



## Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN			
<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de consistencia y resultados del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey.			
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación:</b> 10-05-2021			
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación:</b> 30-07-2021			
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>			
<b>Nombre:</b>	Aida María Flores Moya	<b>Unidad administrativa:</b>	Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Evaluar la consistencia y orientación a resultados de la aplicación de los recursos del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial en aspectos de diseño, planeación estratégica, operación, cobertura y focalización, percepción de beneficiarios y resultados con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.			
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales;</li><li>• Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;</li><li>• Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado;</li><li>• Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas;</li><li>• Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permita recabar información para medir el grado de satisfacción de los</li></ul>			

beneficiarios de este y sus resultados;

- Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado;
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar; y
- Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

**1.7 Metodología utilizada en la evaluación:** Información proporcionada por el municipio.

**Instrumentos de recolección de información:** Entrevistas

**Descripción de las técnicas y modelos utilizados:**

Se aplicó un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo a información documental proporcionada por el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, así como a información pública citada en las referencias. Asimismo se aplicaron entrevistas semiestructuradas presenciales con personal de la Dependencia Ejecutora del programa a fin de conocer su experiencia en las etapas de éste y resolver preguntas sobre la información.

La información documental y anecdótica se analizó en función a los objetivos de la evaluación, a fin de interpretar hallazgos y sistematizarlos en las secciones correspondientes, en especial a la de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

## **2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

**2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:** La principal fortaleza del programa es su congruencia con la planeación estatal y federal, pues esto impactó positivamente en el avance y sostenibilidad de los objetivos estratégicos del programa, al atender con servicios complementarios a la población objetivo del programa PIEDE y absorber la demanda de servicios coincidentes. Otra fortaleza importante es la adaptabilidad y resiliencia mostrada durante la contingencia sanitaria durante 2020, pues representa una garantía sobre la continuidad de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, se identifican debilidades relevantes en el diseño del programa, los cuales permean al resto de las áreas evaluadas, como Planeación, Resultados y Enfoques transversales. Por ejemplo, la problemática atendida por el programa no se encuentra claramente definida y no se provee de información teórica ni empírica suficiente para la justificación del programa. Además, la población objetivo no está debidamente cuantificada, ni se recopila información socioeconómica de las y los beneficiarios. Por último, los indicadores de Fin y Propósito no son relevantes a nivel estratégico, lo que impide la medición del impacto del programa en el largo plazo.

En cuanto a los actores externos, la creciente demanda de servicios virtuales, incluidos de bolsa de trabajo, capacitaciones y aplicación a créditos representa una oportunidad para el programa PIEDE, el cual puede ampliar su cobertura a través de estos canales. En contraste, los recortes presupuestarios a nivel federal, así como la centralización o ciertos programas en los últimos años, se consideran amenazas, si bien no probable en el futuro cercano, sí latente para el programa PIEDE, pues los recursos municipales podrían verse afectados, limitando así el presupuesto para el programa.

## **2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.**

### **2.2.1 Fortalezas:**

- El programa es congruente con los objetivos nacionales, estatales y municipales en el sector económico.
- Existe un histórico de datos sistematizados que permite identificar los servicios y productos otorgados a cada beneficiario.
- Existe complementariedad con programas de los tres órdenes de gobierno, lo que permite especializarse en servicios y objetivos específicos. Por ejemplo, Impulso Regio promueve el autoempleo, independientemente de la formalidad de los empleos creados; mientras los programas estatales y federales se enfocan en la creación de empleos formales.
- El personal del programa reacciona y se adapta rápidamente a influencias externas como la contingencia por COVID-19. Por ejemplo, la actividad de capacitaciones es ahora a través de redes sociales.
- La Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial cuenta con una alianza sólida y formalmente establecida con la Institución Financiera AFIRME para otorgar los microcréditos de Impulso Regio, componente importante del programa.
- La complementariedad y coincidencia de los objetivos del programa con programas estatales y federales permitiría la absorción de la demanda de microcréditos y servicios de bolsa de trabajo, en caso de terminar el programa PIEDE.

### **2.2.2 Oportunidades:**

- Adaptación del diagrama de flujo a raíz de los eventos virtuales, en caso de que se continúe por este medio. Es posible incluir un nuevo diagrama de flujo para el programa y todos los procedimientos que se decidan implementar por la plataforma web oficial recomendada. Esto, con el fin de tener el proceso de atención, seguimiento e implementación del programa y sus actividades de manera virtual.
- Tendencia de la inclusión de enfoque de derechos humanos en la aplicación futura de evaluaciones externas al programa, como también la medición del avance de indicadores orientados a garantizar derechos humanos de tipo económico tales como: indicadores estructurales de proceso y de resultados, como lo es la discriminación de género que en este caso, inhibe a las mujeres para disfrutar libremente el derecho al trabajo, lo cual se reconoce como “violencia laboral”. Otros indicadores sobre el derecho al trabajo.

### **2.2.3 Debilidades:**

- La problemática identificada en el árbol de problemas no cuenta con los elementos requeridos por la guía de la CONEVAL, tales como: plantearse como un problema único, usar adjetivos y verbos claros, definir la población objetivo u área de enfoque.
- Insuficiente evidencia teórica y empírica documentada y citada en el diagnóstico del problema que sustenta el programa. Específicamente el diagnóstico toma la tasa de desempleo del municipio de Monterrey para justificar la necesidad de nuevos empleos, cuando en realidad la tasa está por debajo del umbral de 5%, el cual teóricamente es considerado pleno empleo. Además, no se hace mención de otros indicadores del mercado laboral como indicadores sobre la calidad del empleo en Monterrey; ni se realizan comparaciones con promedios nacionales o estándares internacionales.
- La población objetivo del programa no está claramente definida en características ni cuantificación, ya que solo especifica que se dirige al público en general del municipio de Monterrey y de otros municipios, que busquen trabajar en Monterrey. Esta definición no se puede cuantificar, pues no menciona variables demográficas, socioeconómicas o de ocupación.
- La información socioeconómica de los beneficiarios no es recopilada como parte de ninguna de las actividades del programa, a excepción de la Bolsa de Trabajo que recopila únicamente el salario promedio más reciente.
- Los indicadores de la MIR del programa son relevantes a nivel de gestión, mas no a nivel estratégico; las definiciones de sus variables se prestan a diversas interpretaciones y no ofrecen información suficiente para medir el objetivo al que corresponden. Esto dificulta la medición de resultados del programa y su contribución a la política pública municipal, y en consecuencia, la toma

de decisiones respecto a la asignación de recursos al mismo.

- Las metas del programa son ambiguas y laxas, ya que la meta es inferior a la línea base, en todos los casos. En el caso específico del indicador de Fin, su meta se expresa en términos absolutos, mientras el indicador es un porcentaje. La línea base de los indicadores del programa no está debidamente definida, se expresa como si el 100% de las metas han sido alcanzadas y en todos los casos el valor de meta es inferior.
- Los objetivos, procedimientos y metas de los programas no se actualizan en el corto o mediano plazo, y las decisiones sobre los cambios en éstas y la definición de objetivos las toma una parte reducida del personal.
- El programa no captura información relevante para la toma de decisiones a través de indicadores estratégicos, encuestas de seguimiento o mecanismos de retroalimentación formales, por lo que tampoco es posible determinar el efecto neto o impacto social del programa.
- A raíz de los programas anteriores, dirigidos a la misma población objetivo, existe un histórico de datos que favorecen al programa. Sin embargo, no existe información de cobertura en formato georreferenciado, lo cual limita las estrategias de focalización a implementar e igualmente, un análisis más preciso.
- La clasificación actual del programa dificulta evaluar la eficiencia de los recursos financieros por componente y actividad.
- Existen inconsistencias entre la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2020 (archivo público), y la Tabla Maestra de Indicadores (archivo interno). Por ejemplo, el indicador de Fin es expresado en porcentaje en la Tabla Maestra, mientras en la Matriz de Seguimiento, se expresa en valores absolutos. Periodicidad inconsistente en la actualización de los archivos públicos.
- En las ROP del programa no se solicita que deba existir formalmente un medio público para la participación ciudadana, siendo ésta fundamental para el seguimiento y la evaluación de resultados.
- Las actividades del programa no cuentan con instrumentos de medición del grado de satisfacción de las personas usuarias.
- La metodología utilizada por el programa no permite identificar los cambios en la situación actual de la población atendida atribuibles exclusivamente al programa.

#### **2.2.4 Amenazas:**

- Recorte de aportaciones federales a municipios o recorte de presupuesto municipal asignado al programa.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

**3.1 Describir brevemente las Conclusiones:** El programa sigue una secuencia lógica en cuanto a la problemática y actividades propuestas; sin embargo, tiene áreas de oportunidad claves en cuanto a diseño y planeación estratégica que mejorarían la orientación a resultados y su medición. Las principales recomendaciones para atender son la integración de datos empíricos en los futuros diagnósticos y mejorar el diseño de indicadores estratégicos del programa, así como la información recopilada de las y los beneficiarios antes, durante y después del programa. Esto con el fin de contar con una medición válida del impacto del programa.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- 01 - Específica - Baja - Explotar las coincidencias y complementariedades con Estado y Federación para redirigir a la población objetivo que no pueda ser atendida por el programa hacia otros programas de gobierno más adecuados a sus necesidades, por ejemplo a hombres emprendedores que buscan microcréditos.
- 02 - Específica - Media - Monitorear anualmente la estabilidad de la calificación crediticia de AFIRME, así como la competitividad de sus tasas de interés activas en el mercado. Corroborar los datos al final del convenio de colaboración y antes de una posible renovación.
- 03 - Específica - Alta - Incluir en el diagrama de flujo los nuevos procedimientos de las capacitaciones y brigadas de trabajo en línea a través de las redes sociales oficiales de la Dirección (Facebook) y acompañar con una nueva metodología formal de medición del alcance.
- 04 - Específica - Media - Incluir en los términos de referencia de evaluaciones externas futuras al programa preguntas con enfoque de derechos humanos, así como adoptar indicadores que se aproximen a medir su impacto.
- 05 - Específica - Alta - Redefinir la problemática a atender mediante el programa, como un solo problema para una población objetivo la cual sea definida por sus características con relación al empleo y ubicación.
- 06 - Específica - Alta - Incluir en las referencias que justifican el diagnóstico del problema indicadores oficiales de mercado laboral relativos a la calidad del empleo; y contrastarlos con promedios nacionales y estándares internacionales. Por ejemplo: la Tasa de informalidad, la Tasa de Condiciones Críticas de Ocupación (TCCO), el Ingreso Promedio por Hora.
- 07 - Específica - Alta - Definir las características de la población objetivo y cuantificarla con base en éstas. Por ejemplo, variables socioeconómicas como último ingreso promedio y escolaridad; variables demográficas como edad o sexo; variables sobre las

condiciones de ocupación como subocupación, ocupación informal y autoempleo, entre otras; y ubicación geográfica.

- 08 - Específica - Media - Recopilar la información socioeconómica de la población atendida en ambos componentes del programa.
- 09 - Específica - Alta - Redefinir los indicadores a nivel de Fin, Propósito y Componentes enfocándose en los resultados de corto o mediano plazo reflejados en la población atendida con los servicios del programa, y no en la cantidad de personas que recibieron el servicio. Además asegurarse de que no se repitan con los indicadores a nivel de gestión.
- 10 - Específica - Media - Establecer metas de acuerdo al desempeño histórico y expresarlas en las mismas unidades que los indicadores (si los indicadores calculan un porcentaje, expresar las metas en porcentaje también).
- 11 - Específica - Alta - Definir la línea base en las mismas unidades del indicador (índice, porcentaje o razón), sin sobrepasar las metas definidas y basándose en el desempeño del año inmediato anterior.
- 12 - Institucional - Alta - Actualizar las metas por lo menos una vez al año con participación de todo el personal involucrado. Si es necesario actualizar actividades, componentes o procesos y llevar control de cambios del programa.
- 13 - Institucional - Alta - Rediseñar los formularios de registro, las encuestas de seguimiento y los indicadores para tratar de captar la mayor cantidad posible de información socioeconómica y de bienestar de los y las beneficiarias, con el objetivo de medir el impacto del programa en su calidad de vida, y posteriormente el SROI del programa, es decir, el Retorno Social de la Inversión.
- 14 - Específica - Media - Creación de base de datos con información georreferenciada de los beneficiarios, así como medios visuales como mapas para su identificación. En la medida de lo posible, incluir los datos históricos de programas anteriores para fines de análisis de la población potencial, alcances y nuevas oportunidades de cobertura y apoyo.
- 15 - Específica - Media - Clasificar el gasto por componente y actividad del programa y contrastar los avances financieros con los avances físicos.
- 16 - Institucional - Alta - Realizar un matriz de insumos o un diagrama de flujo específicamente para la administración de las aplicaciones informáticas. De esta manera se minimizan las discrepancias pues puede rastrearse el origen de la información.
- 17 - Específica - Media - Revisar anualmente los manuales de operación de las actividades del programa PIEDE y actualizarlos en el Portal Oficial del municipio cuando así sea necesario. En caso de no haber cambios, actualizar la fecha de la última revisión.
- 18 - Específica - Alta - Formalizar un espacio donde se involucre a la población beneficiaria en la toma de decisiones relativas al diseño, focalización de recursos o evaluación del programa, en específico del componente 1 y sus actividades.
- 19 - Específica - Alta - Diseñar y aplicar encuestas de salida para cada uno de los servicios del programa que incluyan escalas de

satisfacción y espacio para comentarios. Esta encuesta puede ser independiente o estar integrada al cuestionario sobre los cambios en la situación actual de los y las usuarias del programa.

- 20 - Específica - Alta - Preparar muestras de la población objetivo, indicadores, procesos y cuestionarios necesarios antes, durante y después de la implementación del programa para asegurar la calidad de la información capturada y la validez de futuras evaluaciones de impacto.
- 21 - Institucional - Baja - Realizar evaluación socioeconómica de proyectos o evaluaciones de impacto que permitan jerarquizar los proyectos de acuerdo a su rentabilidad social, de esta manera pueden ser más efectivos aún con menos presupuesto, en caso de ser necesario algún recorte.

#### **4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA**

**4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:** Mtro. Alberto Vélez Valdés

**4.2 Cargo:** Evaluador coordinador

**4.3 Institución a la que pertenece:** Gubernamétrica

**4.4 Principales colaboradores:** Mtra. Alicia Valdez Ibarra, Lic. Sofía Sierra Castañeda

**4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:** [resultados@gubernametrica.com](mailto:resultados@gubernametrica.com)

**4.6 Teléfono (con clave lada):** 844 1895641

#### **5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)**

**5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):** Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial





<b>5.2 Siglas:</b> PIEDE	
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):</b> Secretaría de Desarrollo Económico	
<b>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b> Poder Ejecutivo	
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):</b> Local	
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</b>	
<b>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):</b> Secretaría de Desarrollo Económico	
<b>5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):</b> Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial: Analy García Alejandro, <a href="mailto:analy.garcia@monterrey.gob.mx">analy.garcia@monterrey.gob.mx</a> , 8851028840.	
<b>Nombre:</b> Lic. Raymundo Rodríguez Diego	<b>Unidad administrativa:</b> Secretaría de Desarrollo Económico
<b>E-mail:</b> <a href="mailto:raymundo.rodriguezd@monterrey.gob.mx">raymundo.rodriguezd@monterrey.gob.mx</a>	<b>Teléfono:</b> (81) 51028800

<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>6.1 Tipo de contratación:</b> Contratación directa por tres proveedores
<b>6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:</b> Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño de la Contraloría Municipal
<b>6.3 Costo total de la evaluación:</b> \$130,000 MXN, IVA incluido



**6.4 Fuente de Financiamiento:** Municipal

## **7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**

### **7.1 Difusión en internet de la evaluación:**

[http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_ProgramaAnual.asp](http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_ProgramaAnual.asp)