los procedimientos no tienen una relación secuencial precisa con respecto a las actividades de la lista descriptiva de estas.	03 - Interinstitucional - Media - Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido.
	En ningún procedimiento se indica una fecha mínima o términos base en los que este deba revisarse para hacer ajustes orientados a hacer más eficiente su operación.	04 - Interinstitucional - Alta - Definir un mecanismo para la revisión y actualización de los procedimientos y sus respectivos formatos.
	No se indican los riesgos externos asociados a las actividades de los procedimientos que en caso de materializarse afectarían el	05 - Interinstitucional - Alta - Identificar los riesgos externos al Municipio que afectan la operación de los procedimientos e

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	<p>cumplimiento del objetivo del procedimiento y de los programas en los que se aplica.</p> <p>Es imprecisa la identificación de los productos que genera cada procedimiento para cumplir el objetivo que este se propone y contribuir al logro de resultados de los programas en los que se apliquen.</p>	<p>implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar estos riesgos en caso de ser necesario.</p> <p>06 - Interinstitucional - Alta - Identificar y describir los productos de los procedimientos en un registro interno que defina indicadores de calidad, eficiencia, eficacia o economía con relación a estos.</p>
<p>P-CMU-PLC-10 P-CMU-PLC-11 P-CMU-PLC-04</p>	<p>Los procedimientos analizados en los que el personal de las dependencias o entidades no tiene mayor participación son de conocimiento general y no específico ya que solo participa en actividades limitadas como entrega de información o atención de recomendaciones.</p>	<p>07 - Interinstitucional - Alta - Capacitar al menos cada inicio de año al personal que participa en los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04 en cuanto a los objetivos, actividades, insumos, productos, plazos y riesgos de cada procedimiento en específico.</p>
<p>P-TMU-02</p>	<p>No se indica expresamente en este procedimiento como tampoco en el <i>P-TMU-PLP-01 Elaboración de Presupuesto de Egresos</i> una actividad relativa a la implementación de un Presupuesto basado en Resultados articulado al Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio en la que el personal de la Contraloría Municipal, la Tesorería Municipal y el Ayuntamiento consideren como insumo de información los indicadores y las evaluaciones externas para tomar decisiones respecto a los programas presupuestarios al momento de discutir y aprobar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del próximo ejercicio fiscal.</p>	<p>08 - Interinstitucional - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad conjunta para decidir si en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio del ejercicio fiscal siguiente se asigna igual, menor o mayor cantidad de recursos financieros a los programas, si se crea, elimina, replantea o fusiona un programa con otros o si se ajustan metas y objetivos, con base en información reciente sobre la eficacia, eficiencia, calidad, economía o cobertura de los programas.</p>
<p>P-CMU-PLC-10 y P-TMU-01</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un criterio que no se indica expresamente en este procedimiento y que sirve para focalizar la evaluación de programas de recursos federales y estatales al momento de elaborar el PAE son las necesidades de información de las personas de las dependencias y entidades a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, como también las problemáticas que afectan el diseño, la operación o los resultados de los programas, identificadas a partir de su experiencia. 	<p>09 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad necesaria para la elaboración del PAE y en específico para decidir qué programas evaluar, con qué metodología y qué objetivos, relativa a conocer las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, en complemento a los criterios que ya están definidos en el procedimiento para tomar esta decisión.</p>

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
P-CMU-PLC-10	No se da seguimiento a qué uso hacen de los hallazgos o recomendaciones de las evaluaciones externas la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal.	10 - Interinstitucional - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad de seguimiento al uso en la toma de decisiones en las etapas del ciclo presupuestario de los hallazgos o recomendaciones producto de evaluaciones externas por parte de la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal.
	Se presenta una demora en las actividades de contratación de la evaluación, en específico en la elaboración del contrato por la Dirección Jurídica y en la aprobación de la factura y fianza por la Dirección de Adquisiciones.	11 - Específica - Alta - Adelantar la publicación del Programa Anual de Evaluación al último día hábil de febrero para iniciar la contratación de la evaluación con un plazo holgado de tiempo.
P-CMU-PLC-11	Los resultados de las acciones para atender los ASM no se alcanzan a reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente, debido a que la Dependencia Normativa tiene a más tardar hasta la segunda semana de diciembre para realizar el Documento Posición Institucional y el Documento de Trabajo o Documento Institucional.	12 - Específica - Alta - Definir en el procedimiento un plazo de al menos una semana después de entregado el informe final de la evaluación para que la Dependencia Normativa decida con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y el evaluador cuáles ASM atenderá y priorice aquellos cuyo resultado se pueda reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente.
	La actividad de consultar la opinión o experiencia del personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado después de atender las recomendaciones no se indica en el procedimiento.	13 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad de consulta orientada a validar que las recomendaciones hayan producido resultados útiles para el personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado, una vez implementadas.
P-CMU-PLC-04	Se carece de una guía de llenado e interpretación de información de los formatos que conllevan una decisión respecto a los programas, en específico el CMU-PLC-20 Matriz Tabla Maestra de Indicadores, CMU-PLC-33 Plan de Acciones de Indicadores, CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador y CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas.	14 - Específica - Alta - Desarrollar instrumentos de apoyo al personal de las dependencias en el llenado e interpretación de información para los formatos CMU-PLC-20, CMU-PLC-33, CMU-PLC-34 y CMU-PLC-42.

Objetivo específico: Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.		
Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	No se propone otro objetivo específico ni actividad relativa al uso de los hallazgos de informes relativos al avance de los indicadores de los programas y planes del Municipio en la toma de decisiones relativas al curso de estos.	15 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad mensual o trimestral en la cual el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño proponga, con base los informes del procedimiento y dirigidas a las dependencias y entidades, recomendaciones de mejora operativa de los programas y les dé seguimiento en especial a las que correspondan a indicadores de Fin y Propósito.
Diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio.	El diagrama describe las actividades principales con relación a FORTASEG y las dependencias del Municipio y entes públicos que intervienen en estas, mas no se indican elementos clave de un procedimiento que faciliten la comprensión de qué resultados pretende alcanzar, en qué tiempo y con apoyo de qué cargos en específico.	16 - Específica - Alta - Incluir al diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio al menos el objetivo general y específico que se propone; una lista de las actividades descritas de forma ampliada; las fechas límite de actividades a cargo del Municipio y la articulación con otros procedimientos municipales.
Amenazas		
SOP-POC-01	El procedimiento pendiente de firmarse y expedirse está ante el riesgo de no ser aplicado por el personal en el escenario de que exista un cambio de administración municipal y del personal actual a cargo de los entes responsables de las actividades.	17 - Interinstitucional - Alta - Finalizar la expedición del procedimiento pendiente de firmar considerando las recomendaciones anteriores y expedirlo antes del término de la actual administración municipal 2019-2021. (P-SOP-POC-01)

Recomendaciones de mejora y resultados esperados

En las tablas 21 se presenta una mayor descripción de las acciones propuestas, resultados esperados y responsables por cada recomendación derivada del análisis FODA de cada programa y de los procedimientos, a fin de que el personal involucrado en los programas decida cuáles de estas atender en función a su ámbito de competencia, recursos humanos, financieros y materiales, así como en los resultados esperados que mayor valor le generen directamente al Municipio de Monterrey e indirectamente a la población. Es importante mencionar que el logro de los resultados esperados dependerá no solo de las acciones implementadas por las dependencias responsables, sino también de otros factores que están fuera del control de estas, como la permanencia de estos programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación en años posteriores.

Tabla 21.1. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables - FORTASEG.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Institucional - Alta - Priorizar acciones coordinadas de prevención social de la violencia en formato digital.	Desarrollar las actividades del Programa Operativo Anual de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad como del subprograma de prevención de FORTASEG en formato digital.	Menor incidencia delictiva en el Municipio en el corto plazo.	Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad.
02 - Institucional - Alta - Desarrollar un análisis sobre las actividades relativas a prevención de la violencia en el territorio que le compete a la policía municipal.	Delimitar la zona de competencia municipal en funciones de seguridad pública por colonias del Municipio, así como las acciones de prevención de la violencia por cada una con la población atendida y objetivo.	Mayor trazabilidad de las acciones y resultados de los programas municipales en el territorio de su competencia.	Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad.
03 - Institucional - Alta - Desarrollar indicadores de resultados o impacto que permitan medir los efectos de la política de seguridad pública en la población del Municipio desde un enfoque de prevención social del delito y de incidencia delictiva a los cuales FORTASEG contribuya a generar.	Diseñar indicadores que midan los efectos de la política de seguridad pública del Municipio en la población desde un enfoque de prevención social del delito, los cuales puedan atribuirse directa o indirectamente a los proyectos de FORTASEG.	Mayor conocimiento de los efectos asociados a los programas de seguridad del Municipio en las condiciones de vida de la población.	Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
04 - Institucional - Alta - Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTASEG que este reciba en años posteriores.	<p>Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de FORTASEG y el efecto que tendría en los programas pagados con este programa.</p> <p>Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de FORTASEG con otras fuentes de ingresos propios o federales.</p>	<p>Mayor sostenibilidad financiera de los programas pagados con FORTASEG y certeza de una fuente de ingreso constante a mediano y largo plazo.</p> <p>Mayor independencia financiera de los programas municipales respecto a los recursos de FORTASEG.</p>	Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad.

Tabla 21.2. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables - FORTAMUN.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Interinstitucional - Alta - Seleccionar indicadores que sean actualizados y comparables entre municipios en los programas a los que puede destinarse FORTAMUN conforme a la LCF.	Organizar reuniones de trabajo con personal de los programas financiados con FORTAMUN para seleccionar indicadores existentes o diseñar nuevos para medir el desempeño de las áreas en las que interviene el Municipio (seguridad y deuda pública, principalmente), siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable para el diseño de estos.	Mayor seguimiento al desempeño de los programas pagados con FORTAMUN y comparabilidad con otros municipios.	Tesorería Municipal en conjunto con los órganos ejecutores de los recursos de FORTAMUN.
02 - Específica - Alta - Definir y cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida de los programas pagados con FORTAMUN en los que aplique por cada año.	Solicitar al personal responsable de los programas pagados con FORTAMUN la descripción y cantidad de área de enfoque o personas por beneficiar en el año (población objetivo) del total de quienes padecen el problema o necesidad (población potencial), antes de asignar el recurso.	<p>Mayor focalización de los recursos a poblaciones externas o internas al Municipio que más lo requieren.</p> <p>Mayor certeza sobre la cobertura de los programas pagados con FORTAMUN.</p>	Tesorería Municipal en conjunto con los órganos ejecutores de los recursos de FORTAMUN.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
	Solicitar al final del año el área de enfoque o población beneficiaria (población atendida).		
03 - Interinstitucional - Alta - Considerar en la decisión de asignar los recursos de FORTAMUN hallazgos producto de un diagnóstico del problema público y necesidad interna al Municipio que se atenderían con los programas pagados con este recurso federal, así como de un informe de resultados producidos por los programas.	<p>Elaborar un diagnóstico con vigencia trienal que documente los problemas públicos y las necesidades del Municipio que serían atendidas con programas pagados total o parcialmente con recursos de FORTAMUN.</p> <p>Elaborar anualmente un informe de los avances físicos de los programas pagados con FORTAMUN.</p> <p>Incluir tanto el diagnóstico como el informe a la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales al acta de asignación de este recurso federal.</p>	<p>Mayor certeza de la aplicación de un Presupuesto basado en Resultados en la asignación de FORTAMUN.</p> <p>Mayor certeza de la orientación de los recursos de FORTAMUN a intervenir en problemas lógicamente identificados.</p>	Tesorería Municipal en conjunto con la Contraloría y la Comisión de Hacienda y Patrimonio Municipales.
04 - Institucional - Alta - Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTAMUN que este reciba en años posteriores.	<p>Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de FORTAMUN y el efecto que tendría en los programas pagados con este programa.</p> <p>Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de FORTAMUN con otras fuentes de ingresos propios o federales.</p>	<p>Mayor sostenibilidad financiera de los programas pagados con FORTAMUN y certeza de una fuente de ingreso constante a mediano y largo plazo.</p> <p>Mayor independencia financiera de los programas municipales respecto a los recursos de FORTAMUN.</p>	Tesorería Municipal.

Tabla 21.3. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables - PROAGUA.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar una medición propia de las características de la infraestructura de drenaje pluvial del Municipio.	Medir en la totalidad de drenajes pluviales del Municipio variables de calidad de la infraestructura y la capacidad de captación de agua.	Mayor precisión al decidir qué necesidades de mejora o construcción infraestructura pluvial atender y priorizar.	Secretaría de Obras Públicas en coordinación con Secretaría de Servicios Públicos.
02 - Institucional - Alta - Justificar cada obra financiada con recursos de PROAGUA con un diagnóstico del problema público que se espera intervenir.	Diseñar un diagnóstico que describa y cuantifique el problema que atenderían las obras pagadas con PROAGUA con base en información de INEGI, CONAGUA y recopilada en visitas a las colonias con mayores condiciones de vulnerabilidad. Es menester considerar además del Atlas de Riesgo del Municipio y de ser posible los riesgos en materia de drenaje pluvial del resto de municipios metropolitanos que colindan con Monterrey.	Mayor certeza de la orientación de los recursos de PROAGUA a obras que intervengan en problemas lógicamente identificados.	Secretaría de Obras Públicas.
03 - Institucional - Media - Priorizar por delegación del Municipio las colonias que a corto, mediano y largo plazo tendrían que ser beneficiadas con obras de construcción o mejora de drenaje pluvial.	Identificar las colonias con mayor riesgo de inundación según el Atlas de Riesgo municipal y priorizar en estas a corto plazo las obras de drenaje pluvial futuras.	Mayor focalización de los proyectos de obra pública de drenaje pluvial.	Secretaría de Obras Públicas.
04 - Institucional - Alta - Medir resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo reflejados en la población atendida, de los drenajes pluviales construidos o mejorados por el Municipio.	Diseñar indicadores de resultados para las obras de drenaje pluvial del Municipio, siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable. Algunos ejemplos de indicadores sugeridos son: - Porcentaje promedio de cumplimiento de las obras entregadas con los requerimientos del contrato. - Promedio de satisfacción con la obra por parte de la población beneficiaria. - Capacidad en metros cúbicos de agua por segundo que tienen las obras de drenaje pluvial para captar agua.	Mayor conocimiento de los efectos asociados por las obras de drenaje pluvial del Municipio en las condiciones de vida de la población o en su entorno.	Secretaría de Obras Públicas.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de agua tratada del total de agua captada. - Porcentaje de agua de uso público cuyo origen es pluvial. - Variación porcentual del valor económico en daños a propiedad pública o privada ocasionados por lluvias debido a fallas en el drenaje pluvial municipal. 		
<p>05 - Institucional - Alta - Describir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria de las obras financiadas con PROAGUA por parte del Municipio.</p>	<p>Describir dentro del diagnóstico del problema de las obras del Municipio financiadas con PROAGUA APAUR la cantidad y características socioeconómicas de las personas que viven en las colonias donde se construye o mejora una obra, a partir de la información de las AGEB o de estudios propios.</p>	<p>Mayor precisión en la asignación de los recursos de PROAGUA hacia obras que beneficien a las personas más afectadas por las problemáticas relativas al drenaje pluvial.</p>	<p>Secretaría de Obras Públicas.</p>
<p>06 - Interinstitucional - Alta - Implementar acciones para evitar riesgos de inundación y reducir su impacto con base en información actualizada y con enfoque de largo plazo.</p>	<p>Diseñar e implementar acciones para evitar riesgos de inundación identificados en el Atlas de Riesgo al interior del Municipio.</p>	<p>Menor impacto negativo de los riesgos por inundación en las colonias del Municipio.</p>	<p>Secretaría de Obras Públicas en conjunto con la Secretaría del Ayuntamiento y Secretaría de Servicios Públicos.</p>
<p>07 - Institucional - Baja - Prever escenarios de acción para asegurar financiamiento con fuentes de recursos propios, estatales o federales en caso de que PROAGUA no sea una fuente de financiamiento para construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial.</p>	<p>Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de PROAGUA y el efecto que tendría en las obras pagadas con este programa.</p> <p>Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de PROAGUA con otras fuentes de ingresos propios o federales.</p>	<p>Mayor certeza de una fuente de ingreso constante a mediano y largo plazo para las obras públicas de drenaje pluvial.</p>	<p>Secretaría de Obras Públicas.</p>

Tabla 21.4. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables - procedimientos.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar un sistema informático interno a la Secretaría de Obras Públicas de las actividades, insumos y productos necesarios para el seguimiento de proyectos de obra pública. (P-SOP-CCO-02)	Desarrollar un sistema informático en versión prueba para el seguimiento y cierre de obra pública en el ámbito de competencia municipal con recursos propios con apoyo de personal de informática del Municipio.	Menor tiempo de envío de documentos para consulta o revisión entre las direcciones. Menor proporción de errores en el llenado y sistematización de la información.	Secretaría de Obras Públicas y Dirección de Informática
02 - Específica - Alta - Fusionar los formatos de Avance de Trabajo y Avance Institucional en un solo documento con una sola actualización trimestral de los avances de las actividades, la evidencia comprobatoria y la fecha de reporte. (P-CMU-PLC-11)	Crear un solo formato con el avance de recomendaciones específicas, institucionales e interinstitucionales por cada programa evaluado, el cual se alimente de los reportes de avance que haga cada dependencia o entidad involucrada. De ser posible solicitar en el formato que se habilite un enlace electrónico a la evidencia de la acción implementada, cuando aplique. Publicar este documento de avance trimestralmente en el sitio de transparencia municipal.	Mayor concentración y validación de los avances de ASM en un solo documento por programa.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.
03 - Interinstitucional - Media - Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido. (Transversal a los ocho procedimientos)	Asignar un valor alfanumérico coincidente a las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas el cual sirva de guía a quienes intervienen en las actividades y a quien analice a fondo la eficiencia o calidad del procedimiento.	Mayor control y análisis de la operación de cada procedimiento.	Direcciones responsables de cada procedimiento.
04 - Interinstitucional - Alta - Definir un mecanismo para la revisión y actualización de los procedimientos y sus respectivos formatos. (Transversal a los ocho procedimientos)	Consultar con las dependencias que elaboraron los procedimientos vigentes los términos y tiempos en los que se pueden revisar y actualizar con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño; en específico si es cuando el personal identifique obstáculos o al menos cada trienio con un cambio de gobierno, o	Mayor previsibilidad de los ajustes al diseño de cada procedimiento. Mayor certeza de una mejora continua en la operación de los procedimientos desde la experiencia del personal.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en coordinación con las dependencias que elaboraron los procedimientos vigentes.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
05 - Interinstitucional - Alta - Identificar los riesgos externos al Municipio que afectan la operación de los procedimientos e implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar estos riesgos en caso de ser necesario. (Transversal a los ocho procedimientos)	<p>cuando se requiera una evaluación de procesos.</p> <p>Analizar desde la experiencia del personal que interviene en cada procedimiento los principales riesgos asociados a las actividades, el nivel de impacto y probabilidad de ocurrir, así como una acción en respuesta por parte de la persona enlace del Sistema de Control Interno para evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar aquellos que sean prioritarios.</p> <p>Implementar estas acciones de respuesta a los riesgos y documentarla.</p>	Mayor cumplimiento de los objetivos de los procedimientos y de los programas en los que se aplican.	Direcciones responsables de cada procedimiento con apoyo de las direcciones involucradas en el control interno del Municipio.
06 - Interinstitucional - Alta - Identificar y describir los productos de los procedimientos en un registro interno que defina indicadores de calidad, eficiencia, eficacia o economía con relación a estos. (Transversal a los ocho procedimientos)	<p>Identificar por cada procedimiento los productos que genera y desarrollar al menos un indicador de gestión o estratégico por cada producto, o bien vincularlo si ya existe en algún Programa Operativo Anual.</p> <p>Organizar y dar seguimiento a estos productos en un registro interno.</p>	<p>Mayor focalización de los procedimientos al logro de resultados.</p> <p>Mayor control de los productos de cada procedimiento.</p>	Direcciones responsables de cada procedimiento.
07 - Interinstitucional - Alta - Capacitar al menos cada inicio de año al personal que participa en los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04 en cuanto a los objetivos, actividades, insumos, productos, plazos y riesgos de cada procedimiento en específico. (P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11, P-CMU-PLC-04)	Organizar sesiones virtuales anuales de capacitación a las personas de las dependencias normativas y ejecutoras sobre cada uno de los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04, de manera enfática en la relevancia de las actividades del personal de las dependencias para generar un producto, cumplir un objetivo y alcanzar un resultado.	Mayor compromiso por parte del personal de las dependencias con las actividades de su competencia y con el resultado del procedimiento.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en coordinación con las dependencias que participan en los tres procedimientos.
08 - Interinstitucional - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad conjunta para decidir si en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio del ejercicio fiscal siguiente se asigna igual, menor o mayor cantidad de recursos financieros a los	Diseñar una actividad de decisión entre la Contraloría Municipal, la Tesorería Municipal y el Ayuntamiento y ponerla en práctica durante la programación del presupuesto de ingresos y egresos 2021 del Municipio en formato de prueba, tomando como insumo las	Mayor aprovechamiento en la programación presupuestal de la información de indicadores y evaluaciones externas de programas.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en coordinación con la Tesorería Municipal y el Ayuntamiento.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
programas, si se crea, elimina, replantea o fusiona un programa con otros o si se ajustan metas y objetivos, con base en información reciente sobre la eficacia, eficiencia, calidad, economía o cobertura de los programas. (P-TMU-02)	evaluaciones hechas en 2020, entre otra información; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias y al Municipio.		
09 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad necesaria para la elaboración del PAE y en específico para decidir qué programas evaluar, con qué metodología y qué objetivos, relativa a conocer las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, en complemento a los criterios que ya están definidos en el procedimiento para tomar esta decisión. (P-CMU-PLC-10 y P-TMU-01)	Consultar a principios de cada año las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, como pueden ser: comprender mejor las causas o efectos de una problemática que afecta al programa y resolverla con el apoyo de un equipo evaluador externo, optimizar procesos o incrementar el impacto del programa. Analizar esta información y tomarla como insumo complementario al momento de elaborar el PAE.	Mayor precisión en la cobertura de necesidades de información de las personas a cargo de áreas clave de los programas.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.
10 - Interinstitucional - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad de seguimiento al uso en la toma de decisiones en las etapas del ciclo presupuestario de los hallazgos o recomendaciones producto de evaluaciones externas por parte de la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal. (P-CMU-PLC-10)	Diseñar esta actividad de seguimiento en conjunto con las dependencias y ponerla en práctica durante la programación del presupuesto de ingresos y egresos 2021 del Municipio en formato de prueba, tomando como insumo las evaluaciones hechas en 2020; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias y al Municipio.	Mayor conocimiento sobre el uso de las evaluaciones por otros actores involucrados en los programas.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en coordinación con la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública y la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal.
11 - Específica - Alta - Adelantar la publicación del Programa Anual de Evaluación al último día hábil de febrero para iniciar la contratación de	Diseñar y publicar el próximo PAE dentro del primer trimestre del año y comenzar la contratación de las evaluaciones con un plazo más holgado de tiempo.	Mayor oportunidad en el uso de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación durante el ejercicio fiscal en curso.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
la evaluación con un plazo holgado de tiempo.	Medir en qué grado el proceso de contratación del evaluador va adelantado, dentro o fuera del plazo del cronograma, el cual sea de conocimiento de la Dirección Jurídica y la Dirección de Adquisiciones.		
12 - Específica - Alta - Definir en el procedimiento un plazo de al menos una semana después de entregado el informe final de la evaluación para que la Dependencia Normativa decida con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y el evaluador cuáles ASM atenderá y priorice aquellos cuyo resultado se pueda reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente. (P-CMU-PLC-11)	Realizar una actividad de prueba con las evaluaciones hechas en 2020 relativa a la elaboración del formato <i>CMU-PLC-49</i> ; precisar el plazo en el procedimiento en los términos que mejor convengan al Municipio.	Mayor aprovechamiento de las evaluaciones en la mejora de los programas en un inmediato y corto plazo.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.
13 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad de consulta orientada a validar que las recomendaciones hayan producido resultados útiles para el personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado, una vez implementadas. (P-CMU-PLC-11)	Diseñar esta actividad de consulta con las dependencias y ponerla en práctica en formato de prueba con las evaluaciones hechas en 2020; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convenga al Municipio .	Mayor conocimiento de los efectos de las evaluaciones externas en los programas aplicables, para fortalecer o reorientar el diseño y objetivos de estas.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.
14 - Específica - Alta - Desarrollar instrumentos de apoyo al personal de las dependencias en el llenado e interpretación de información para los formatos CMU-PLC-20, CMU-PLC-33, CMU-PLC-34 y CMU-PLC-42. (P-CMU-PLC-04)	Desarrollar guías de llenado de información para los formatos, incluyendo ejemplos y criterios de interpretación de la información para la toma de decisiones. Ponerlas en práctica en modo prueba con una muestra de dependencias. Hacer oficial su aplicación una vez que sean efectivas.	Mayor calidad de la información proporcionada en los formatos por el personal. Menor cantidad de errores y correcciones en el llenado de información.	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>15 - Específica - Alta - Incluir en el procedimiento una actividad mensual o trimestral en la cual el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño proponga, con base los informes del procedimiento y dirigidas a las dependencias y entidades, recomendaciones de mejora operativa de los programas y les dé seguimiento en especial a las que correspondan a indicadores de Fin y Propósito. (P-CMU-PLC-04)</p>	<p>Fortalecer la actividad relativa a proponer recomendaciones de mejora a los programas haciendo más específicas las recomendaciones con énfasis en los indicadores estratégicos.</p> <p>Incluir esta actividad al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias en específico y al Municipio en general.</p>	<p>Mayor aprovechamiento de los hallazgos de los informes en la optimización de los programas de forma oportuna.</p>	<p>Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.</p>
<p>16 - Específica - Alta - Incluir al diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio al menos el objetivo general y específico que se propone; una lista de las actividades descritas de forma ampliada; las fechas límite de actividades a cargo del Municipio y la articulación con otros procedimientos municipales. (Diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio)</p>	<p>Consultar y acordar con las dependencias involucradas los objetivos que se propondría este diagrama al ser un procedimiento revisado y expedido por la Contraloría.</p> <p>Describir con mayor detalle las actividades aplicables al Municipio en las que no pueda haber lugar a interpretaciones, así como el plazo de estas en las que sea posible definir, independientemente de los plazos del SESNSP para este subsidio.</p> <p>Crear en el diagrama actividades articuladas con otros procedimientos o formatos municipales expedidos en materia de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.</p> <p>Se sugiere consultar los ejemplos del Municipio de Pachuca (2019) con un procedimiento diseñado por subprograma de FORTASEG, y del Municipio de San Martín Texmelucan (2017) con un manual de procedimientos de la Dirección de Enlace FORTASEG con objetivos, responsables, tiempo promedio de gestión.</p>	<p>Mayor claridad de las funciones y plazos del personal de las dependencias en torno a FORTASEG.</p> <p>Mayor orientación a resultados de las actividades implementadas por las dependencias en las etapas de FORTASEG.</p>	<p>Coordinación de FORTASEG.</p>

Objetivo específico: Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Fondo pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>17 - Interinstitucional - Alta - Finalizar la expedición del procedimiento pendiente de firmar considerando las recomendaciones anteriores y expedirlo antes del término de la actual administración municipal 2019-2021. (P-SOP-POC-01)</p>	<p>Revisar la última versión del procedimiento pendiente de firmar, realizar los ajustes necesarios y solicitar su actualización o expedición a la Contraloría.</p>	<p>Mayor probabilidad de que el procedimiento sea aplicado por las futuras administraciones a partir de la experiencia acumulada de las anteriores.</p>	<p>Dirección de Planeación de Obras y Contratación.</p>

Conclusiones

A partir de esta evaluación de procesos, una conclusión general aplicable a FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA es que estos programas fueron operados en 2019 en el Municipio de Monterrey con procedimientos claros que se enfrentaron a obstáculos internos y externos mínimos y que contaron con los recursos financieros, humanos y materiales suficientes e insumos de información de calidad para generar productos que contribuyeron al logro de las metas de cada uno propuestas en ese año, como también al cumplimiento normativo general.

Se encontró un grado de consolidación operativa de los programas óptimo, de 4.75 puntos sobre 5. Esto refleja que los procedimientos de los programas evaluados están fundamentados en la normatividad vigente de los tres órdenes de gobierno; son de conocimiento general y específico del personal que interviene en las actividades; están estandarizados de manera que aplican a programas pagados con recursos federales, estatales y municipales; contienen actividades que sirven para alimentar indicadores de los programas que reportan las dependencias; y se vinculan a un procedimiento para implementar mejoras a los programas y procedimientos, producto de evaluaciones externas.

Los procedimientos analizados fueron pertinentes y la coordinación entre las dependencias que intervinieron en las actividades fue en general efectiva y clara. Las personas de las dependencias que intervinieron en estos procedimientos y que fueron entrevistadas durante la evaluación demostraron una experiencia y conocimientos suficientes sobre la operación de los programas, y se mostraron colaborativas en la entrega de información y atención de dudas planteadas por el equipo evaluador.

Derivado del análisis de los procedimientos se encontraron hallazgos específicos por cada uno de estos, hallazgos transversales a todos y a un grupo de tres, relacionado al seguimiento, evaluación y atención de ASM. De estos hallazgos se derivaron dos Fortalezas, dos Oportunidades, catorce Debilidades y una Amenaza con su respectiva recomendación de mejora, excepto en las Fortalezas.

La mayor proporción de Debilidades indica que aun cuando se han implementado modificaciones, actualizaciones y mejoras a los procedimientos producto de evaluaciones, auditorías y de la experiencia del personal, existen todavía áreas de mejora inherentes a la evolución de los programas como de los problemas que atienden. Estos hallazgos se concentraron en aspectos que inhiben la consolidación de los procedimientos como herramientas pertinentes para el logro de mayores resultados de los programas.

Las etapas del ciclo presupuestario del Municipio de Monterrey a las que corresponden los procedimientos están consolidadas y permiten la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados y de un Sistema de Evaluación del Desempeño, con áreas de mejora aún. En complemento a los hallazgos, el diagnóstico de la implementación y operación del PbR-SED en 2020 ubicó al Municipio de Monterrey dentro de los primeros cuatro lugares con mayor cumplimiento de las disposiciones que establece este modelo de gestión (SHCP, 2020d: 2-3).

Ahora bien, con relación al análisis del desempeño se encontró que los tres programas cumplieron las metas que se propusieron en el año y los recursos comprometidos se pagaron en su totalidad. El seguimiento a los ASM fue documentado un avance aceptable en FORTAMUN y FORTASEG, mientras que en PROAGUA aún persisten dudas sobre el área competente de atender la recomendación planteada. La cobertura de una población atendida respecto a una población objetivo fue posible medirla en la obra pluvial de PROAGUA y en algunos proyectos de FORTASEG, no así en los conceptos de gasto pagados con FORTAMUN.

Entre los hallazgos más representativos del análisis FODA de las características y el desempeño de los programas evaluados se encuentra que las Fortalezas se concentraron en el cumplimiento de la normatividad contable, financiera y operativa de cada uno, lo cual indica el apego estricto al principio de legalidad en el ejercicio de los recursos públicos federales; las Oportunidades coincidieron en la posibilidad de crear indicadores de resultados a partir de información existente sobre las problemáticas que atiende cada programa; las Debilidades se centraron en la limitada justificación de criterios de focalización de los recursos, cuantificación y descripción de la población potencial, objetivo y atendida; y las Amenazas se concentraron en la posible reducción del presupuesto destinado a estos programas en los próximos años, en función al comportamiento económico nacional, de los ingresos y el gasto público federal.

Aun cuando se evaluaron fondos federales cuya normatividad no está bajo el ámbito de competencia del Municipio modificar sino del Congreso de la Unión, de la SHCP, del SESNSP y de SEMARNAT, en este informe se presentaron propuestas de mejora operativa aplicables en mayor medida a los procedimientos, formatos e indicadores en los que tienen mayor incidencia las dependencias municipales. No obstante, esto no limita al Municipio a que haga la gestión necesaria mediante el Gobierno del Estado para promover mejoras a la normatividad federal de estos programas, en especial aquella que es convenida con el Municipio.

Por último, una ventaja de esta evaluación aplicada a procedimientos concurrentes de programas federales, estatales y del Municipio de Monterrey es que algunas recomendaciones transversales pueden ser aplicadas al resto de los procedimientos no analizados. La priorización y atención de estas recomendaciones por parte del personal de las dependencias con apoyo de la Contraloría es crítico para sacar el mayor provecho al informe de esta evaluación para la mejora de la gestión municipal.

Referencias y anexos

- Auditoría Superior de la Federación (2019a). *Auditoría de Cumplimiento: 2018-D-19039-19-1127-2019 al FORTASEG 2018 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: <http://www.asfdatos.gob.mx/>
- Auditoría Superior de la Federación (2019b). *Auditoría de Cumplimiento: 2018-D-19039-19-1126-2019 al FORTAMUN 2018 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: <http://www.asfdatos.gob.mx/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2019). *Atributos y marco para la infraestructura sostenible*. Amar Bhattacharya, Cristina Contreras, Minji Jeong, Amal-Lee Amin, Graham Watkins, Mariana Silva Zuniga. Obtenido de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Atributos_y_marco_para_la_infraestructura_sostenible_es_es.pdf
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>
- Centro de Investigación y Docencia Económicas (2014). *Evaluación de consistencia y resultados al SUBSEMUN 2013*. Obtenido de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Especificas_Desempeno2013/SEGOB/S_EGOB_U002_Subsidios_SP_EntFed_Mpios_DF.pdf
- Cómo Vamos Nuevo León (2020). *Cuarta edición Encuesta de Percepción Ciudadana Así Vamos 2019*. Obtenido de: <http://datos.comovamosnl.org/api/v1/uploads/5e67e03cc2e5c86e6ea402f6>
- CONAGUA (2020a). *Programa Nacional Hídrico 2020-2024*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/553479/PNH_Resumen_Imprinta_v2_00311.pdf
- CONAGUA (2020b). *Listado de localidades con grado de prioridad urbano*. Obtenido de: https://files.conagua.gob.mx/conagua/generico/listado/Listadolocalidadesgradoprioridad_Urbano.xlsx
- CONAGUA (2019a). *Situación del Subsector Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, edición 2019*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/554702/DSAPAS_1-20.pdf
- CONAGUA (2019b). *Manual de Operación y Procedimientos 2019, Apartado Urbano (APAUR)*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/477348/MOP_URBANO_2019.pdf
- CONAGUA (2016). *Diagnóstico del programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (PROAGUA). Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento*. Obtenido de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/155442/S074_Diagnostico_PROAGUA_S074_120216.pdf

CONAPO (2015). *Índice de Marginación por municipio 1990 – 2015*. Obtenido de: http://conapo.gob.mx/es/CONAPO/Datos_Abiertos_del_Indice_de_Marginacion

CONAPO (2010). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México*. Obtenido de: [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion_de_las_zonas_metropolitanas_de_Mexico_2010 - Analisis de resultados](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion_de_las_zonas_metropolitanas_de_Mexico_2010_-_Analisis_de_resultados)

Consejo Nuevo León (2020). *Reporte de Incidencia Delictiva Municipal - Estado de Nuevo León - Agosto 2020*. Obtenido de: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/observatory_documents/observatory_document_files/000/000/010/original/REPORTE-municipal_ago2020.pdf?1598280284

Consejo Nuevo León (2018). *Plan Hídrico Nuevo León 2050*. Obtenido de: <http://famm.mx/wp-content/uploads/2018/10/Plan-Hi%CC%81drico-NL-2050.pdf>

Gobierno del Estado de Nuevo León (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021*. Obtenido de: http://datos.nl.gob.mx/wp-content/uploads/Otros/Plan_Estatal_Desarrollo.pdf

Gobierno del Estado de Nuevo León (2020). *Informe Municipal de Evaluación (Monterrey-Estado) FORTASEG Ejercicio Fiscal 2019*. Obtenido de: https://www.nl.gob.mx/sites/default/files/informe_desempeno_fortaseg_2020.pdf

INEGI (2019). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2019/>

Multimedios (2020). *Retiran más de 45 toneladas de basura en Monterrey*. Obtenido de: <https://www.multimedios.com/local/retiran-mas-de-45-toneladas-de-basura-en-monterrey>

Municipio de Monterrey (2020a). *Cuenta Pública 2019*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/Portal_N/Cuenta_P%C3%BAblica_2019_Firmada.pdf

Municipio de Monterrey (2020b). *Informe Municipal de Evaluación de FORTASEG 2019 de Monterrey*. Obtenido de: http://www.monterrey.gob.mx/pdf/Portaln/2020/Contraloria/Informe_de_Evaluacion_FORTASEG_2019.pdf

Municipio de Monterrey (2020c). *Acta Número 2. Sesión Ordinaria del Ayuntamiento - 27 de enero de 2020*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/actas/2020/Acta_2_SESION_ORDINARIA_27_DE_ENERO_DEL_2020.pdf

Municipio de Monterrey (2020d). *Avance del documento de trabajo de la evaluación a FORTAMUN y FORTASEG 2018 a junio 2020*. Obtenido de:

http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/PPOA/CMU-PLC-53_Avance_Documento_de_Trabajo_FORTASEG_2018.pdf

Municipio de Monterrey (2020e). *Avance del documento institucional de la evaluación a FORTASEG y FORTAMUN 2018 a junio 2020*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/PPOA/CMU-PLC-54_Avance_Documento_Institucional_FORTAMUN%202018.pdf

Municipio de Monterrey (2020f). *Avance del documento institucional de la evaluación a PROAGUA 2018 a junio 2020*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/PPOA/CMU-PLC-54_Avance_Documento_Institucional_PROAGUA_2018.pdf

Municipio de Monterrey (2019). *Cuenta Pública 2018*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/cuenta_publica/2018%20Cuenta%20P%C3%BAblica%20con%20firmas.pdf

Municipio de Monterrey (2019). *Manual de Organización de Tesorería Municipal*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Manuales/Tesoreria/MO-TMU-01_Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20de%20Tesorer%C3%ADa%20Municipal.pdf

Municipio de Monterrey (2019). *Manual de Organización de la Secretaría de Seguridad Pública*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Manuales/SeguridadP/MO-SSV-01_Manual_de_Organizacion_Sec_Seguridad_Publica.pdf

Municipio de Monterrey (2019). *Primer Informe de Gobierno de la administración 2019-2021*. Obtenido de: <http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/fraccion11/2015-2018/1er%20Informe.pdf>

Municipio de Monterrey (2019). *Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021*. Obtenido de: <http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2018/Indicadores/PMD%202019-2021.docx>

Municipio de Monterrey (2018). *Cuenta Pública 2017*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/cuenta_publica/Cuenta_Publica_2017.pdf

Municipio de Monterrey (2017). *Cuenta Pública 2016*. Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/cuenta_publica/Informe_Cuenta_Publica_2016.pdf

Municipio de Monterrey (2015). *Atlas de Riesgo de Monterrey 2015*. Obtenido de: <http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/atlas/atlasderiesgompomty2.docx>

Municipio de Pachuca (2017). *Informe final de la evaluación de procesos al programa de fortalecimiento para la seguridad*. Obtenido de: https://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Informe_final_de_la_evaluacion_de_proc esos_Fortaseg.pdf

Municipio de San Martín Texmelucan (2019). *Manual de Procedimientos de la Dirección de Enlace FORTASEG*. Obtenido de:

<https://sanmartintexmelucan.gob.mx/transparencia/alternativo%20web/documentos/FORTASEG/DOC/Procedimientos%20FORTASEG%201.pdf>

Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020-2024. Obtenido de: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596028&fecha=02/07/2020

SHCP (2020). *Cuenta Pública federal 2019*. Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/BD_Cuenta Publica/XLSX/cuenta_publica_2019_of_ece.epe.xlsx

SHCP (2020b). *Gasto Federalizado (Indicadores) 2019 Trimestre 4*. Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Entidades Federativas/2019/indicadores_4t.zip

SHCP (2020c). *Matriz de Indicadores para Resultados U001 FORTASEG. Presupuesto de Egresos de la Federación 2020. Ramo 36 – Seguridad y Protección Ciudadana. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados*. Obtenido de: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2020/docs/36/r36_oimpp.xlsx

SHCP (2020d). *Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades Federativas/Diagnostico/Informe_PbR_SED_2020.rar

SHCP (2019a). *Gasto Federalizado (Indicadores) 2018 Trimestre 4*. Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/DatosAbiertos/Entidades Federativas/2018/indicadores_4t.zip

SHCP (2019b). *Matriz de Indicadores para Resultados I005 FORTAMUN. Presupuesto de Egresos de la Federación 2019. Ramo 33 – Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados*. Obtenido de: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2019/docs/33/r33_oimpp.xlsx

SHCP (2019c). *Matriz de Indicadores para Resultados S074 Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento. Presupuesto de Egresos de la Federación 2019. Ramo 16 - Medio Ambiente y Recursos Naturales. Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados*. Obtenido de: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2019/docs/16/r16_oimpp.xlsx

SHCP (s.f.). *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario*. Obtenido de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda de Tlaxcala (2015). *Construcción del drenaje pluvial de la ciudad de Tlaxcala, en Tlaxcala, Tlaxcala*. Obtenido de: <http://secoduvi.tlaxcala.gob.mx/images/pdr/Analisis%20Costo%20Beneficio.pdf>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2019). *Lineamientos para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función para el ejercicio fiscal 2019.* Obtenido de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5550497&fecha=15/02/2019

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2019). *Convenio Específico de Adhesión para el otorgamiento del subsidio para el fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función (FORTASEG), para el ejercicio fiscal 2019, que celebran el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Nuevo León y el Municipio de Monterrey.* Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/459584/CONVENIO_FORTASEG_2019-NUEVO_LE_N-MPIO_MONTERREY-6-05-2019.pdf

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2019). *Anexo Técnico del Convenio Específico de Adhesión entre el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Estado de Nuevo León y el Municipio de Monterrey.* Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/462538/Monterrey_-_Mando_Coordinado.pdf

SEMARNAT (2019). *Reglas de operación para el Programa de agua potable, drenaje y tratamiento a cargo de la Comisión Nacional del Agua, aplicables a partir de 2019.* Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/439661/REGLAS_DE_OPERACION_2019.pdf

Tecnología Social para el Desarrollo (2019). *Evaluación Específica del destino de los recursos federales del Ramo 23 Programas Regionales, SEDATU Rescate de Espacios Públicos y PROAGUA APAUR para el ejercicio fiscal 2018 y análisis de la pertinencia de los indicadores del programa presupuestario que operó mayormente los recursos.* Obtenido de: <http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/PPOA/Evaluacion%20Ramo23%20Sedatu%20Proagua%20ejercicio%20fiscal%202018.pdf>

Anexo 1.1. Matriz de Indicadores para Resultados federal de FORTASEG 2020.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Nivel: Fin					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Contribuir a la paz, Estado democrático y de derecho mediante el fortalecimiento de las instituciones de seguridad pública municipales beneficiarias del subsidio FORTASEG, a través de la implementación de los Programas con Prioridad Nacional y subprogramas derivados.	Tasa de delitos de alto impacto por cada cien mil habitantes en los municipios beneficiarios del subsidio FORTASEG	Número de presuntos delitos de alto impacto del fuero común (homicidio doloso, secuestro, extorsión y robo) registrados en las averiguaciones previas y/o carpetas de investigación reportadas por las procuradurías o fiscalías generales en los municipios FORTASEG en el año t*/100000/ población de los municipios beneficiarios en el año t.	Otra-Número de presuntos delitos alto impacto del fuero común por cada 100,000 habitantes.	Estratégico - Eficacia - Anual	527.3
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Las instituciones de seguridad pública municipales cuentan con elementos con características para obtener el Certificado Único Policial, las cuales son transversales y de impacto para todos los Programas con Prioridad Nacional	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de desempeño realizadas con recursos del FORTASEG	(Elementos aprobados en desempeño / elementos municipales en activo evaluados en desempeño con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	70
	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de control de confianza realizadas con recursos del FORTASEG	(Evaluaciones de Control de Confianza aprobadas / Evaluaciones de Control de Confianza aplicadas con recursos del FORTASEG)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Semestral	75
	Porcentaje de elementos aprobados en las evaluaciones de competencias básicas realizadas con recursos del FORTASEG	(Elementos aprobados en Competencias Básicas / elementos municipales en activo evaluados en Competencias Básicas con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	75
Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Elementos de las instituciones municipales de seguridad pública evaluados en Control de Confianza, competencias básicas y en desempeño, como resultado de la implementación de los Programas con Prioridad Nacional en su vertiente de recursos humanos y de las acciones de coordinación que realiza el SESNSP	Porcentaje de avance en la aplicación de evaluaciones de desempeño convenidas con recursos del FORTASEG	(Elementos evaluados en desempeño/elementos convenidos a evaluar en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90
	Porcentaje de avance en la capacitación de formación inicial de elementos convenidos con recursos del FORTASEG.	(Elementos capacitados en Formación Inicial / Elementos convenidos a capacitar con recursos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	75
	Porcentaje de avance en la aplicación de evaluaciones de control de confianza convenidas con recursos del FORTASEG	(Evaluaciones en Control de Confianza Aplicadas/ Evaluaciones en Control de Confianza convenidas en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
	Porcentaje de Avance en la aplicación de evaluaciones de competencias básicas convenidas con recursos del FORTASEG	(Elementos evaluados en Competencias Básicas/Elementos convenidos a evaluar en los Anexos Técnicos del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90
Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Medición de recursos que han sido ministrados a los beneficiarios del subsidio con respecto al total de recursos convenidos del FORTASEG en el ejercicio fiscal.	Porcentaje de avance en la ministración de recursos del FORTASEG	(Recursos ministrados a los beneficiarios del FORTASEG/Monto federal convenido del FORTASEG del ejercicio fiscal t)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	97
Adquisición de insumos por parte de los municipios beneficiarios para el cumplimiento de las metas convenidas en los Programas con Prioridad Nacional, resultado de la aplicación de los recursos del Pp U007 FORTASEG.	Porcentaje de avance en la aplicación de recursos del FORTASEG.	$[(\text{Recursos comprometidos} + \text{devengados} + \text{pagados}) / \text{Monto federal convenido del FORTASEG del ejercicio fiscal t}] * 100$	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	92

Fuente: SHCP (2020c).

Anexo 1.2. Matriz de Indicadores para Resultados federal de FORTAMUN 2019.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Nivel: Fin					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Contribuir al bienestar social e igualdad mediante la optimización en la aplicación de los recursos públicos federales transferidos.	Mejora de la calidad crediticia estatal acumulada	La MCCEA es un contador simple de la mejora o deterioro en la calidad crediticia agregada de las entidades federativas. Dónde: $MCCEA = \sum_{i=1}^{32} [ICC]_{[i,t]} [ICC]_i=1$ si $[MMC]_{(i,t)} > [MCC]_{(i,13)} [ICC]_i=0$ si $[MMC]_{(i,t)} = [MCC]_{(i,13)} [ICC]_i=1$ si $[MMC]_{(i,t)} < [MCC]_{(i,13)}$ Es el indicador de evolución de calidad crediticia de la entidad i en el año de medición t. Este indicador puede tomar los valores 1, 0 y 1, dependiendo de $[MCC]_{(i,t)}$. Es la menor calificación crediticia quirografaria otorgada por alguna de las calificadoras reconocidas en el país, de la entidad i en el año de medición t. En caso de que una entidad que hubiera tenido calificación dejara de estar calificada, se considerará como una disminución		Estratégico - Eficacia - Anual	
Contribuir al bienestar social e igualdad mediante la optimización en la aplicación de los recursos públicos federales transferidos.	Índice de Aplicación Prioritaria de Recursos	$((\text{Gasto ejercido en Obligaciones Financieras} + \text{Gasto ejercido en Pago por Derechos de Agua} + \text{Gasto ejercido en Seguridad Pública} + \text{Gasto ejercido en Inversión}) / (\text{Gasto total ejercido del FORTAMUN DF})) * 100$	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal reciben la transferencia de recursos federales para el fortalecimiento de sus finanzas públicas municipales.	Índice de Dependencia Financiera	(Recursos ministrados del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial / Ingresos propios registrados por el municipio o demarcación territorial del Distrito Federal)	Otra-Razón	Estratégico - Eficacia - Semestral	
Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Recursos federales transferidos a los municipios y a las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, aplicados en los destinos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.	Porcentaje de avance en las metas	$(\text{Promedio de avance en las metas porcentuales de } i / \text{Promedio de las metas programadas porcentuales de } i) * 100$	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Trimestral	
Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Aplicación de los recursos federales transferidos a los municipios y a las demarcaciones territoriales, en los destinos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.	Índice en el Ejercicio de Recursos	$(\text{Gasto ejercido del FORTAMUN DF por el municipio o demarcación territorial} / \text{Monto anual aprobado del FORTAMUN DF al municipio o demarcación territorial}) * 100$	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	

Fuente: SHCP (2019b).

Anexo 1.3. Matriz de indicadores para resultados de PROAGUA 2019.

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Nivel: Fin					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Contribuir al bienestar social e igualdad mediante el incremento de la cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.	Cobertura Nacional de Alcantarillado.	(Población total en viviendas particulares con servicio de alcantarillado del país proyectada al 2017 / Población total en viviendas particulares del país, proyectada al 2017)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
	Cobertura nacional de tratamiento de aguas residuales municipales.	[Caudal Nacional de agua residual municipal tratada programada en 2017 / Caudal de agua residual colectada en 2017]*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	1.5
	Cobertura Nacional de Agua Potable.	(Población total en viviendas particulares con servicio de agua potable del país proyectada al 2017 / Población total en viviendas particulares del país, proyectada al 2017)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
	Cobertura de agua potable	La cobertura se calcula dividiendo la población que habita en viviendas particulares con servicio de agua potable entre la población total que habita en viviendas particulares. Este cociente se expresa en porcentaje	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Las entidades federativas incrementan las coberturas de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.	Porcentaje de Cobertura de tratamiento de aguas residuales municipales.	(Caudal de agua residual municipal tratada, con el programa en 2017 / Caudal de agua residual municipal colectada en 2017)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	0.25
	Porcentaje de la población que cuenta con el servicio formal de alcantarillado.	(Habitantes que cuentan con servicio formal de alcantarillado beneficiados con el programa en el año / Población total sin servicio de alcantarillado del país, proyectada 2017)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	1.14
	Porcentaje de la población que cuenta con el servicio formal de agua potable.	(Habitantes que cuenta con el servicio formal de agua potable beneficiados con el programa en el año / Población total sin servicio de agua potable del país, proyectada 2017)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	2.52
Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Sistemas de agua potable y alcantarillado Rehabilitados.	Porcentaje de sistemas de agua potable fortalecidos	(Sistemas de agua potable fortalecidos con el programa en el año/Sistemas de agua potable fortalecidos programados)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100
Sistemas de agua potable y alcantarillado Rehabilitados.	Porcentaje de sistemas de alcantarillado fortalecidos.	(Sistemas de alcantarillado fortalecidos con el programa en el año/Sistemas de alcantarillado fortalecidos programados)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100
Sistemas de agua potable y alcantarillado Rehabilitados.	Porcentaje de plantas de tratamiento de aguas residuales municipales fortalecidas.	(Número de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales municipales rehabilitadas con el programa en el año/Número de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales Municipales convenidas para rehabilitar con el programa)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	100

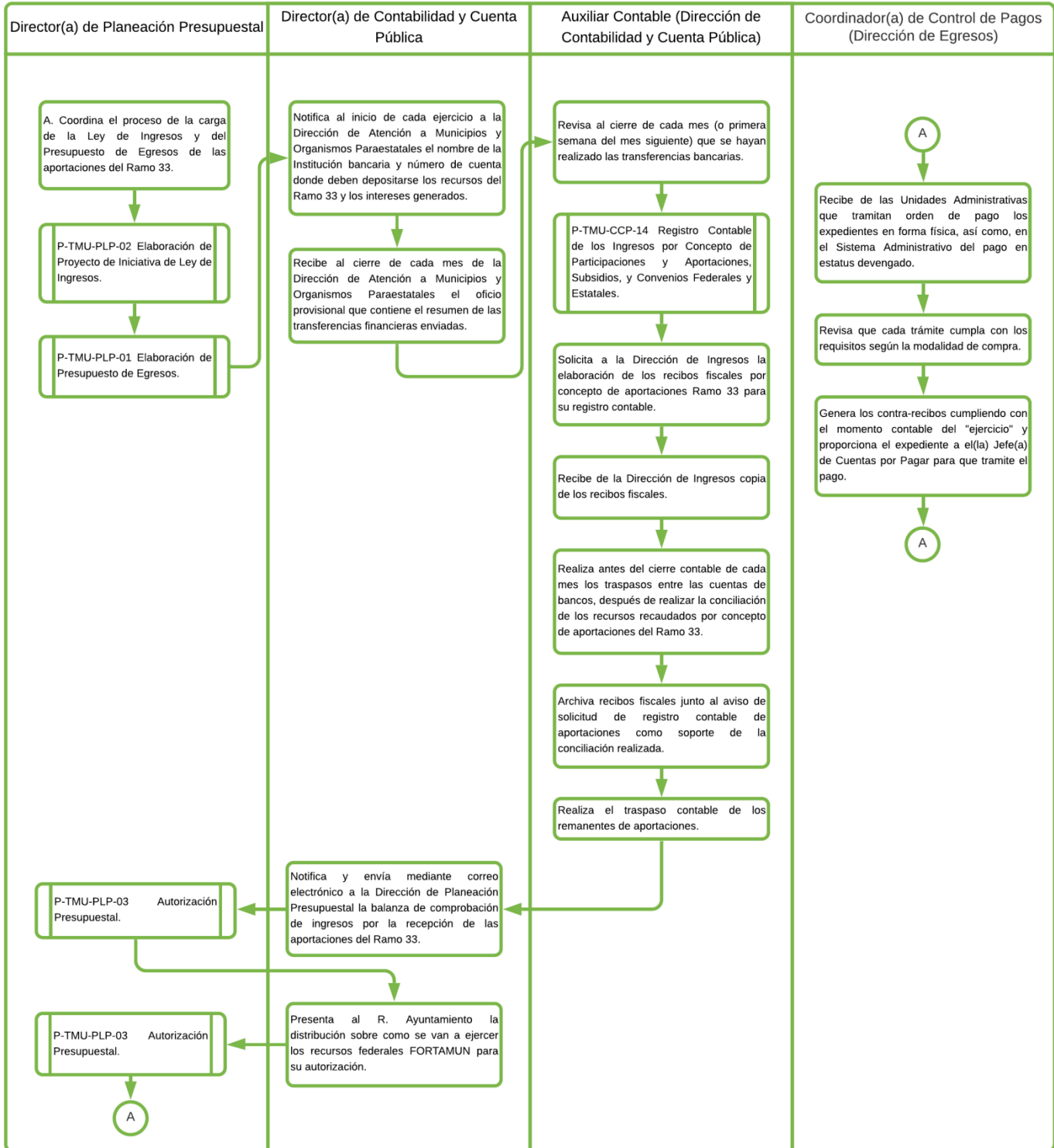
Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Obras de agua potable y alcantarillado construidas.	Porcentaje de plantas de tratamiento de aguas residuales que contribuyen al incremento de cobertura.	(Número de Plantas de tratamiento de Aguas Residuales construidas o ampliadas en el ejercicio con el programa en el año/Número de Plantas de tratamiento de Aguas Residuales convenidas para construir o ampliar con el Programa)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficiencia - Anual	100
Obras de agua potable y alcantarillado construidas.	Porcentaje de obras de agua potable, que contribuyen al incremento de cobertura.	(Obras de agua potable construidas/obras de agua potable programadas)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100
Obras de agua potable y alcantarillado construidas.	Porcentaje de obras de alcantarillado, que contribuyen al incremento de cobertura.	(Obras de alcantarillado construidas/Obras de alcantarillado programadas)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100
Caudal de agua nacional desinfectada.	Porcentaje del caudal nacional de agua desinfectada a través del equipamiento en operación, respecto al caudal suministrado nacional	(Caudal de agua desinfectada en la red pública / Caudal de agua suministrada en la red pública)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	97.3

Nivel: Actividad

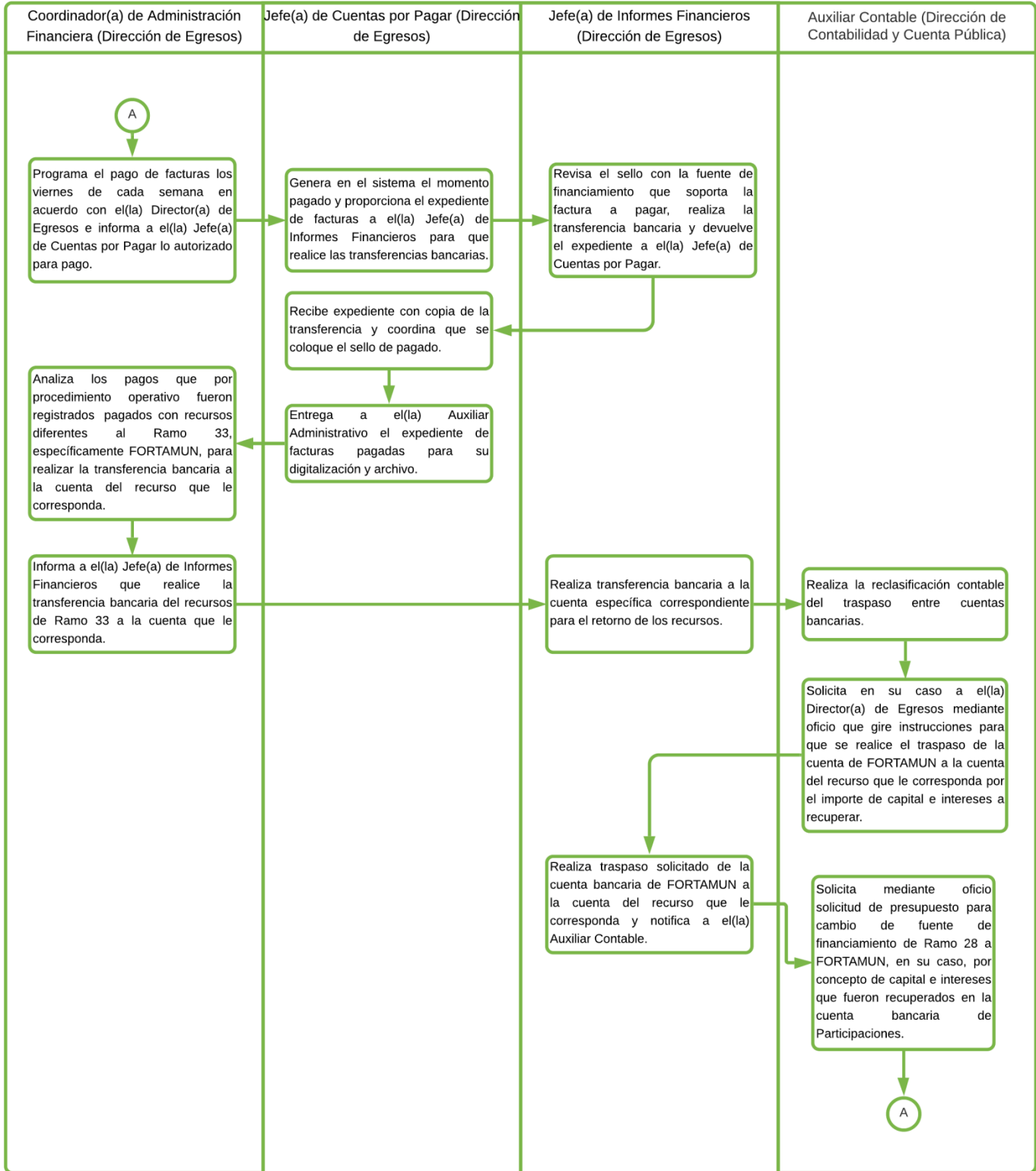
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Ministración de recursos disponibles programados en anexos de ejecución y técnicos, (La cual es compartida todos los componentes).	Porcentaje de recursos ministrados disponibles	(Recursos ministrados / Recursos autorizados disponibles)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	100
Verificación del cumplimiento de las obras sujetas a contraloría social.	Porcentaje de las obras sujetas a Contraloría Social	(Número de obras vigiladas mediante comités/Número de obras sujetas a contraloría social)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100
Formalización de anexos de ejecución y técnicos, (La cual es compartida a todos los componentes).	Porcentaje de Entidades Federativas con Anexos de ejecución y técnicos formalizados	(Entidades Federativas con anexos de ejecución y técnicos formalizados / Entidades Federativas programadas para formalizar anexos de ejecución y técnicos en el año)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral	100
Integración de los cierres de ejercicio, (La cual es compartida a todos los componentes).	Porcentaje de informes de cierre de ejercicio de entidades federativas integrados.	(Informes de cierre del ejercicio presupuestal de entidades federativas / Número de entidades federativas participantes en el programa)*100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	100

Fuente: SHCP (2019c).

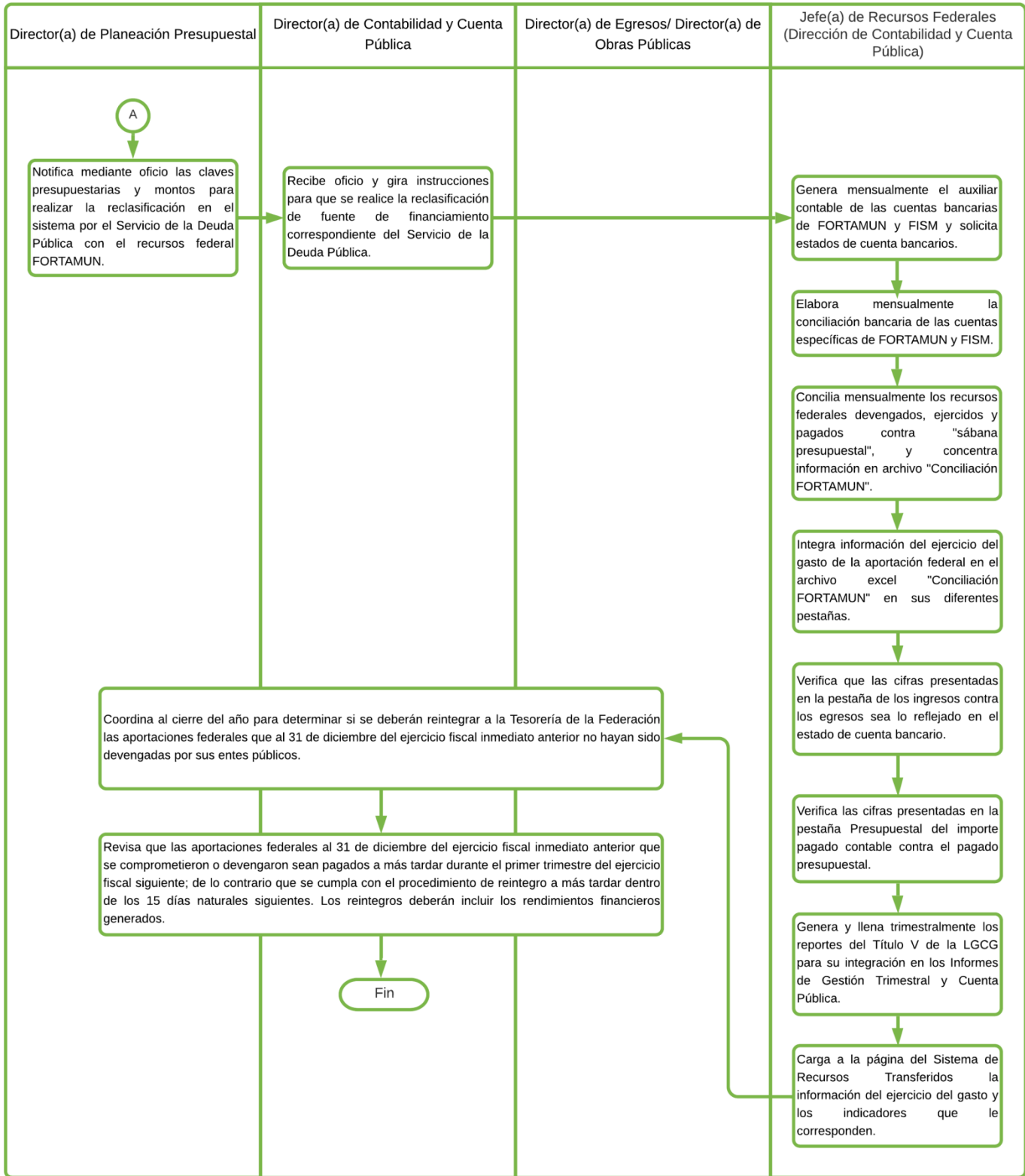
Anexo 2.1. Diagrama de flujo del procedimiento P-TMU-02 (1/3).



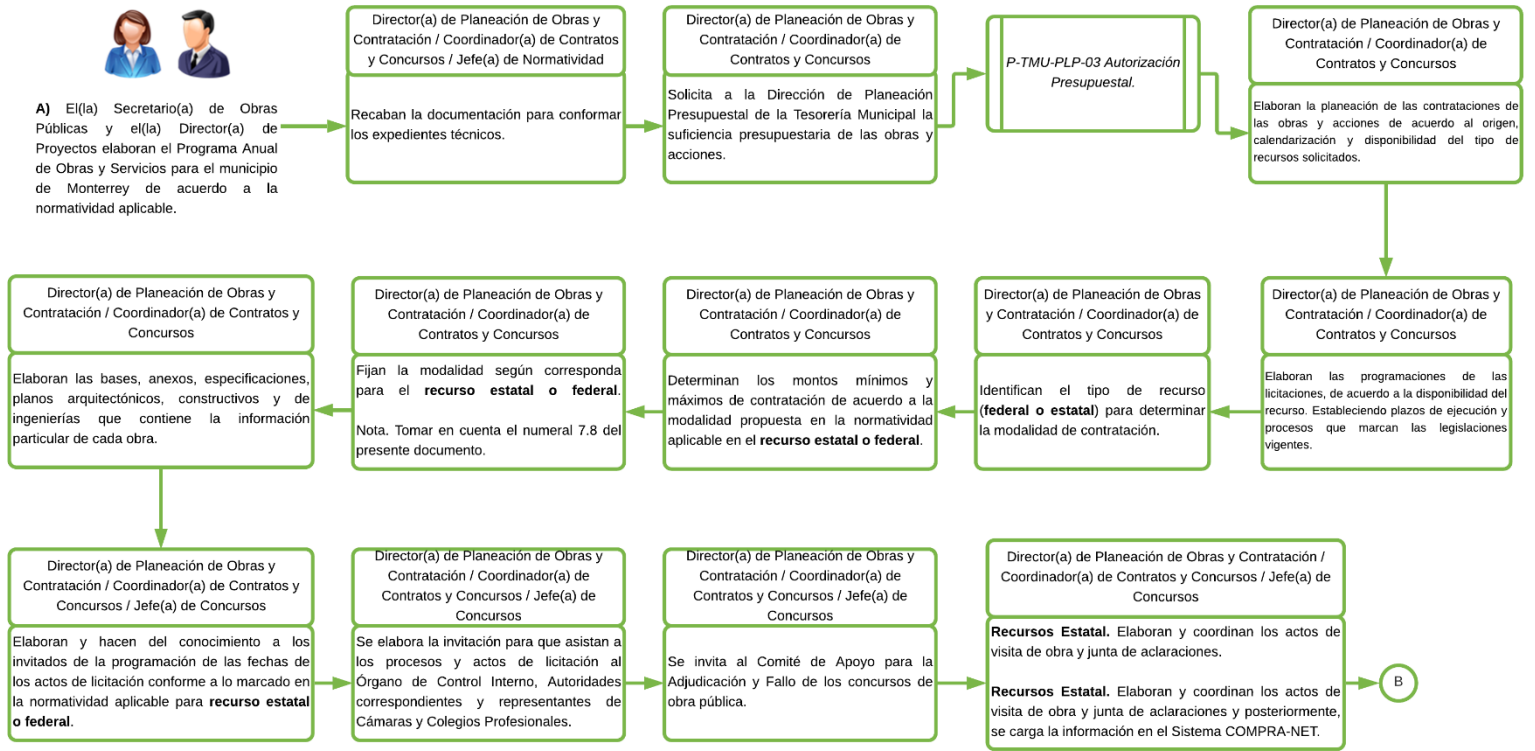
Anexo 2.1. Diagrama de flujo del procedimiento P-TMU-02 (2/3).



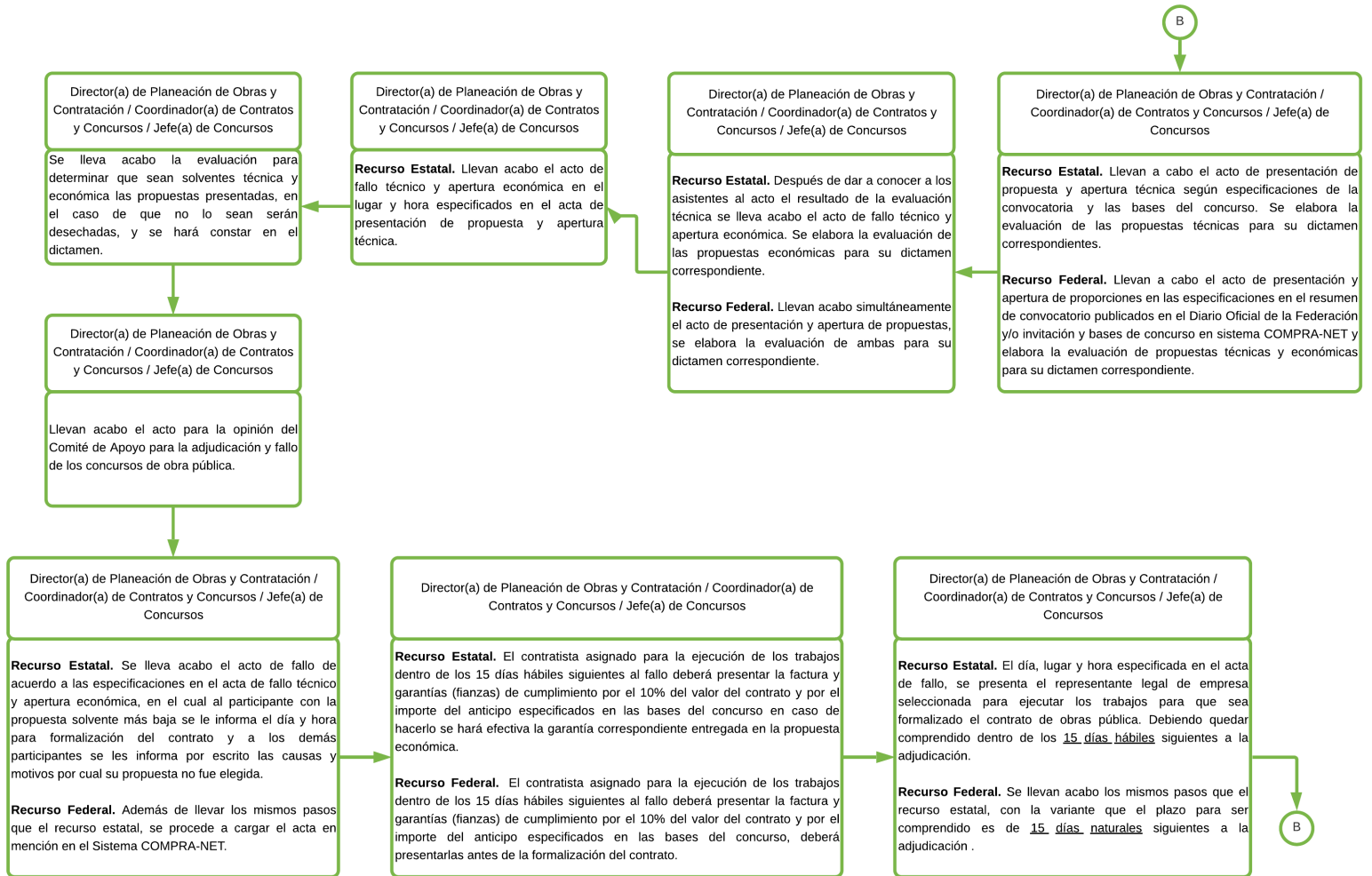
Anexo 2.1. Diagrama de flujo del procedimiento P-TMU-02 (3/3).



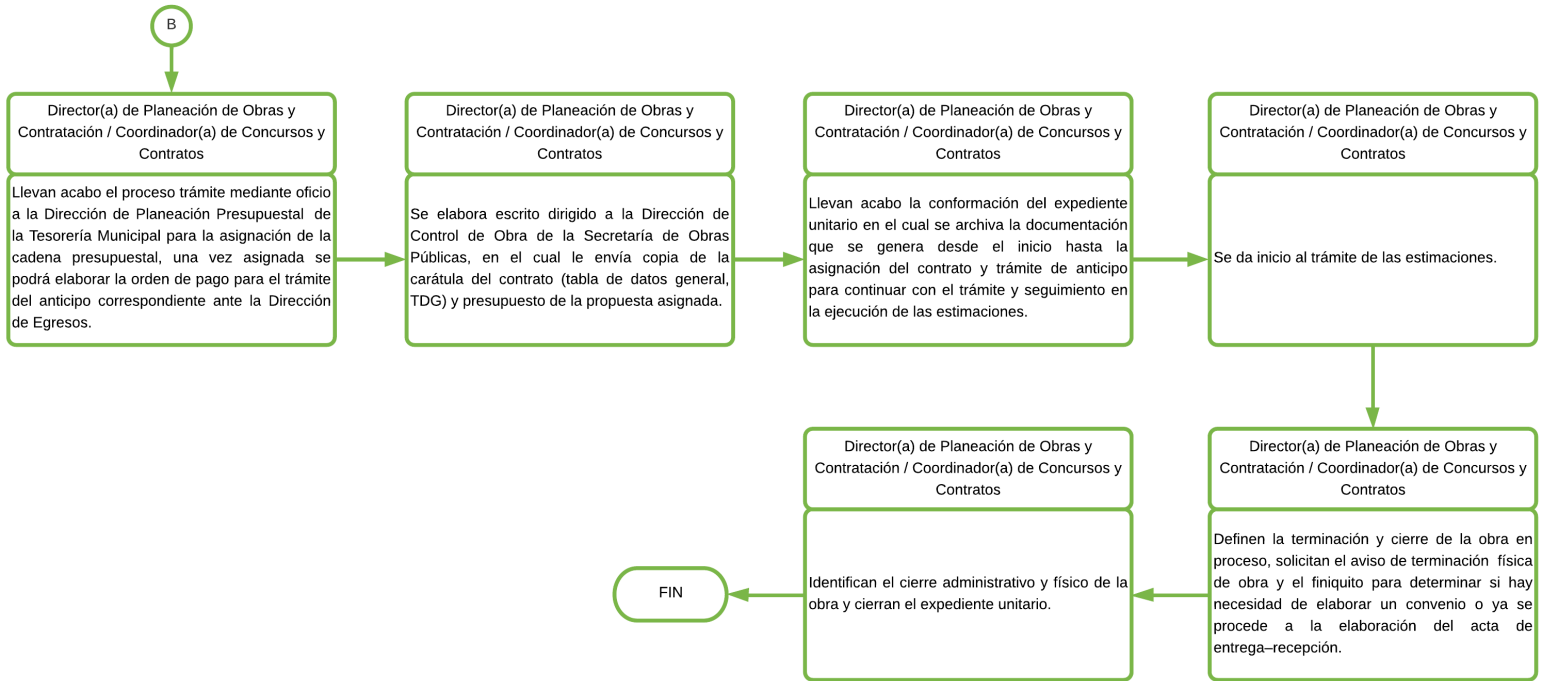
Anexo 2.2. Diagrama de flujo del procedimiento P-SOP-POC-01 (1/3).



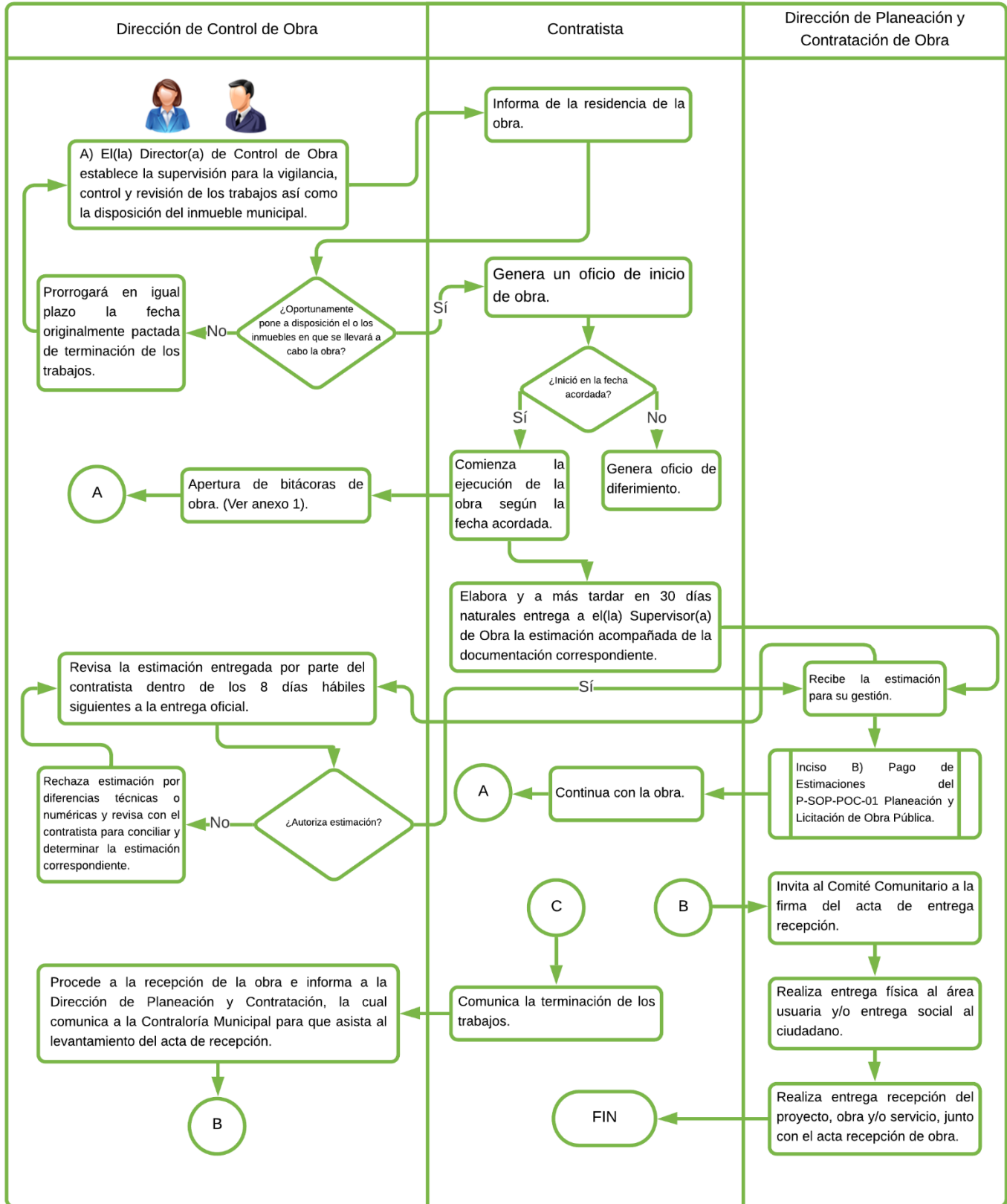
Anexo 2.2. Diagrama de flujo del procedimiento P-SOP-POC-01 (2/3).



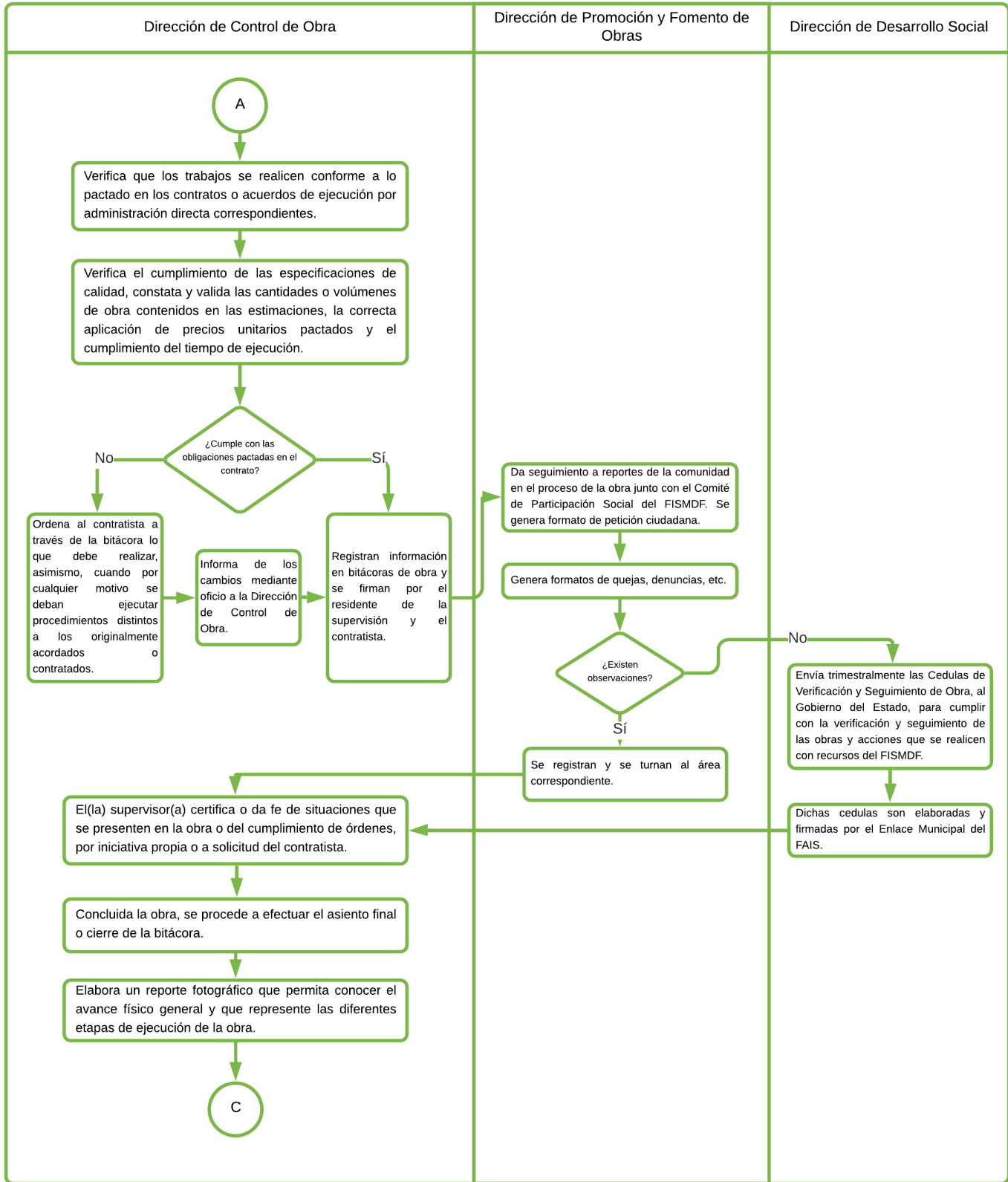
Anexo 2.2. Diagrama de flujo del procedimiento P-SOP-POC-01 (3/3).



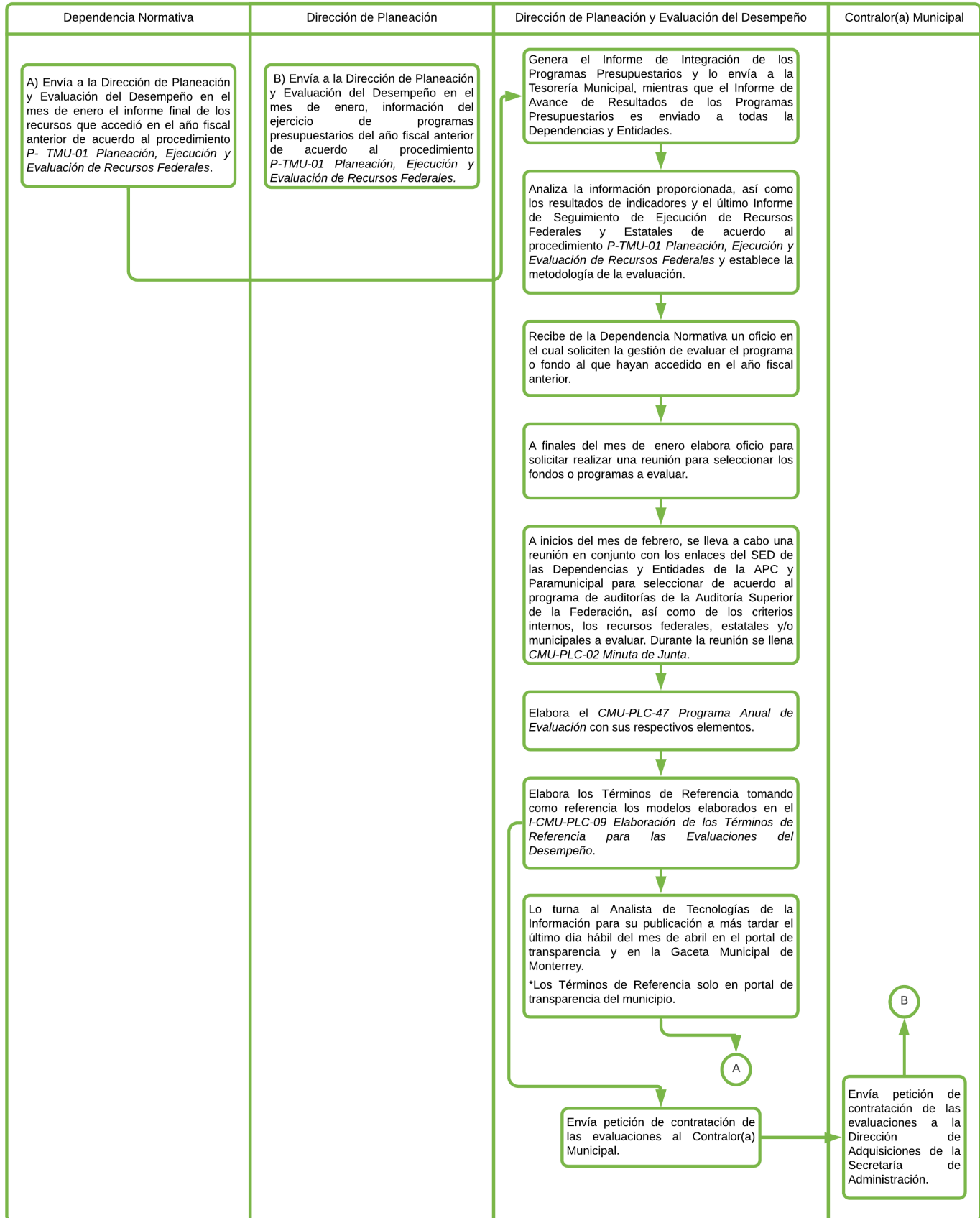
Anexo 2.3. Diagrama de flujo del procedimiento P-SOP-CCO-02 (1/2).



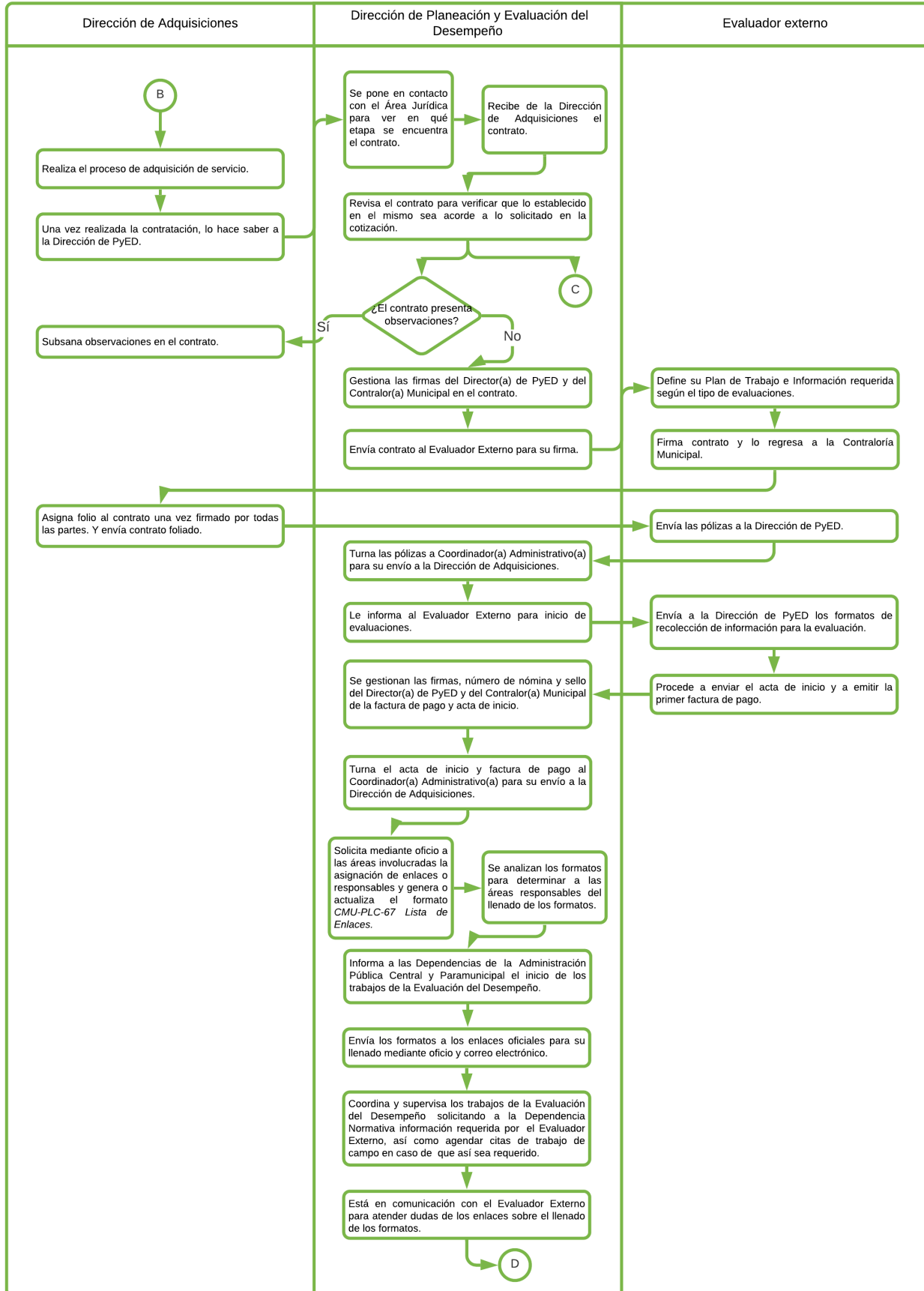
Anexo 2.3. Diagrama de flujo del procedimiento P-SOP-CCO-02 (2/2).



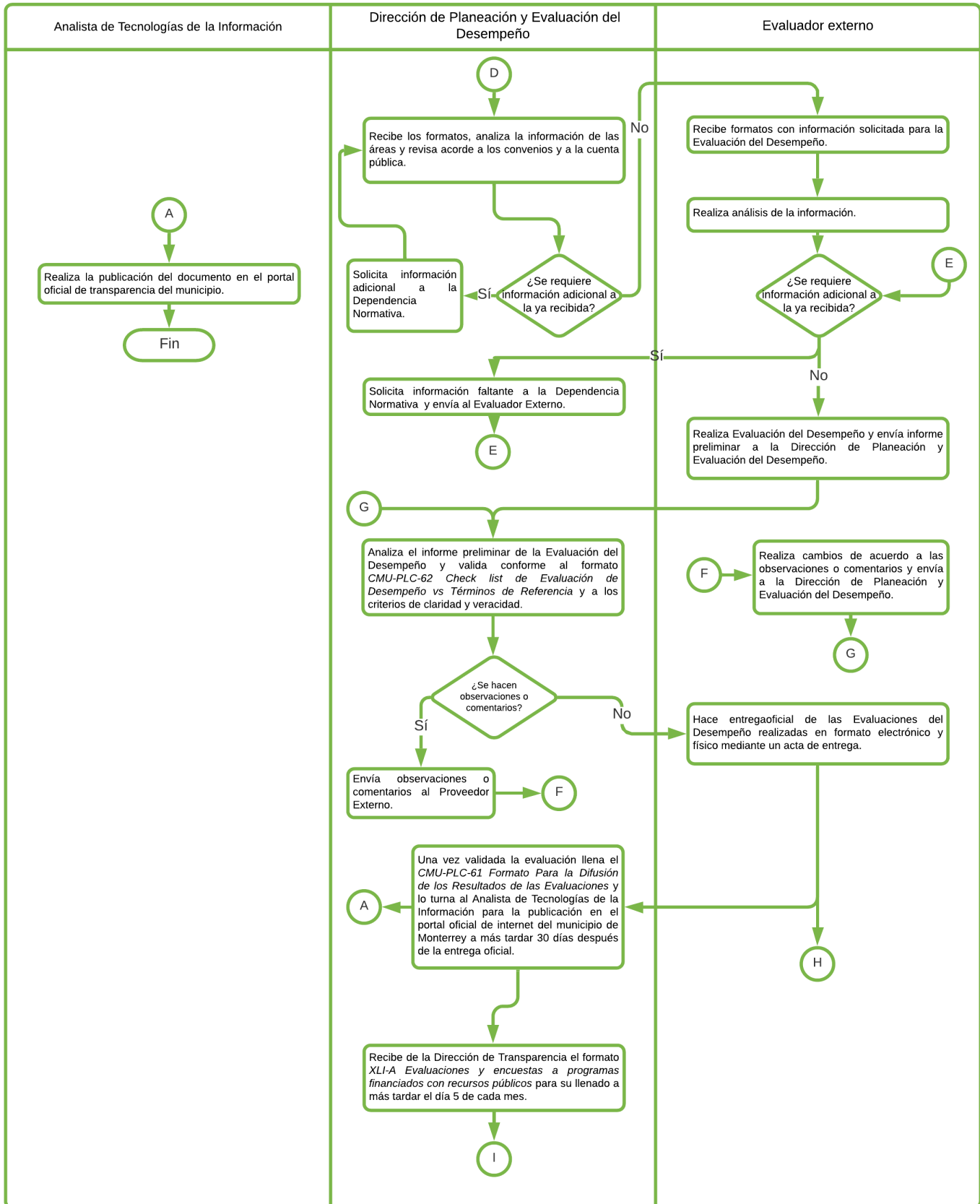
Anexo 2.4. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-10 (1/4).



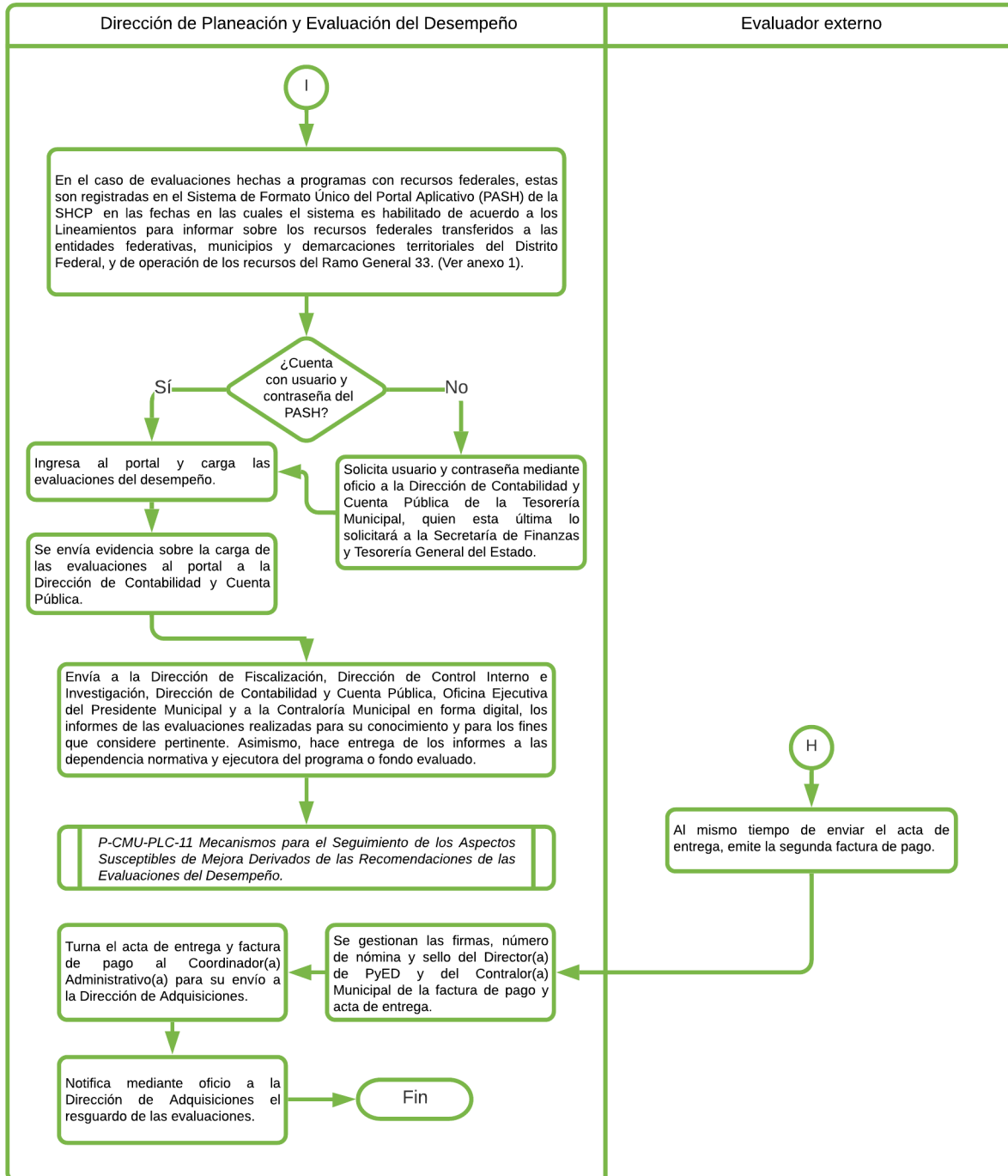
Anexo 2.4. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-10 (2/4).



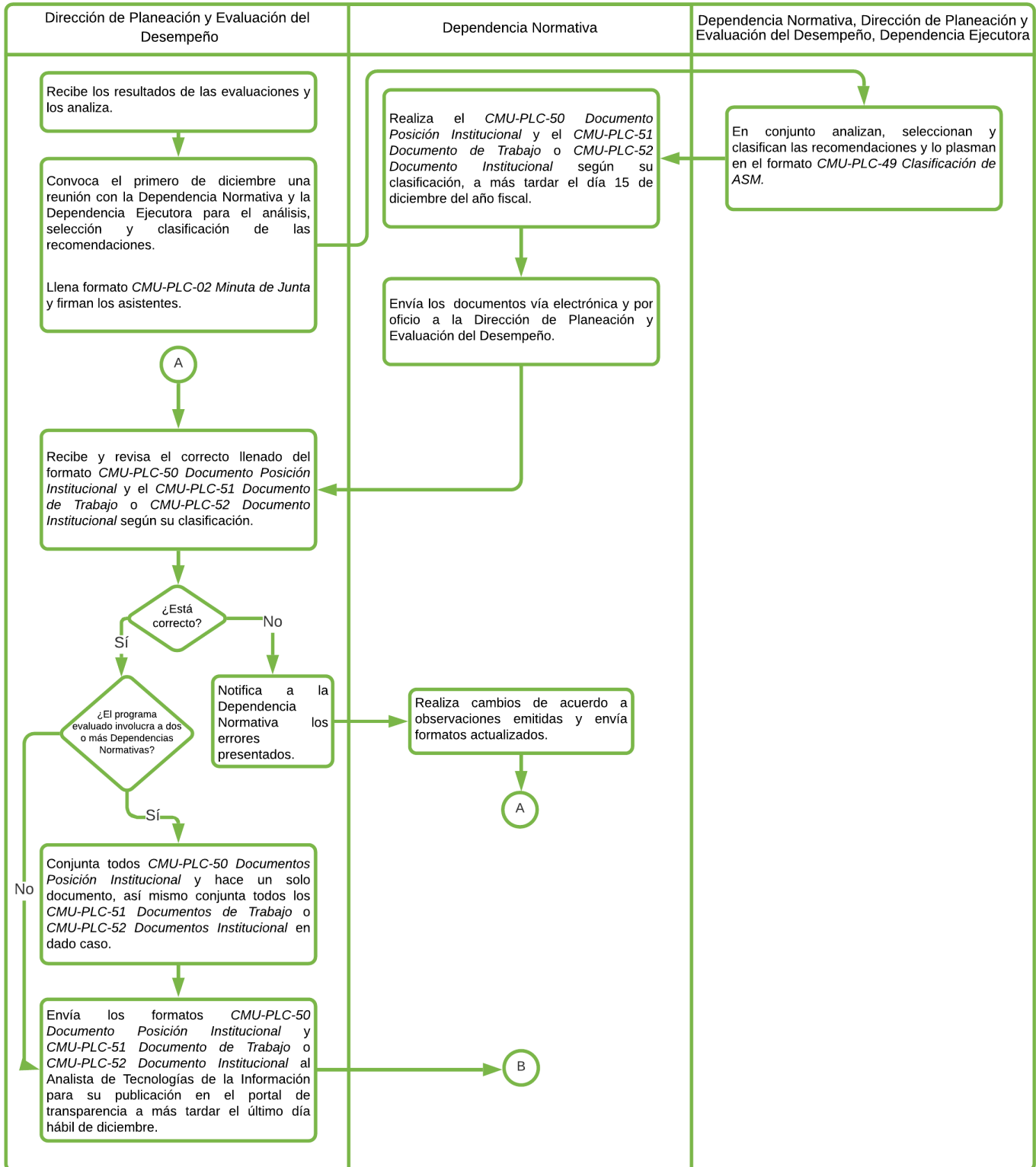
Anexo 2.4. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-10 (3/4).



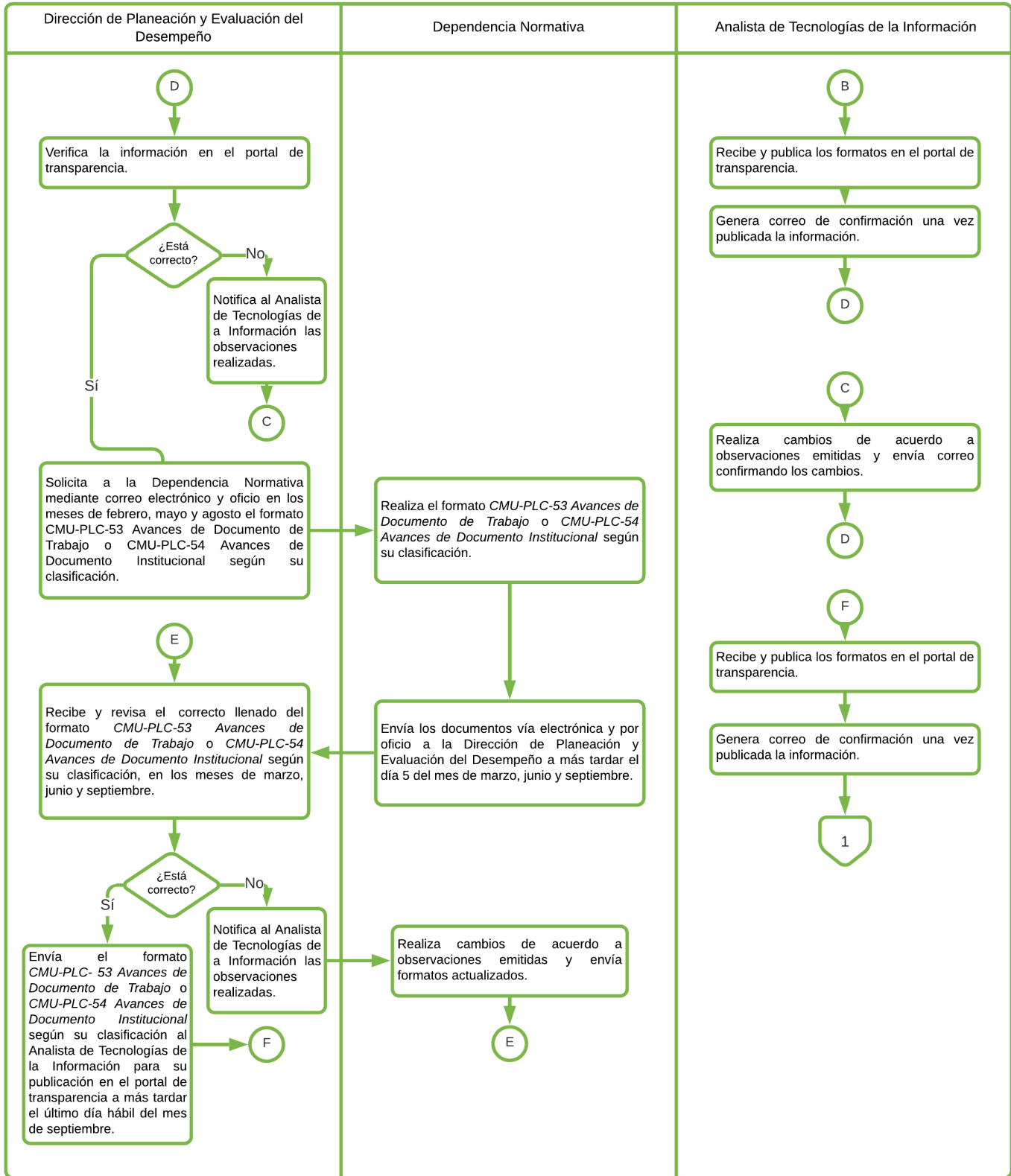
Anexo 2.4. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-10 (4/4).



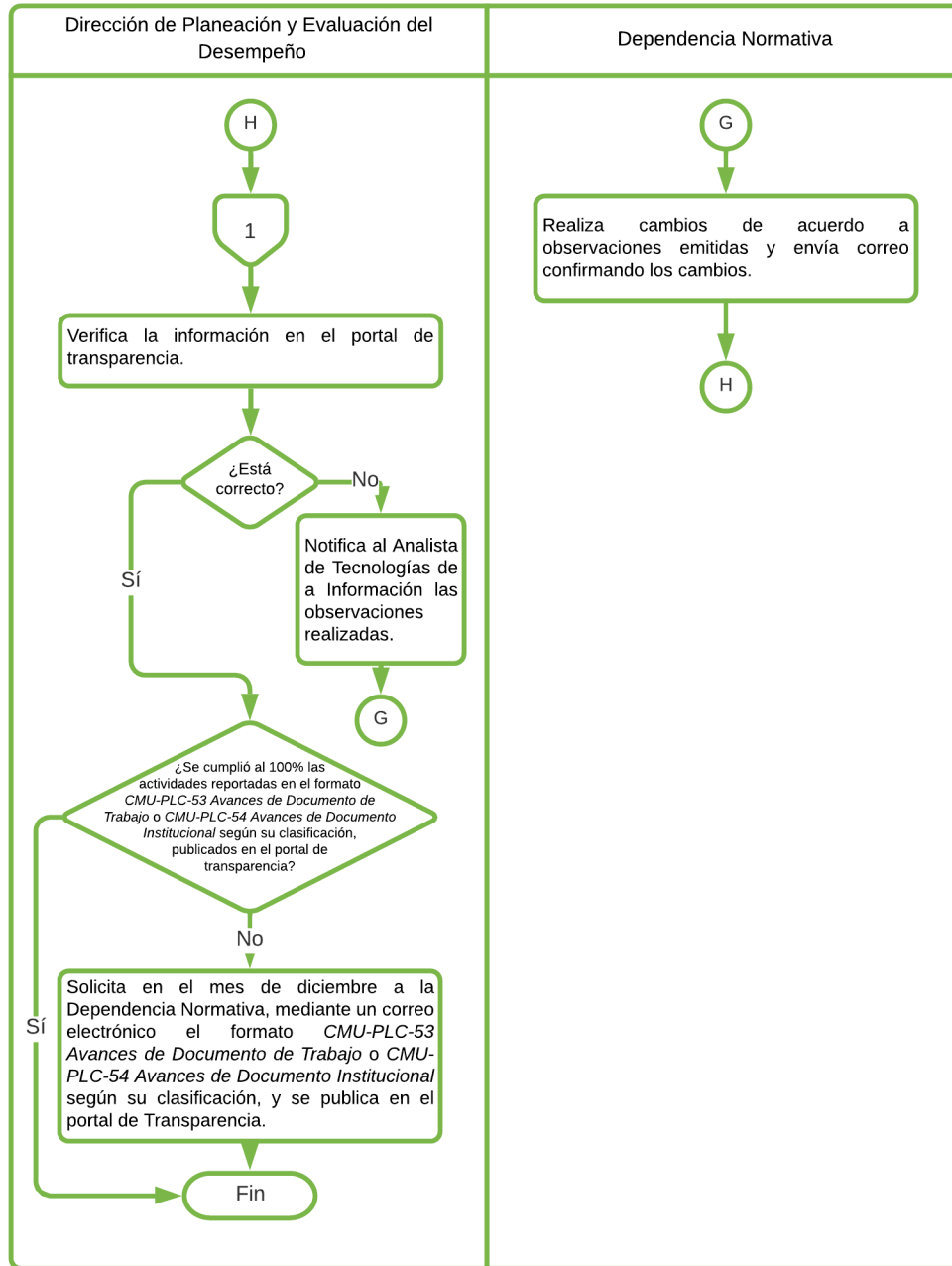
Anexo 2.5. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-11 (1/3).



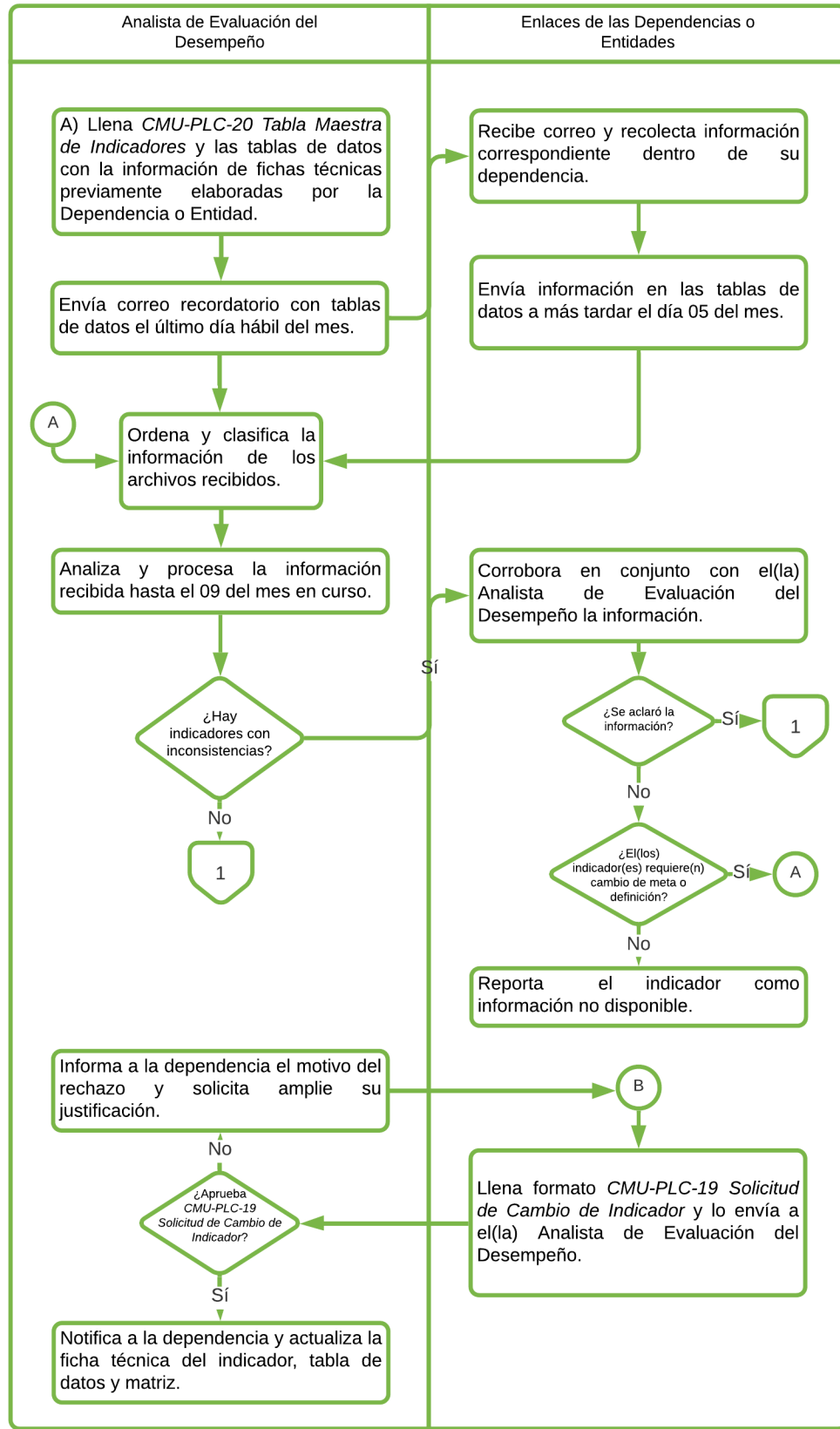
Anexo 2.5. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-11 (2/3).



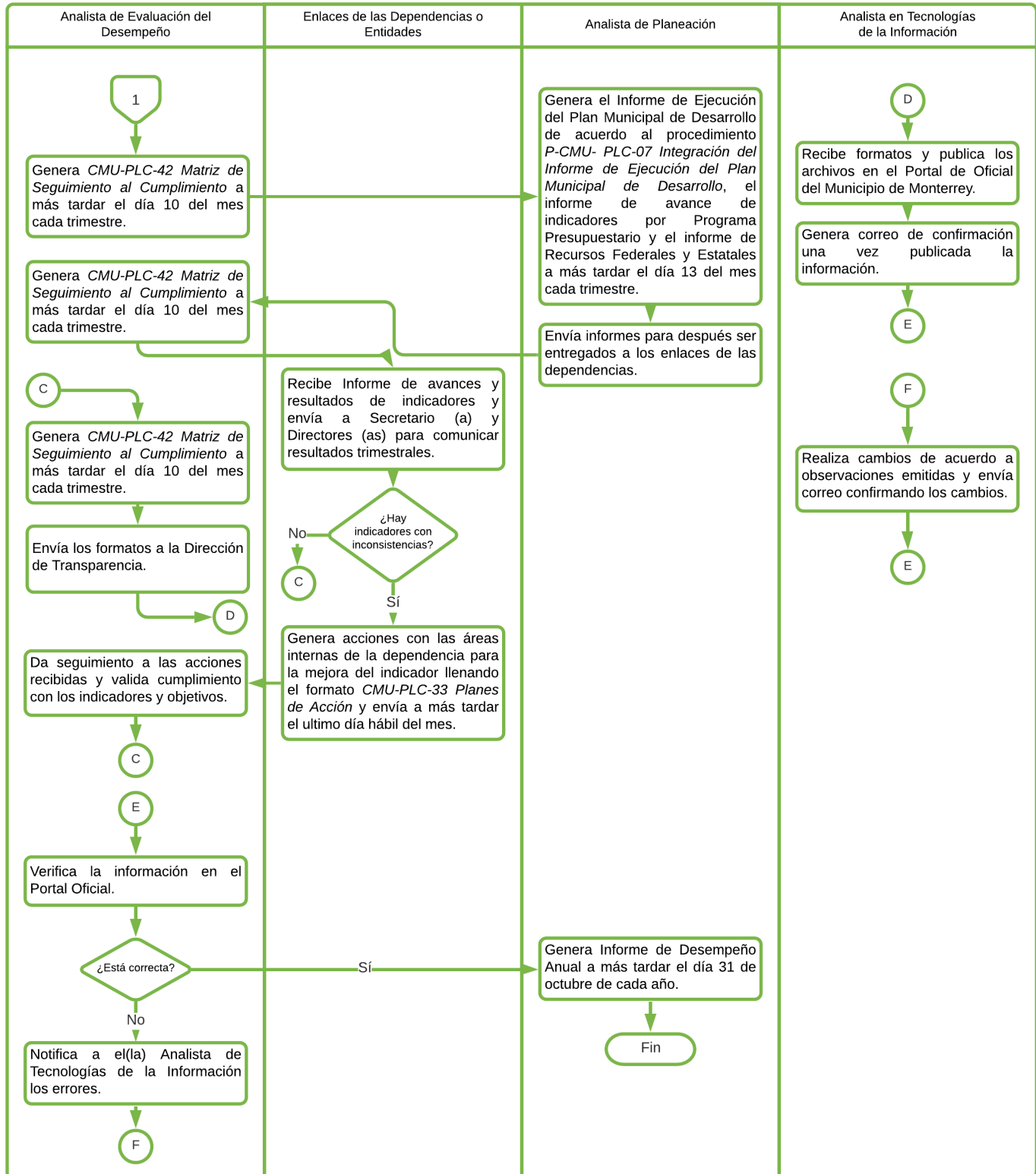
Anexo 2.5. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-11 (3/3).



Anexo 2.6. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-04 (1/2).

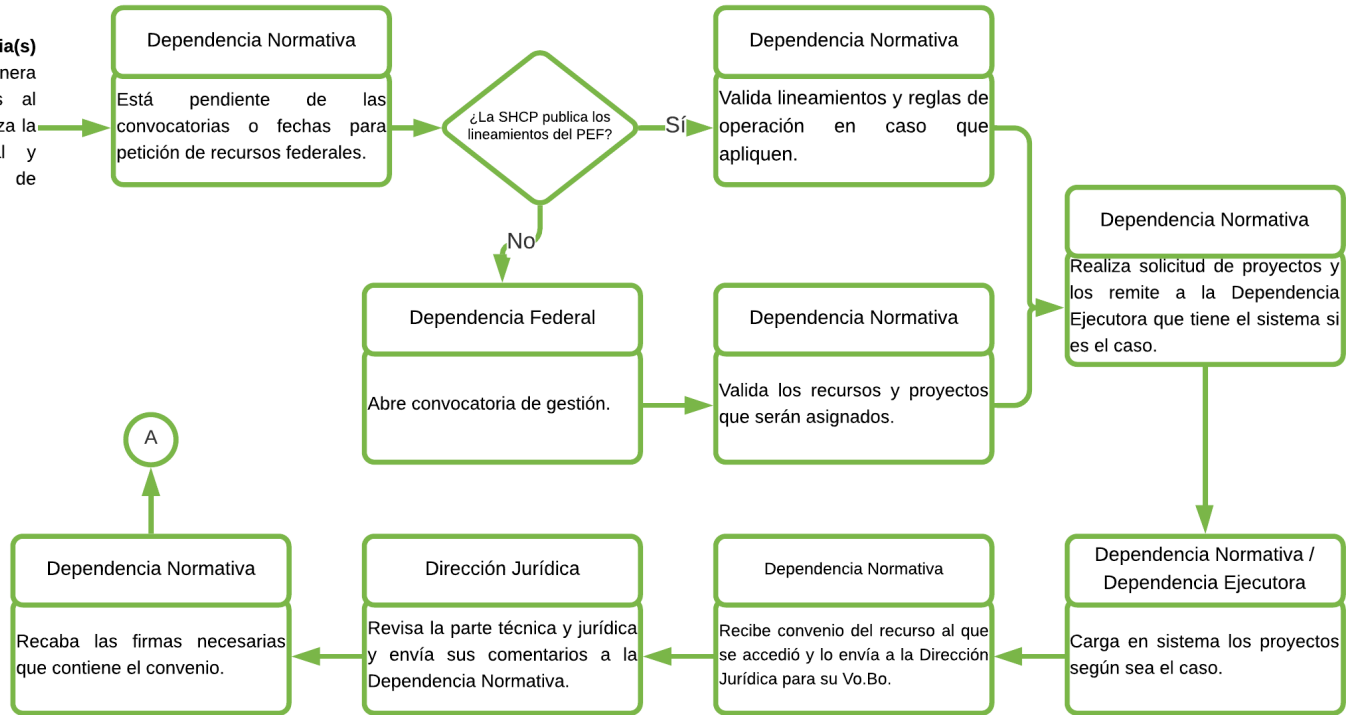


Anexo 2.6. Diagrama de flujo del procedimiento P-CMU-PLC-04 (2/2).

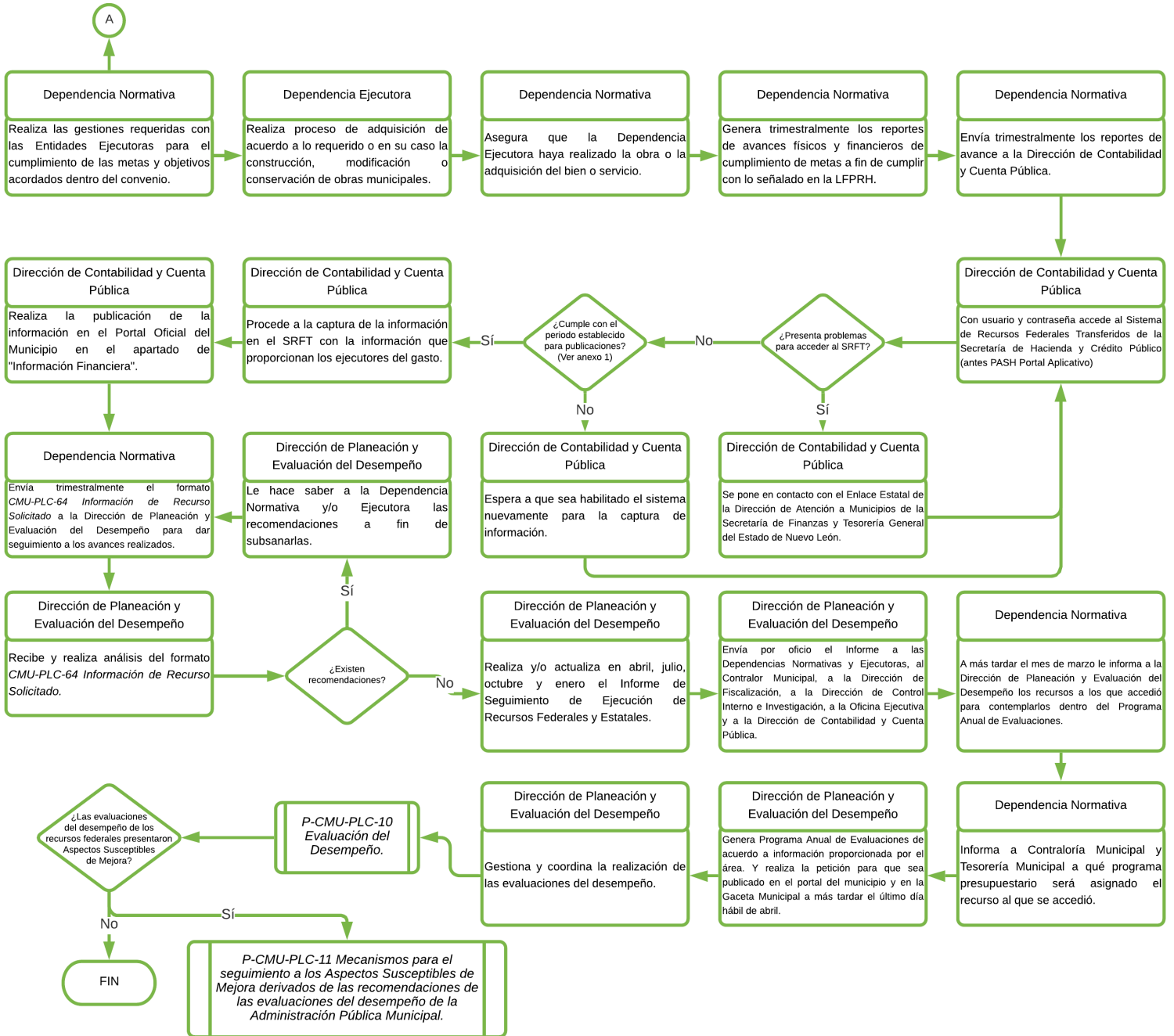


Anexo 2.7. Diagrama de flujo del procedimiento P-TMU-01 (1/2).

A) Dependencia(s) Normativa(s) Genera banco de proyectos al momento que se realiza la Planeación Municipal y genera estrategias de financiamiento.



Anexo 2.7. Diagrama de flujo del procedimiento P-TMU-01 (2/2).



Anexo 3.1. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-TMU-02 Procedimiento para el ejercicio del recurso federal del Ramo 33.

Dimensión del procedimiento	Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio Inicia cuando la persona titular de la Dirección de Planeación Presupuestal carga en el Sistema de Contabilidad Gubernamental de la Ley de Ingresos aprobada por el Congreso, del Presupuesto de Egresos aprobado por el Ayuntamiento, las aportaciones federales del Ramo 33 de FORTAMUN y FISM.
	Fin Finaliza cuando las personas titulares de las Direcciones de Contabilidad y Cuenta Pública, de Egresos, de Planeación Presupuestal y de Obras Públicas y revisan que las aportaciones federales al 31 de diciembre del ejercicio fiscal inmediato anterior que se comprometieron o devengaron sean pagadas a más tardar durante el primer trimestre del ejercicio fiscal siguiente, o bien reintegrarlas con sus rendimientos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo Se tiene un margen de tiempo para implementar las actividades que va desde el 1° de enero del año que corresponde al ejercicio fiscal hasta el primer trimestre del año siguiente.
	Personal Intervienen al menos nueve personas titulares de la Dirección de Planeación Presupuestal, de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública, de la Coordinación de Control de Pagos, de la Coordinación de Administración Financiera, de la Jefatura de Cuentas por Pagar, de la Jefatura de Informes Financieros, de la Dirección de Egresos, de la Dirección de Obras Públicas y de la Jefatura de Recursos Federales, así como auxiliares, aunque deja abierto el ámbito de competencia a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Central y Paramunicipal.
	Recursos financieros Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la Tesorería Municipal.
	Infraestructura No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento Se identifican como productos el registro contable por fondo recibido, los traspasos entre las cuentas de bancos, la balanza de comprobación de ingresos por la recepción de las aportaciones del Ramo 33, la distribución sobre cómo se va a ejercer el recurso federal FORTAMUN, las órdenes de pago por cada fuente de financiamiento, la orden de pago, los expedientes físicos de pago, la autorización del pago en estatus devengado, los contra-recibos de trámite del gasto, el expediente completo de las facturas pagadas en el sistema, la transferencia bancaria de la cuenta correspondiente, el expediente con copia de la transferencia bancaria con el sello de pagado, la transferencia bancaria de pagos con aportaciones federales, el traspaso de la cuenta bancaria de FORTAMUN a la cuenta de Participaciones del Ramo 28, la conciliación bancaria de las cuentas de FORTAMUN y FISM, los reportes del Título V de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, y la información del ejercicio del gasto y los indicadores cargada en el SRFT.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? Los productos de este procedimiento sí sirven de insumo para los procedimientos <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> , <i>P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño</i> y <i>P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas</i> .
Sistemas de información	Sistema(s) empleado Se utiliza el Sistema de Contabilidad Gubernamental interno al Municipio, el sistema de documentación de folios, así como el Sistema de Recursos Transferidos administrado por la SHCP.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información sobre el ejercicio del gasto público del Municipio financiado con aportaciones federales, en específico sobre los momentos contables y el avance de indicadores estratégicos o de gestión de los programas.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, ambos sistemas permiten a la Tesorería Municipal dar seguimiento al avance físico y financiero de los programas pagados con aportaciones federales.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Tesorería Municipal, la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Administración.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone y los objetivos de FORTAMUN, ya que facilita el seguimiento de los avances físicos y financieros de los recursos federales, en específico para el control de las transferencias bancarias a las cuentas relacionadas a este recurso.

Anexo 3.2. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-SOP-POC-01 Planeación y licitación de obra pública.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando las personas titulares de las Secretaría de Obras Públicas y de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación elaboran el Programa Anual de Obras y Servicios.
	Fin	Finaliza cuando la persona titular de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación hace el cierre administrativo y físico de la obra con base en el acta de entrega-recepción firmada por el contratista, vecinos o beneficiarios y autoridades correspondientes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se identificó que el tiempo del procedimiento fue suficiente ya que se ajusta a los plazos de la normatividad de obra pública, adquisiciones y de cada fondo.
	Personal	Intervienen al menos siete personas titulares de la Dirección de Planeación de Obras y Contratación, de la Coordinación de Concursos y Contratos, del Área Jurídica, de la Jefatura de Costos, de la Dirección de Promoción y Fomento de Obras, de la Dirección de Control de Obras y de la Coordinación de Control de Obras, así como el proveedor contratista.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la Secretaría de Obras Públicas.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos el Programa Anual de Obras y Servicios para obtener los recursos solicitados, las programaciones de las licitaciones de acuerdo a la disponibilidad del recurso, las bases, anexos, especificaciones, planos arquitectónicos, constructivos y de ingenierías de cada obra, la invitación para convocar al Comité de Apoyo para la Adjudicación y Fallo de los concursos de obra pública, la carga en el sistema Compra-Net de los actos de visita de obra y junta de aclaraciones en conjunto con personal de la Dirección de Control de Obra y de la Dirección de Proyectos, las propuesta técnicas y económicas evaluadas para su dictamen correspondiente, el acta correspondiente para dar a conocer al ganador de la licitación, el contrato firmado con los requisitos y documentos solicitados, la carátula de pago de anticipo o estimaciones, el pago firmado, el Acta de Entrega-Recepción de la obra y el Expediente Unitario de cierre administrativo y físico de la obra.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento sí sirven de insumo para el procedimiento <i>P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra</i> en lo que respecta a la continuación de la obra, la supervisión, y entrega física y social a las personas beneficiarias.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utiliza en actividades relativas a obras pagadas con recursos federales el sistema CompraNet, administrado por la Secretaría de la Función Pública.
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información de las licitaciones abiertas a recibir propuestas técnicas y económicas de contratistas, así como el fallo de asignación de la obra.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	En parte el sistema CompraNet sirve para dar seguimiento al proceso de licitación, mas no al resto de la ejecución de la obra y el pago de las estimaciones.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Secretaría de Obras Públicas y la Tesorería Municipal y el contratista.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Aun cuando este procedimiento no está expedido es pertinente para cumplir los objetivos que se propone y los objetivos de PROAGUA ya que permite llevar un control de las actividades necesarias para la contratación de obra pública y conforme a la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León, así como para el pago oportuno de estimaciones.

Anexo 3.3. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-SOP-CCO-02 Ejecución, verificación y seguimiento de obra.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona titular de la Dirección de Control de Obra establece la supervisión para la vigilancia, control y revisión de los trabajos así como la disposición del inmueble municipal.
	Fin	Finaliza cuando la persona titular de la Dirección de Planeación y Contratación de Obra entrega la obra físicamente al área usuaria y/o al ciudadano junto con el acta de recepción de la obra.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se identifica un margen de tiempo delimitado para este procedimiento.
	Personal	Intervienen al menos cinco personas titulares de la Dirección de Control de Obra, de la Dirección de Planeación y Contratación de Obra, de Supervisión de Obra, de la Dirección de Promoción y Fomento de Obras y de la Dirección de Desarrollo Social, así como el contratista.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos la bitácora de obra, el pago de la estimación de avance de la obra, la Cédula de Verificación y Seguimiento de Obra de FISM, el reporte fotográfico de la obra y el acta de entrega recepción de la obra por el Comité Comunitario.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No se identifica otro procedimiento posterior a este. No obstante, los productos generados sirven para implementar el procedimiento <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> y <i>P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas</i> en lo que respecta a evaluar el programa con el que se ejecutó la obra pública.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utiliza en formato electrónico y físico el Sistema de Bitácora Electrónica y Seguimiento a Obra Pública (BESOP) en obras pagadas con recursos federales.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información sobre la solicitud de materiales y órdenes respecto a la ejecución de la obra entre la persona Supervisora de la Obra y la persona Contratista.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, el Sistema BESOP sirve a las direcciones y a la persona contratista para monitorear el avance de la obra conforme al contrato y dejar evidencia de las instrucciones durante la ejecución.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Secretaría de Obras Públicas y el contratista.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone y los objetivos de PROAGUA ya que permite la supervisión de la obra, el pago oportuno de estimaciones, y la entrega física y social conforme a la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León.

Anexo 3.4. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona titular de la Dependencia Normativa envía a la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño en el mes de enero el informe final de los recursos federales y/o estatales que accedió en el año fiscal anterior.
	Fin	Finaliza cuando la persona Analista de Evaluación proporciona el acta de entrega y la factura del servicio de evaluación externa a la persona titular de la Coordinación Administrativa de la Contraloría Municipal.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se tiene un margen de tiempo para implementar las actividades que va desde el 1° de enero del año que corresponde al ejercicio fiscal hasta que se termina la evaluación con el acta de entrega.
	Personal	Intervienen al menos seis personas titulares de la Dirección de Transparencia, de la Coordinación Administrativa y de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, de la Dependencia Normativa del fondo evaluado, de la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Administración, de la Dirección de Planeación Presupuestal de la Tesorería Municipal y el equipo evaluador externo, aunque deja abierto el ámbito de competencia a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Central y Paramunicipal.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la DPED.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos el Informe de Avance de Resultados de los Programas Presupuestarios, la metodología de la evaluación, el Programa Anual de Evaluación, los Términos de Referencia, la petición de contratación de evaluaciones, la adquisición aprobada, el Plan de Trabajo e Información solicitada por el evaluador, el contrato foliado, el informe preliminar de la evaluación, el acta de entrega con el informe en formato físico y electrónico, el formato "XLI-A Evaluaciones y encuestas a programas financiados con recursos públicos" y el registro de evaluaciones a programas con recursos federales en el portal de la SHCP.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento sirven para el inicio del procedimiento P-CMU-PLC-11 <i>Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora</i>

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
		<i>derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal</i> en la aplicación y documentación del avance de las recomendaciones derivadas del informe de evaluación.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utiliza el Portal Aplicativo, administrado por la SHCP para informar a esta sobre las evaluaciones a fondos federales.
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información sobre la aplicación de la evaluación a fondos federales, la metodología utilizada, el equipo evaluador y los hallazgos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Este sistema sirve solo para informar a la SHCP al finalizar la evaluación, no así para informar sobre el avance de la evaluación a las dependencias involucradas en el marco del procedimiento.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, las dependencias normativas y ejecutoras y el evaluador externo.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone y los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA, ya que permite generar un informe de evaluación con hallazgos y recomendaciones que el Municipio puede utilizar para optimizar el diseño, la operación, los procesos o los resultados de estos fondos y en su caso de los programas pagados con estos en el ámbito de competencia municipal.

Anexo 3.5. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona titular de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño recibe las recomendaciones derivadas de las Evaluaciones del Desempeño realizadas por el evaluador externo.
	Fin	Finaliza cuando la persona titular de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño solicita en el mes de diciembre los formatos <i>CMU-PLC-53 Avances de Documento de Trabajo</i> o <i>CMU-PLC-54 Avances de Documento Institucional</i> a la Dependencia Normativa para su publicación en el portal de transparencia, en el supuesto de que en el mes de septiembre no se hayan completado el 100% de las actividades reportadas en estos formatos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se tiene un margen de tiempo para implementar las actividades que va desde noviembre del año en que se elaboró la evaluación, hasta septiembre del siguiente año.
	Personal	Intervienen al menos tres personas titulares de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, de la Dependencia Normativa y de la Dependencia Ejecutora del programa evaluado, así como la persona Analista de Tecnologías de la Información de la Dirección de Transparencia.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la DPED.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos los siete formatos utilizados en este procedimiento en los que intervienen de forma coordinada en su elaboración, revisión y uso la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño como también la Dependencia Normativa y la Dependencia Ejecutora.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento sirven para reiniciar el procedimiento <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> en la medida que los resultados de las recomendaciones atendidas hayan cubierto la necesidad que derivó en la evaluación pero no otras necesidades emergentes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se identificó un sistema de información.
	Tipo de información recolectada	No disponible.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No disponible.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Contraloría, las dependencias o entidades y el evaluador externo.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir los objetivos que se propone y los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA en tanto las recomendaciones de mejora atendidas por las dependencias contribuyen a que el programa evaluado tenga una mayor coherencia y orientación a resultados, procesos más eficientes, o un mayor cumplimiento de metas y objetivos.

Anexo 3.6. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona Analista de Evaluación del Desempeño llena el formato <i>CMU-PLC-20 Tabla Maestra de Indicadores</i> con la información establecida en el formato <i>CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador</i> , así como las tablas de datos en las cuales las Dependencias y Entidades reportan mensualmente las variables correspondientes a cada indicador.
	Fin	Finaliza cuando la persona Analista de Planeación genera el Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios y lo envía a la Dirección de Fiscalización y a la Dirección de Planeación Presupuestal para ser tomado en cuenta en las decisiones relativas a los programas y la planeación presupuestal.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se tiene un margen de tiempo para implementar las actividades que va desde el 1° de enero del año que corresponde al ejercicio fiscal hasta el 31 de octubre para el caso del Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios, y hasta el día 13 del siguiente mes de cada trimestre para el caso del Informe de Ejecución del Plan Municipal de Desarrollo, el informe de avance de indicadores por Programa Presupuestario y el informe de Recursos Federales y Estatales.
	Personal	Intervienen al menos 21 personas en total, 3 personas de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño (la persona Analista de Evaluación del Desempeño, la persona Analista de Planeación y la persona Directora de Planeación y Evaluación del Desempeño), 17 personas enlaces de las Dependencias o Entidades de 12 secretarías, 3 Institutos y 2 fideicomisos, y 1 persona Analista en Tecnologías de la Información.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la DPED.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos los formatos de Tabla Maestra de Indicadores, la Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas, la Solicitud de Cambio de Indicador, el

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
		Informe Anual de Resultados y Programas Presupuestarios, el Informe de Ejecución del Plan Municipal de Desarrollo y los Planes de Acción.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento no se vinculan a otro procedimiento expresamente. No obstante, la información que representa cada uno sirve como insumo para detectar necesidades de evaluación de programas, en materia de diseño de indicadores, desempeño o impacto.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se identificó un sistema de información.
	Tipo de información recolectada	No disponible.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No disponible.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Contraloría y las dependencias o entidades.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone y en parte los objetivos de FORTASEG, FORTAMUN y PROAGUA, ya que solo se relaciona al reporte de un informe sobre el ejercicio de los fondos federales.

Anexo 3.7. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del procedimiento P-TMU-01 Planeación, Ejecución y Evaluación y Rendición de Cuentas.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona titular de la Dependencia Normativa genera el banco de proyectos al momento de realizar la Planeación Municipal y genera estrategias de financiamiento.
	Fin	Finaliza cuando la persona titular de la Dependencia Normativa atiende los Aspectos Susceptibles de Mejora producto de la evaluación externa que se aplique al fondo federal.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se identifica un margen de tiempo delimitado para este procedimiento.
	Personal	Intervienen las personas titulares de la Dependencia Normativa, de la Dependencia Ejecutora, de la Dirección Jurídica de la Secretaría del Ayuntamiento, de la Dirección de Egresos de la Tesorería Municipal, de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública de la Tesorería Municipal y de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal, y en general las Dependencias de la Administración Pública Municipal que participan en la solicitud y ejecución de recursos federales.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, tanto de la Tesorería Municipal como de la Contraloría; con relación a todas las dependencias normativas y ejecutoras no se preguntó sobre la suficiencia de estos recursos.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos el banco de proyectos y estrategias de financiamiento, la solicitud de proyectos, la adquisición del bien, servicio, construcción, conservación o modificación de obras municipales, los reportes de avances físicos y financieros de cumplimiento de metas, el formato CMU-CPL-64 Información de Recurso Solicitado actualizado, el Informe de Seguimiento de Ejecución de Recursos Federales y Estatales, el expediente de los recursos federales, el Programa Anual de Evaluaciones, los

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
		informes evaluaciones externas del desempeño u otro tipo y los Aspectos Susceptibles de Mejora.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento sirven para el inicio del procedimiento <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> y <i>P-CMU-PLC-11 Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño de la administración pública municipal</i> .
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utiliza el SRFT, administrado por la SHCP para informar sobre los avances físico-financieros de los fondos federales. Asimismo se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda para el reporte de evaluaciones a fondos federales.
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información sobre el avance de las metas de indicadores estratégicos y de gestión, así como de los momentos contables de cada fondo federal del cual ejerció recursos el Municipio.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, el SRFT sirve a la SHCP para el monitoreo de avances físico-financieros de los fondos federales que ejerce el Municipio, así como para conocer de las evaluaciones externas aplicadas a estos y de los resultados.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre las direcciones de la Tesorería Municipal, la Secretaría de Obras Públicas, la Secretaría de Administración y las dependencias normativas y ejecutoras de los fondos federales.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir el objetivo que se propone y los objetivos de FORTAMUN, FORTASEG y PROAGUA, ya que define de forma homologada las actividades a seguir en las etapas de planeación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los programas pagados con recurso federal que ejerce el Municipio.

Anexo 3.8. Límites, articulación, insumos, y recursos, productos y sistemas de información del diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio.

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
Límites	Inicio	Inicia cuando la persona enlace operativo de FORTASEG ante el SESNSP en el Municipio de Monterrey revisa los Lineamientos de FORTASEG y Criterios de Elegibilidad para el ejercicio en curso e informar a la Alcaldía para decidir su aceptación o declinación como beneficiario.
	Fin	Finaliza cuando la misma persona enlace operativo elabora el Acta de Cierre de FORTASEG y demás anexos del ejercicio en curso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se tiene un margen de tiempo para implementar las actividades que va desde la publicación de los Lineamientos de FORTASEG entre enero y febrero, hasta la elaboración del Acta de Cierre a más tardar el último día hábil de enero del año siguiente.
	Personal	Intervienen al menos el SESNSP, el Almacén Central y Enlace de FORTASEG de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad, el Ayuntamiento, las direcciones de Control Presupuestal, de Contabilidad y Cuenta Pública y de Egresos de la Tesorería Municipal, la Dirección de Adquisiciones, la Alcaldía y la Secretaría de Administración.
	Recursos financieros	Fueron percibidos como suficientes los recursos financieros de las direcciones que intervienen en el procedimiento, en específico de la Secretaría de Seguridad Pública. No obstante, la cantidad de recursos que recibe el Municipio por FORTASEG fue

Dimensión del procedimiento		Actividad o actividades del procedimiento
		percibida como limitada en comparación a las necesidades constantes de equipamiento, capacitación y certificación de los elementos de seguridad municipales.
	Infraestructura	No se indicó el uso de infraestructura para este procedimiento. Existen edificios de la SSPV a los que indirectamente se destinan recursos del subsidio.
Productos	Productos del procedimiento	Se identifican como productos el proyecto de inversión en formatos del SESNSP, el Convenio Específico de Adhesión y Anexo Técnico con las metas convenidas firmado y aprobado por Cabildo y el área jurídica, los oficios para la contratación de bienes y servicios necesarios para cumplir las metas del Anexo Técnico, el acta de entrega-recepción de bienes o servicios de proveedores, los informes mensuales y trimestrales en relación al Cumplimiento de Metas y Avance Físico-Financieros, el Oficio de Adecuación para el <i>aprovechamiento</i> de ahorros o rendimientos, el oficio de solicitud de compra del bien o servicio del cual se obtuvo del SESNSP dictamen favorable por readequación, el Acta de Cierre de FORTASEG y demás anexos del ejercicio en curso.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Los productos de este procedimiento sirven de insumo al procedimiento <i>P-CMU-PLC-04 Seguimiento del Desempeño</i> al momento de reportar el avance físico-financiero de este recurso federal a la Contraloría, como también sirven al procedimiento <i>P-CMU-PLC-10 Evaluación del Desempeño</i> para aplicar una evaluación externa a FORTASEG en el año que se requiera.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utiliza un sistema interno al SESNSP para el reporte de informes.
	Tipo de información recolectada	Se recolectan los informes mensuales y trimestrales de las ministraciones y avance de metas convenidas.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, el sistema permite al SESNSP dar seguimiento al avance físico y financiero comprometido por el Municipio conforme al Anexo Técnico del subsidio.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del procedimiento?		Sí, es clara y adecuada la coordinación entre la Coordinación de FORTASEG, el SESNSP, el Gobierno del Estado, la Tesorería Municipal y la Secretaría de Administración.
¿El procedimiento es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este procedimiento es pertinente para cumplir los objetivos de FORTASEG en tanto indica qué acciones le competen a cada dependencia del Municipio en caso de ser elegido para recibir recursos del subsidio, y en específico define las etapas de concertación de metas y recursos de los PPN y subprogramas de FORTASEG, ministración de recursos, adquisición, ejercicio, seguimiento de avances físico-financieros y cierre del subsidio.