

**Evaluación de Consistencia y Resultados del programa Promoción e
Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial del ejercicio fiscal 2020 del
Municipio de Monterrey, Nuevo León**

Informe final

Julio 2021



Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Objetivos	2
Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	3
Normatividad aplicable y cumplimiento normativo	8
Evaluación de consistencia y resultados	10
I. Diseño.....	10
II. Planeación y Orientación a Resultados.....	25
III. Cobertura y focalización.....	30
IV. Operación.....	33
V. Percepción de la población o área de enfoque atendida.	48
VI. Resultados.....	48
VII. Enfoques transversales.	50
Análisis FODA y hallazgos	53
Recomendaciones de mejora y resultados esperados.....	59
Conclusiones	68
Referencias y anexos.....	72

Glosario de términos

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.

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder.

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.

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.

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.

Resumen ejecutivo

Este informe integra los hallazgos de la evaluación de consistencia y resultados aplicada al programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Los objetivos orientadores de la evaluación fueron, en síntesis, analizar sistemáticamente la gestión operativa del programa y valorar si contribuye al logro de las metas y objetivos, a efecto de documentar buenas prácticas y áreas de oportunidad que derivan en recomendaciones factibles. Para cumplir estos objetivos la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y anecdótica. De esta manera, se analizaron los aspectos de diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población o área de enfoque atendida, resultados y enfoques transversales con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

El informe está orientado a que el personal involucrado en las etapas de diseño, monitoreo y evaluación del programa obtenga el mayor beneficio instrumental y conceptual de las recomendaciones propuestas. Un valor agregado del informe 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 del informe, pues define por cada recomendación una propuesta de acciones a seguir con resultados esperados y posibles responsables de aplicarlas.

En la introducción se describe el contexto de la evaluación externa y los objetivos que se propuso; después se exponen las características del programa evaluado en el contexto del Municipio de Monterrey; luego se describe la normatividad aplicable y el cumplimiento de ésta en el ejercicio fiscal 2020; y enseguida se explica la metodología utilizada y su justificación. La evaluación comienza con el análisis del programa, cuyos hallazgos se basan en la información documental que se compartió al equipo evaluador y en la experiencia compartida mediante entrevistas al personal. Entre los hallazgos más importantes se encontró la necesidad de perfeccionar el diseño de los indicadores estratégicos y robustecer la justificación física y teórica del programa, lo cual impactaría positivamente no solo en el cumplimiento de los criterios CREMAA de los indicadores, sino también en la medición de la sostenibilidad a largo plazo del programa, así como su contribución en la política pública municipal y en el logro de metas transversales. Indirectamente, dichos cambios también mejorarían la calidad de las fichas de indicadores y la precisión de los hallazgos sobre los avances físicos, y el uso de éstos en la toma de decisiones.

Los hallazgos se sistematizan en el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del programa, el cual profundiza en recomendaciones que el personal puede atender en el corto plazo y los resultados que éstas producirían. Por último, se describen las conclusiones generales y específicas sobre el programa evaluado y su orientación a resultados.

Introducción

El presente informe corresponde a la evaluación de consistencia y resultados del programa *Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial* del ejercicio fiscal 2020 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. Además es una herramienta de mejora operativa y contribuye a reducir las brechas en la garantía de derechos humanos a la sociedad. Es una práctica multidisciplinaria donde convergen diversas áreas del conocimiento como el derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología y la ingeniería, por mencionar algunas; es también una práctica democrática que fomenta la rendición de cuentas sobre el ejercicio de recursos públicos.

En particular, la evaluación de consistencia y resultados es no solo una herramienta para valorar la coherencia de los medios utilizados por el programa con respecto a la problemática que justifica su intervención, sino también para valorar el resultado de estos medios de forma inmediata, a corto o mediano plazo en la población o áreas de enfoque a quien se ofrecen; de esta forma se generan hallazgos y recomendaciones de mejora oportunas, justificadas, factibles y con resultados comprobables. Esto toma relevancia ante un contexto de resiliencia producida por la crisis sanitaria del COVID-19, en la que los gobiernos se han visto obligados a revisar la pertinencia de sus programas en la solución de los problemas públicos de su competencia.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de consistencia y resultados del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial del Municipio de Monterrey se derivan hallazgos, recomendaciones y conclusiones generales que pueden ser utilizadas de forma conceptual, instrumental y simbólica, no solo por el personal involucrado en el programa sino por el resto de las personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del programa para hacerlo más económico y eficiente; redefinir el diseño a fin de orientarlo a resultados medibles y sostenibles; mejorar la calidad de los servicios que éste presta al interior del Municipio y hacer que éstos tengan efectos significativos para el área de enfoque usuaria. De forma conceptual se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias de generación de empleo y fomento al emprendimiento, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que interviene y crear sinergia en torno a acciones fuera del ámbito de competencia municipal. Asimismo, de forma simbólica pueden respaldarse decisiones orientadas a mantener el programa, escalarlo o reorientarlo.

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 éstos 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.

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) 2021 del Municipio de Monterrey, Nuevo León, así como en los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación de consistencia y resultados se atendieron los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- 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.

Objetivos específicos:

- 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;
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
- 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;
- 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;
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permita recabar información para medir el grado de satisfacción de los 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 derivan 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.

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

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 vinculados a los respectivos TdR del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La estructura del informe comprende 7 apartados y 32 preguntas de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1. Apartados de la evaluación.

Apartado	Preguntas	Total
Diseño	1 a 9	9
Planeación estratégica	10 a 13	4
Cobertura y focalización	14 a 15	2
Operación	16 a 26	11
Percepción de la población o área de enfoque atendida	27	1
Resultados	28 a 29	2
Enfoques transversales	30 a 32	3
Total		32

Un primer insumo de la evaluación del programa fue información documental proporcionada por las personas Enlaces del programa ante la Contraloría a través de personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, además de información externa y oficial citada en las referencias.

En complemento a la información documental se aplicó una entrevista semi estructurada con la persona de la Dependencia ejecutora del programa a fin de conocer su experiencia y expectativas de la evaluación. La aplicación de la entrevista fue presencial al encargado de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial.

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

La justificación de esta metodología es que la información documental presenta evidencia de las decisiones tomadas por el personal responsable del programa en torno a las características del diseño, los procedimientos y los resultados de éste. Dado que no se planteó una hipótesis para poner a prueba una afirmación respecto al programa 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.

Características del programa

Identificación del programa, antecedentes y evolución.

El programa presupuestario Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial (PIEDE) está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Monterrey y su ámbito de acción aplica a la ciudadanía del Municipio en general. La Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial es el órgano encargado de ejecutar este programa con inicio en 2019 y origen en 2017 con los programas Emplea Monterrey e Impulso Regio.

De acuerdo a la persona entrevistada, a partir de la Administración 2019-2021 se incorporaron los objetivos y componentes de ambos programas en un programa único: Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial, con el objetivo de simplificar la operación de la Dirección y brindar mejor atención a su población objetivo. Así, Impulso Regio pasó a ser el Componente 1 del programa, aunque conservando su nombre ante el público; mientras Emplea Monterrey fue eliminado y sus actividades y componentes se engloban ahora en el Componente 2 del programa. Esta nueva estructura del programa comparte la misma Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) desde 2019 a 2021, y se alinea a la planeación Municipal, Estatal y Federal, lo cual es considerado una fortaleza por el equipo evaluador.

Problema o necesidad que pretende atender.

El árbol de problemas comprendido en el informe del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial para el ejercicio fiscal 2020, señala como problema la “Poca generación y desarrollo de empleos”, causado por la “Falta de apoyo a los ciudadanos para el emprendimiento de un negocio” y la “Poca promoción de las vacantes ofertadas”. Aunque estos problemas se han agravado en el Municipio debido a la contingencia sanitaria por el COVID-19, el programa no plantea un problema originado recientemente, sino un problema recurrente, por lo que se enfoca en dar continuidad a los esfuerzos de administraciones anteriores por mantener una tasa baja de desempleo. No obstante, el programa no se enfoca en mejorar la calidad del empleo en el Municipio de Monterrey, o en subir la tasa de informalidad, temas que se abordarán más adelante en el reporte de evaluación.

Para minimizar el problema, el programa se apoya de la banca comercial para vincular a ciudadanos emprendedores a fuentes de financiamiento; y de la iniciativa privada, para vincular a los ciudadanos en busca de nuevos empleos con las vacantes ofrecidas por empresas locales.

Descripción de teoría de cambio o lógica causal del programa.

Con base en la MIR del programa y a la entrevista aplicada a al personal, se infiere que la lógica causal del programa es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. El diagnóstico del problema indica que la falta de apoyo a la población para el emprendimiento y la poca promoción de vacantes ofertadas

generan bajos niveles de generación y desarrollo de empleos. Debido a la emergencia sanitaria del COVID-19, ha incrementado la pérdida de empleos, comprometiendo el bienestar y sustento económico de las familias. Se cita que la tasa de desocupación más baja en mujeres desde 2015 fue en 2019 en 2.96%, un hecho que el diagnóstico atribuye a diversos factores.

- Impactos. El programa no establece un efecto neto de impacto a mediano o largo plazo que pueda asociarse exclusivamente a éste.
- Resultados. El resultado de corto plazo representado como el Propósito del programa se expresa en la MIR como la creación de empleos por empresas. Asimismo, a nivel de Fin se indica que el resultado es la cantidad de personas beneficiarias vinculadas a empleos.
- Productos. Produce dos componentes, uno de vinculación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) con fuentes de financiamiento públicas o privadas y capacitación en materia de desarrollo empresarial, y otro de personas vinculadas a empresas a través de brigadas, bolsas y ferias de empleo en el Municipio de Monterrey.
- Actividades. Entre las actividades más representativas se encuentra la implementación del programa de microcréditos a los ciudadanos, capacitaciones para MiPyMEs, brigadas de oportunidad de empleo, robustecer la bolsa de empleo y realizar ferias laborales.
- Insumos. El programa no especifica los insumos necesarios para ofrecer los distintos servicios. No obstante, con base en la MIR y un documento interno relativo al presupuesto de 2020 el programa fue operado por el personal de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial y tuvo un gasto pagado de \$17,266,795 millones de pesos (mdp).

Metas y objetivos nacionales a los que se vincula.

Las metas al nivel de Fin y Propósito del programa se vinculan al eje de economía y a la acción “Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo” del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Asimismo, se vincula al Programa Sectorial de Economía 2020-2024 (DOF, 2020).

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

De acuerdo al árbol de objetivos comprendido en el documento del programa presupuestario del ejercicio fiscal 2020, los objetivos a nivel de Fin y Propósito del programa son “Beneficiar a los ciudadanos y vincularlos a las diferentes oportunidades de empleo” y “Apoyo a entidades para la creación y el fortalecimiento de empleos”, respectivamente.

Para lo anterior, el programa clasifica sus servicios en dos componentes: vinculación a fuentes de financiamiento con banca privada a nuevas empresas y vinculación de ciudadanos a vacantes en el mercado laboral. Así, para el primero se ofrece el programa de microcréditos Impulso Regio,

además de servicio de capacitaciones para sus beneficiarias; mientras que para el segundo se utiliza la bolsa de empleo y se realizan ferias y brigadas de empleo.

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

La MIR 2020 y el diagnóstico de 2021 del programa PIEDE señala como población de enfoque potencial a la ciudadanía en general, incluyendo a la ciudadanía de otros municipios con empresas en el Municipio de Monterrey (2021a); sin embargo, esto no es aplicable a todos los servicios ofrecidos por el programa, pues los microcréditos otorgados por *Impulso Regio* están dirigidos a mujeres emprendedoras en edad económicamente activa del Municipio de Monterrey que conformen un grupo de mínimo 12 mujeres microempresarias que cuenten con negocio mayor a 6 meses.

El diagnóstico cuantifica la población objetivo en 40,000 personas, cantidad que será actualizada en caso de ser alcanzada la meta anual. No obstante, esta población no fue cuantificada de acuerdo a sus características o ubicación, sino que fue determinada por los responsables del programa como la meta de todas las actividades del programa.

Cobertura y mecanismos de focalización.

El diagnóstico no especifica mecanismos de focalización para los servicios ofrecidos, a excepción de *Impulso Regio*, que se enfoca en mujeres en edad económicamente activa con residencia en el Municipio de Monterrey.

Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.

El programa tuvo un presupuesto pagado de \$17,266,795 mdp en 2020, mientras que en 2019 fue de \$10,413,987 mdp lo cual representa una variación real de 77% en estos dos años.

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

El programa estableció en 2020 metas para los indicadores de la MIR con una semaforización, como se indica en el Anexo 2.

Normatividad aplicable y cumplimiento normativo

La función de promoción del empleo no está prevista en el artículo 115 de la Constitución federal ni en el artículo 132 de la Constitución local. No obstante, el artículo 33, fracciones V y VI, de la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León establece facultades adicionales de los ayuntamientos, entre las que destacan las siguientes:

Artículo 33 de la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León.

V. En materia de Trabajo y Previsión Social:

a) Promover y apoyar los programas federales y estatales de capacitación y organización para el trabajo. Esta función se cumple con las capacitaciones ofrecidas a las emprendedoras de *Impulso Regio*. Esto con el fin de fomentar el aprendizaje continuo y dar soporte y seguimiento al desarrollo de las microempresas creadas y los empleos generados a partir de los microcréditos otorgados.

b) Procurar la prestación gratuita de servicios de colocación laboral o profesional, con el fin de promover el mayor número de empleos para los habitantes de su circunscripción territorial. Tanto la bolsa de trabajo como las brigadas y ferias de empleo cumplen con esta función, pues sus servicios son gratuitos y se ofrecen en puntos estratégicos de la ciudad, con el fin de cubrir la mayor parte de la población del Municipio y no discriminar de acuerdo a su ubicación geográfica o posibilidades de movilidad.

c) Promover el desarrollo económico, social, educativo, deportivo y recreativo del Municipio. En general el programa PIEDE está diseñado para promover el desarrollo económico y social del Municipio de Monterrey al ofrecer apoyo financiero a microempresas locales, principalmente de zonas vulnerables, la cual es una práctica recurrente de organismos multilaterales para promover el desarrollo económico a nivel regional y hasta nacional, pues ayuda a elevar la calidad de vida de la ciudadanía y facilita la sostenibilidad del crecimiento regional (IFC, s.f.a). Además, ayudar a la inversión local y extranjera en el Municipio a cubrir sus vacantes con mano de obra local a través de los servicios de bolsa de trabajo, es un factor importante para que la Inversión Extranjera Directa (IED) contribuya al crecimiento económico de una región y evitar la fuga de cerebros del Municipio (Pack and Saggi, 2006).

Finalmente, ninguna de las actividades del programa tiene relación directa con la educación, el deporte o la recreación de la comunidad, aunque podría argumentarse que el desarrollo económico influye indirectamente en estas cuestiones (Rodrik 2010; ul Haque, I. 2017).

d) Coadyuvar al desarrollo de las actividades económicas que repercutan en el beneficio de la comunidad de su circunscripción.

Todas las actividades del programa PIEDE aportan a esta función en mayor o menor medida, ya que el programa no discrimina por giro de actividad, sino que apoya con financiamiento o canalización a mano de obra a cualquiera de los giros, con la condición de encontrarse dentro del Municipio de Monterrey, lo cual repercute directamente en el beneficio de su comunidad. En cuanto al desarrollo de las actividades, como se profundizó en la función e), el tipo de apoyo que ofrece el programa PIEDE es una buena práctica aplicada a nivel mundial en países en desarrollo.

Evaluación de consistencia y resultados

I. Diseño.

a) Análisis de la justificación de la creación y del diseño del programa.

1. Existe un diagnóstico del problema público que busca resolver el programa que describa de manera específica:
 - a) El problema formulado como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
 - b) Causas, efectos y características del problema.
 - c) Cuantificación y características de la población o área de enfoque que presenta el problema.
 - d) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
 - e) El plazo para su revisión y su actualización.

A pesar de que el programa PIEDE cuenta con árbol de problemas, árbol de objetivos y MIR, éstos no cumplen cualitativamente con los lineamientos sugeridos por la SHCP, los cuales especifican que el problema sea planteado como una problemática única, y usando adjetivos claros, así como variables de tiempo y espacio que permitan cuantificarlo o delimitarlo. Comenzando por la definición del problema, éste debe de estructurarse de la siguiente manera: [Población/área de enfoque], [Problemática], [delimitación en magnitud], [Delimitación Geográfica] y [Delimitación Temporal] (SHCP, 2019).

En contraste, en la MIR del programa el problema se define como “Poca generación y desarrollo de empleos”, si bien se presenta como un hecho negativo que puede ser revertido, carece de los elementos mencionados. En primer lugar, el enunciado no está redactado como una situación reversible, pues el adjetivo “poca” es subjetivo; en otras palabras, no se define un criterio en el que la generación de empleo deje de ser “poca”. Adicionalmente, el enunciado no identifica a la población objetivo u área de enfoque; en este caso, si el problema de generación de empleo está localizado en un segmento de la población o en un área geográfica definida como el Municipio de Monterrey o el Área Metropolitana de Monterrey. En conclusión, el problema no provee el contexto necesario para el diseño del programa.

Con base en el árbol de problemas, se identifican efectos que dan lugar a este problema, los cuales presentan la situación que se pretende revertir. Dichos efectos son los siguientes:

- Falta de promoción a vacantes.
- Falta de espacios para el desarrollo empresarial.
- Desconocimiento generalizado de oportunidades de desarrollo.
- Poca vinculación empresarial con la instancia gubernamental.

Con relación a las causas se indica en el árbol de problemas que son las siguientes:

- *Falta de apoyo a los ciudadanos para el emprendimiento de un negocio.* Se indica que las sub causas son la “falta de apoyo financiero para iniciar o fortalecer un micronegocio” y la “nula capacitación de conocimiento para el emprendimiento”.
- *Poca promoción de las vacantes ofertadas.* Se indica que las sub causas son el “poco acercamiento al ciudadano de las ofertas en sus respectivas zonas cercanas”, además de que “falta reestructurar el equipo de bolsa de empleo” y existen “deficientes eventos masivos que fomenten la obtención de empleo en la ciudad”.

La cuantificación y características del problema no se describen en el diagnóstico en el que interviene el programa. Sin embargo, con respecto a la incorporación de perspectiva de género, se menciona que en el año 2019 fue el “año con la menor tasa presentada en materia de desocupación en mujeres en los años presentados, con un 2.96%”, añadiendo que, a raíz de las leyes de igualdad de género, esta nueva característica del programa funge como ejemplo para futuros programas a nivel estatal y municipal. Es importante resaltar que la cifra citada no es evidencia que avale el problema de “poca generación de empleos”, lo cual se aborda a profundidad en la siguiente pregunta del informe.

La ubicación territorial del área de enfoque del problema se infiere que es en el Municipio de Monterrey y los habitantes que resultan afectados dentro de esta ciudad.

Referente al plazo de revisión y actualización de la población potencial y objetivo se indica que se hará en caso de que la meta establecida dentro del programa presupuestal sea insuficiente. Sin embargo, como se discutirá en la pregunta 13 en el informe, el personal entrevistado aclaró que no se realiza una medición de la demanda del programa, pues hasta ahora se ha atendido a todas las personas que lo han requerido.

Aunado a lo anterior, el análisis que presenta el diagnóstico del programa respecto a las causas, efectos y características del problema es superficial, pues no provee suficiente información o datos que prueben la existencia del problema descrito en el árbol de problemas y la MIR. Esto se profundiza en la siguiente pregunta.

2. ¿Qué justificación teórica y empírica documentada sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Los empleos de calidad y el apoyo a emprendedores han sido constantemente destacados a nivel mundial como la columna vertebral de la economía y claves para el progreso (IFC, s.f.a) (KfW, s.f.). Un ejemplo es la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que enfatiza la importancia del empleo al dedicarle uno de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. Dicho objetivo, identificado como el número ocho, puntualiza la relación entre la creación de empleos de calidad y el apoyo a MiPyMEs con el crecimiento económico sostenido y subsecuentemente con el desarrollo. De igual manera, la relación se expresa claramente en su meta 8.3: “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y

fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” (ONU, s.f.).

Adicionalmente, el Grupo del Banco Mundial reconoce la importancia del empleo y el emprendimiento a través de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), cuya misión específica es impulsar a la economía mediante el financiamiento de proyectos privados (IFC, s.f.b).

Mencionado lo anterior, podría decirse que existe literatura que soporta teórica y empíricamente la relación positiva entre la generación de empleos de calidad y el bienestar de la ciudadanía (el *Fin* del programa); así como entre este último y el apoyo a emprendedores. No obstante, el diagnóstico disponible del programa, elaborado en 2021, no ofrece revisión de literatura al respecto, ni basa sus objetivos y metas en datos robustos y oficiales a nivel local que demuestren un problema real en el mercado laboral del Municipio de Monterrey. Al contrario, el documento contradice la problemática identificada al revelar cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las cuales reportan niveles de desocupación debajo del 5%, tasa considerada por economistas como un umbral de pleno empleo¹ (Crook, 2018). Incluso la tasa de desocupación en mujeres, mencionada en el documento, fue ligeramente menor a 3% en los últimos dos trimestres de 2019, lo cual se indica que es atribuido a los esfuerzos municipales, estatales y nacionales por lograr la equidad de género en el mercado laboral. Por último, la desocupación en el Municipio de Monterrey tampoco fue comparada en ninguna parte del documento con la tasa promedio nacional de desocupación ni con la de ciudades con características demográficas o vocaciones económicas similares; lo que impide determinar la magnitud del problema de empleo en Monterrey.

En otras palabras, con base únicamente en la información del diagnóstico, no solo es cuestionable la “poca generación y desarrollo de empleo” en Monterrey, sino que podría abrir el debate sobre la pertinencia del programa, argumentando que más intervenciones públicas dirigidas al mercado laboral regiomontano generarían distorsiones en el mercado como problemas de rotación o incluso inflación.

Para el caso específico de Impulso Regio, su diagnóstico particular y sus Reglas de Operación (ROP) (Municipio de Monterrey, 2019a y 2020a) aportan información adicional al diagnóstico pues especifican su propia cobertura y población objetivo, ofrecen respaldo teórico sobre el efecto de la brecha laboral de género en el PIB, y ofrecen el desglose por sexo de indicadores laborales (salario promedio por hora y tasa de desocupación, entre otros). No obstante, el diagnóstico no calcula la brecha de género a nivel municipal con los datos presentados ni compara los indicadores con estándares internacionales, el promedio nacional, u otros municipios de la República.

¹ Pleno empleo es un concepto utilizado por economistas que señala la tasa mínima de desempleo que puede alcanzarse sin provocar un alza en la inflación; es decir, el equilibrio entre la oferta y la demanda de empleo.

b) Análisis de la contribución del programa a los objetivos municipales, estatales y nacionales.

3. ¿Cómo se vinculan los objetivos del programa con los objetivos de instrumentos de planeación municipal, estatal, nacional e internacional?

Los objetivos del programa se vinculan con los objetivos del Programa Sectorial de Economía 2019-2024 de México, el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 del Estado de Nuevo León, el Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 del Municipio de Monterrey, y de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Con respecto a la Agenda 2030 el programa se vincula con los siguientes objetivos y metas.

- *Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.*
 - *Meta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (Gobierno de México, 2017a).*
- *Objetivo 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.*
 - *Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros (Gobierno de México, 2017b).*

Por otro lado, con respecto al Plan de Desarrollo 2019-2024, el programa se vincula al eje de economía a la acción “Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo” (DOF 2019). Asimismo, el programa se vincula al Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, en específico al eje Economía Incluyente, en los objetivos “1. Fortalecer el empleo de los sectores productivos de Nuevo León” y “7. Promover la formación, el desarrollo y fortalecimiento de las MiPyMEs emprendedores y emprendedoras” por medio de las siguientes estrategias (Gobierno del Estado de Nuevo León, 2016):

- 1.1. “Desarrollar el capital humano orientándolo a elevar su competitividad y productividad, vinculándolo con la demanda del sector productivo.”
- 7.1. “Establecer mecanismos que mejoren la vinculación entre las fuentes de financiamiento disponibles y las necesidades financieras de MiPyMEs.”

Con respecto al Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 el programa se vincula al eje rector de “Empleo y Estabilidad Económica”, en específico al objetivo “IV.2. Contribuir al beneficio de la ciudadanía y empresarios mediante el desarrollo de nuevos empleos de las empresas vinculadas” mediante las siguientes estrategias (Municipio de Monterrey, 2019b):

- IV.2.1. “Fortalecer la creación de nuevos empleos.”

- IV.2.2. “Impulsar la vinculación entre empresas que ofrecen vacantes y quienes buscan un empleo en el mercado laboral regiomontano.”

c) Análisis de la población potencial y objetivo y mecanismos de elegibilidad.

4. ¿Cómo se definen y cuantifican las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas por el programa?

Al inicio del diagnóstico 2021 en el que interviene el programa PIEDE se cita el porcentaje de la población ocupada del total de Población Económicamente Activa (PEA), de 2015 al primer trimestre de 2020. Asimismo se indica que la población potencial comprende las personas del Municipio de Monterrey y las personas interesadas de otros municipios, aunque no se indican más características o cifras de esta población. El diagnóstico especifica que se toman en cuenta a los participantes del programa Impulso Regio, en donde participan las mujeres en edad económicamente activa y con residencia en el Municipio de Monterrey. De esta manera, el programa pretende beneficiar a toda persona en busca de oportunidades laborales y a quienes buscan mejorar su situación actual.

Respecto a la población objetivo, en la MIR 2020 se establece como objetivo el beneficiar a un total de 30,000 personas. Por otro lado, para el 2021 se pretende beneficiar a un total de 40,000 personas con el programa, más no se indica el desglose por componente y actividad. No obstante, esta cifra de población potencial y objetivo está sujeta a la meta dentro del programa presupuestario y no a la cuantificación de la demanda o segmento a atender, obtenida de una fuente oficial, como el censo de población de INEGI o la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Con base en la información obtenida en la entrevista, el personal indicó que la convocatoria está abierta a la población, por lo que no hay un número o indicador que determine la cobertura total del programa.

5. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa que:
- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida establecidas en su documento normativo.
 - b) Tipo de apoyo otorgado.
 - c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por usuario que no cambie en el tiempo.
 - d) Mecanismos documentados para su depuración y actualización.

La Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial cuenta con bases de datos sistematizadas e independientes para las siguientes actividades del programa: Impulso Regio, capacitaciones, ferias de empleo y bolsa de empleo. Cada base de datos contiene distintas variables y niveles de desagregación. A continuación se describen cada una de ellas:

Impulso Regio. Este programa cuenta con la base de datos sistematizada más completa e incluye clave única de identificación para cada beneficiario, así como su edad, género, oficio o profesión y sector de la ciudad en la que reside. Además, especifica el monto otorgado como microcrédito a cada beneficiario, el grupo al que pertenecen y la fecha en la que se hicieron acreedores al microcrédito. Finalmente, la base de datos actualiza el estatus de los beneficiarios, es decir, si van al corriente con sus pagos o si han perdido el beneficio por falta de pago.

Capacitaciones. En su inicio en 2019, las capacitaciones eran ofrecidas a los beneficiarios de Impulso Regio, por lo que no había necesidad de capturar una base de datos independiente; sin embargo, debido a que las capacitaciones son voluntarias, se usa una lista para llevar registro de cuántos beneficiarios asisten. A partir de la contingencia sanitaria por COVID-19 las capacitaciones se realizan en modalidad en línea y se transmiten en redes sociales para el público en general, por lo que el único registro que se lleva ahora es el número de reproducciones con duración de al menos un minuto.

Bolsa, Ferias y Brigadas de Empleo. La base de datos de la bolsa de empleo proporcionada al equipo evaluador clasifica a los beneficiarios en solicitudes y colocados, contiene sus características demográficas de rango de edad y sexo, y especifica si el usuario cuenta con alguna discapacidad; adicionalmente se registra el Municipio y la colonia de la que provienen los usuarios de la bolsa y si son de nuevo ingreso o reingreso. Finalmente, se registra la manera en la que el usuario fue vinculado a la bolsa de trabajo, es decir, a través de la página de la Bolsa o a través de las ferias y brigadas de trabajo realizadas dentro del programa, por esta razón, las ferias y brigadas se integran a la base de datos de la bolsa de trabajo. A partir de la contingencia sanitaria del 2020 las brigadas se realizan de manera virtual, por lo que su registro se realiza por el número de visitas a la página.

De acuerdo a información obtenida en la entrevista a los responsables del programa, las bases de datos de la bolsa de empleo también incluyen el nivel de escolaridad, el salario o ingreso actual y el ingreso deseado. No obstante, las bases de datos compartidas con el equipo evaluador no incluyen estas variables.

6. Si el programa recolecta información socioeconómica de su población o área de enfoque atendida, ¿qué procedimiento aplica para llevarlo a cabo, qué variables mide y con qué periodicidad?

Concretamente el programa recolecta dos variables socioeconómicas de las y los beneficiarios de la Bolsa y Feria de Trabajo: escolaridad e ingreso actual o deseado. Dicha información se obtiene en el formulario inicial para registrarse en la Bolsa de Trabajo en línea, o de manera presencial en las oficinas de la *Bolsa de Trabajo*, así como en las *Ferias de Trabajo* realizadas a través del año. Sin embargo, no se da seguimiento a la medición de estas variables a través del tiempo. Adicionalmente, la colonia de residencia de los usuarios de la Bolsa y Ferias de Trabajo es un indicador de su nivel socioeconómico, ya que el ayuntamiento tiene información sobre las colonias que pertenecen a zonas vulnerables de la ciudad.

En el caso de Impulso Regio, el cual se enfoca a población de polígonos vulnerables de la ciudad, solo se recopila la colonia de residencia de los beneficiarios, el resto de la información socioeconómica que podría ser necesaria para el otorgamiento del microcrédito es recopilada y almacenada por la institución financiera AFIRME.

En palabras de los responsables, ninguna de las actividades dentro del programa requiere información socioeconómica, ya que las convocatorias están abiertas para el público en general.

d) Evaluación y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.

7. ¿En qué sentido los indicadores de gestión y estratégicos cumplen con ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal?

El programa cuenta con un total de nueve indicadores, dos estratégicos (aquellos con el objetivo de medir el logro de resultados de corto, mediano y largo plazo en la población atendida por el programa) y seis de gestión, los cuales miden el avance en la entrega de servicios a la población y la implementación de actividades operativas. Sin embargo, fallas en el diseño de dichos indicadores impiden que estos sean claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal. Enseguida se presentan los hallazgos por cada indicador.

Indicador de Fin y Propósito

A nivel de Fin, el indicador no cumple con ninguno de los criterios CREMA pues, aunque cuenta con nombre y descripción, el cálculo de éste no está especificado. La ficha del indicador sugiere que el valor se expresa en términos absolutos, no obstante los indicadores de desempeño deben expresarse como una razón entre dos o más variables (SHCP, 2010), por lo que la metodología del indicador de Fin podría considerarse inválida. Si bien en la Tabla Maestra de Indicadores, un documento interno proporcionado por el personal de Contraloría que sistematiza las fichas de indicadores y el avance físicos de estos, este indicador establece la fórmula $(Total\ de\ beneficiarios\ vinculados\ reales / Total\ de\ beneficiarios\ vinculados\ presupuestados) * 100$, no se midió como tal en 2020.

Al realizar el análisis con base al indicador de Fin, la descripción del indicador es ambigua al mencionar "...beneficiarios apoyados con los diferentes programas establecidos para la creación y el fortalecimiento de empleos", pues no especifica la definición de "beneficiario", la cual por la naturaleza del programa puede abarcar individuos y empresas; tampoco establece ubicación geográfica, nivel de gobierno o Dependencia encargada de los programas tomados en cuenta para medir los alcances del Fin. En este sentido, el indicador no es claro. Aunado a esto, el indicador no es relevante a nivel estratégico, pues el número de beneficiarios vinculados no es indicativo del número de empleos generados, ni de la duración, calidad o condiciones de dichos empleos. El número de vinculados serviría simplemente como base para la construcción de indicadores de gestión, mas no como medición del impacto del programa. En cuanto a la economía, el indicador no representa ningún costo para la Dependencia administradora del programa, debido a que sería

suficiente llevar un registro de sus beneficiarios. De igual manera, podría argumentarse que el indicador es monitoreable, ya que el simple control sobre la fluctuación de beneficiarios determinaría el valor del indicador. Sin embargo, es importante hacer hincapié en que el valor absoluto del indicador no es un monitor del impacto del programa. Por último, el indicador de Fin no es adecuado, es decir, no ofrece información suficiente para determinar el impacto del programa en el cumplimiento del Fin.

En contraste, el programa sí cuenta con un indicador a nivel de Propósito, calculado como la razón de “número de empleos creados” a “número de empleos planeados”. Si bien este indicador es válido, únicamente cumple con uno de los cinco criterios CREMA. En primer lugar, la descripción del indicador no es clara, pues no especifica ningún criterio de selección de las empresas mencionadas, por ejemplo ubicación geográfica, giro o tamaño, de acuerdo a su capital o número de empleados. Asimismo, el indicador no es relevante a nivel estratégico por dos razones: 1) los empleos creados por las empresas podrían ser temporales, informales o no retribuidos, por lo que la información resultante podría sobrevalorar el desempeño del programa y; 2) al usar el número de empleos planeados como denominador en el cálculo, el indicador aporta información de gestión, es decir, sobre los avances de sus procesos y actividades, no sobre el impacto del programa. Concerniente a los recursos utilizados para su cálculo, no se podría considerar económico, ya que sería necesario pagar encuestadores para llevar el seguimiento de todas las personas beneficiadas a través del tiempo, el cual tampoco está definido por el indicador. En este mismo sentido, el número de empleos es monitoreable, aunque es necesario precisar el periodo de tiempo por el cual el programa evaluaría los empleos creados y los medios de los que se valdrían para hacerlo. Finalmente, el indicador no es adecuado, pues no provee información suficiente para la evaluación del desempeño del programa.

Referente a los niveles de gestión, para alcanzar su Propósito el programa cuenta con dos componentes y cinco actividades distribuidas entre ambos. El primero tiene como objetivo “Vincular a MIPyMEs con fuentes de financiamiento”, mientras el segundo se dedica a “Impulsar la vinculación entre empresas que ofrecen vacantes y quienes buscan un empleo en el mercado laboral regiomontano”.

Indicadores de Componente 1 y Actividades

Componente 1. En relación al indicador del primer componente, éste se describe como “... el total de las empresas que han sido vinculadas a financiamiento por las instancias públicas o privadas a los interesados”, usando como fórmula: $(\text{Número de empresas vinculadas} / \text{Número de empresas atendidas}) * 100$. De acuerdo a lo anterior, el indicador no es claro, pues su descripción no especifica las instancias públicas o privadas que han vinculado a las empresas a financiamiento; podría entenderse que el indicador capta el trabajo de incubadoras y aceleradoras de negocios privadas y ajenas al programa. Además, la fórmula no especifica el criterio para clasificar a una empresa como vinculada; por ejemplo, si darles información sobre financiamiento es suficiente para considerarlas vinculadas, o si se requiere la aprobación de un financiamiento con las instituciones sugeridas. Por otro lado, el indicador es tanto relevante a nivel de gestión, como económico y monitoreable, pues muestra la eficacia con la que atienden a las empresas y un

simple seguimiento por correo electrónico o llamada telefónica sería suficiente para averiguar si las empresas han solicitado financiamiento en las instituciones financieras sugeridas por el programa. Finalmente, debido a que el objetivo del componente se describe: “*Vincular a MIPyMEs con fuentes de financiamiento*”, el indicador se considera *adecuado*, pues genera información para medir el avance en la vinculación de empresas a financiamiento, sin embargo, es importante señalar que la dimensión señalada en la ficha de indicador es de eficiencia, cuando en realidad el indicador mide la eficacia en el cumplimiento del objetivo.

Al interior del componente 1 la MIR especifica dos actividades: 1) “*Implementar programas de impulso de empleo y autoempleo*”; y 2) “*Ofrecer capacitaciones para beneficio de emprendedores*”. El indicador de la actividad 1.1, “*Porcentaje de microcréditos otorgados*”, mide el desempeño del programa Impulso Regio y es calculado con la fórmula $(\text{Número de créditos otorgados} / \text{Número de créditos solicitados}) * 100$. Si bien dicho indicador es claro, económico y monitoreable, no es relevante ni adecuado, debido a que el porcentaje de créditos otorgados por el programa puede estar sujeto a criterios económicos, financieros y de riesgo crediticio, los cuales son ajenos a la eficacia o eficiencia del proyecto; por ejemplo el giro del negocio, el historial crediticio del solicitante y el análisis financiero del modelo de negocio, entre otros. En otras palabras, saber si el 40 o 50% de los solicitantes son sujetos a crédito no provee información sobre la gestión del programa.

En cuanto a la actividad 1.2, el indicador “*Porcentaje de capacitaciones realizadas*” no es claro ni adecuado. Respecto a su claridad, su descripción no especifica qué instancias son encargadas de impartir las capacitaciones; textualmente, ésta señala que el indicador “*...muestra la totalidad de las capacitaciones realizadas por diferentes instancias en materia de desarrollo empresarial*”, lo cual, una vez más podría incluir el trabajo de incubadoras y aceleradoras de negocios privadas y ajenas al programa. En relación a si es adecuado, éste no proporciona información suficiente sobre el desempeño del programa ni sobre la contribución de la actividad al cumplimiento del componente. Esto último se hace evidente en el cálculo del indicador: $(\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Número de capacitaciones planeadas}) * 100$, pues el porcentaje de capacitaciones se realiza con respecto a las capacitaciones planeadas, es decir, este es únicamente indicativo de la eficacia del personal responsable de las capacitaciones, más no de la eficacia de las capacitaciones para la vinculación de empresas a fuentes de financiamiento. Por otro lado, el indicador es relevante a nivel de gestión, económico y monitoreable, ya que proporciona información relacionada a los elementos principales de la actividad a la que se relaciona y la información para su cálculo se consigue al llevar un registro de las capacitaciones realizadas, sin incurrir en costos adicionales.

Indicadores de Componente 2 y Actividades

Componente 2. El indicador del segundo componente “*Porcentaje de ciudadanos vinculados*” es económico, monitoreable y relevante sólo a nivel de gestión, pues aporta información sobre el cumplimiento del objetivo del componente. Sin embargo, el indicador no es claro, su descripción “*...muestra la totalidad de ciudadanos beneficiados con un empleo ofrecido por las empresas por distintos medios de acercamiento*” no define ubicación geográfica ni los medios de acercamiento a

los que se refiere; podría entenderse que los beneficiados pertenecen a otros municipios o participan en otros programas municipales. En cuanto a si es adecuado, la información obtenida del indicador no es útil para la evaluación del desempeño del programa, pues no aporta información sobre la calidad de los empleos obtenidos o su duración. Además, el indicador puede estar sesgado debido a que el éxito o fracaso de las vinculaciones no podrían ser 100% atribuidas a las ferias, brigadas y bolsas de trabajo ofrecidas por el Municipio.

El segundo componente contiene tres actividades, con los objetivos respectivos: 1) *“Realizar brigadas de empleo en diferentes lugares del Municipio”*; 2) *“Fortalecer la bolsa de empleo del Municipio de Monterrey”*, y; 3) *“Realizar ferias de empleo en diferentes puntos”*. Referente a la primera actividad, el indicador *“...muestra la cantidad total de brigadas hechas en distintos puntos”* y se calcula con la siguiente fórmula: $(\text{Número total de brigadas realizadas} / \text{Número total de brigadas planeadas}) * 100$. Con relación al indicador de la actividad 2.1, es relevante a nivel de gestión, económico y monitoreable, pues el contrastar las brigadas planeadas y realizadas no representa un reto metodológico o presupuestario. No obstante, no es claro ni adecuado. La descripción no especifica el criterio de selección de las áreas del Municipio en el que se llevarán a cabo las brigadas, además define al indicador en términos absolutos al decir *“...muestra el total de brigadas...”*, lo cual causa confusión pues la fórmula calcula porcentajes. Por último, el indicador no aporta información sobre el desempeño del proyecto, ya que el porcentaje de brigadas realizadas no se relaciona a su contribución a los objetivos estratégicos del proyecto.

El indicador de la actividad 2.2 no cumple con ninguno de los criterios CREMA. Esto debido a la duplicidad del indicador con el indicador del componente al que pertenece, e incluso al indicador del Fin del programa; también el objetivo de la actividad se encuentra duplicado, por lo que esta actividad en general, no sigue una lógica vertical y puede ser eliminada de la MIR. Finalmente, el indicador de la actividad 2.3 *“realizar ferias de empleo en diferentes puntos”*, con la fórmula de cálculo $(\text{Número total de ferias realizadas} / \text{Total de ferias planeadas}) * 100$, presenta el mismo caso que el indicador de la actividad 2.1, por lo que es relevante a nivel de gestión, monitoreable y económico.

La tabla 2 resume los resultados de la evaluación de indicadores estratégicos y de gestión, asignando una calificación a cada uno de los ocho indicadores del programa de acuerdo al cumplimiento de los criterios CREMAA. La metodología consiste en la asignación de valores dicotómicos 0 y 1; donde 0 representa incumplimiento y 1 cumplimiento de los criterios. Posteriormente, los indicadores son calificados en una escala de 0 a 5, donde 5 es la máxima calificación obtenida por un indicador y 0 la calificación mínima.

Tabla 2. Cumplimiento de criterios CREMAA de los indicadores.

Nivel de Objetivo	Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aporte marginal	Calif. CREMA
Fin	Cantidad de beneficiarios vinculados a empleos	0	0	0	0	0	NA	0
Propósito	Porcentaje de empleos creados	0	0	0	1	0	NA	1
Componente	Porcentaje de créditos otorgados	0	1	1	1	1	NA	4
Actividad	Porcentaje de microcréditos otorgados	1	0	1	1	0	NA	3
Actividad	Porcentaje de capacitaciones realizadas	0	1	1	1	0	NA	3
Componente	Porcentaje de ciudadanos vinculados	0	1	1	1	0	NA	3
Actividad	Porcentaje de brigadas realizadas	0	1	1	1	0	NA	3
Actividad	Porcentaje de ciudadanos vinculados	0	0	0	0	0	NA	0
Actividad	Porcentaje de ferias realizadas	0	1	1	1	0	NA	3

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Dirección de Empleo. NA: No aplica.

8. Las fichas técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:
 - a) Nombre.
 - b) Definición.
 - c) Método de Cálculo.
 - d) Unidad de Medida.
 - e) Frecuencia de Medición.
 - f) Línea Base.
 - g) Metas con las siguientes características:
 - i. Cuentan con unidad de medida.
 - ii. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
 - iii. Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.
 - h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente).

Todas las fichas de los indicadores incluyen Nombre, Definición, Método de Cálculo, Unidad de Medida, Frecuencia de Medición, Línea Base, Metas y Comportamiento; excepto el indicador de

Fin; éste no cuenta con Método de Cálculo dado que no está debidamente construido, es decir, como la relación entre dos o más variables. Adicionalmente, algunos de los elementos de los indicadores fueron erróneamente establecidos, específicamente la línea base y metas, lo que dificulta el análisis de avance de los indicadores.

En el caso de la línea base, la cual determina la situación antes de implementar el programa, ésta fue establecida en 100% para todos los indicadores; mientras sus metas anuales, es decir los valores que se pretenden alcanzar después de implementar el proyecto, se establecieron en 80%. Bajo esta lógica, la razón de ser del proyecto se pone en duda, pues se proyecta una situación ideal desde el comienzo, así como metas laxas para el futuro. De acuerdo a la información obtenida en la entrevista, las metas de indicadores fueron conservadoras pero en valores absolutos aumentaron, pues se pretendía atender a más beneficiarios en el año. El argumento no es válido, pues la manera de medir el desempeño es a través de los indicadores, que deben expresarse como la razón entre una o más variables, y no como valores absolutos.

La práctica de usar indistintamente porcentajes y valores absolutos se hace evidente al contrastar las distintas bases de datos públicas e internas. Por ejemplo, la semaforización de los indicadores se presenta en porcentaje, como se menciona en la sección de características de este documento; no obstante, los avances son registrados en valores absolutos. Además, el indicador de fin es definido en algunos documentos internos como un valor absoluto y en otros como un porcentaje. Esto complica la evaluación de desempeño del programa, no solo a nivel de gestión sino también a nivel estratégico, y en su caso, impediría futuras evaluaciones de impacto.

Otro elemento observable es la dimensión de los indicadores, la cual según las fichas es de eficiencia en todos los casos. Sin embargo, esta clasificación es incorrecta, pues los indicadores de eficiencia proveen información sobre el apropiado uso de recursos para el cumplimiento de objetivos. En este caso, todos los indicadores calculan la razón entre las metas alcanzadas y las metas planeadas, es decir no miden el uso de recursos sino el nivel de cumplimiento de objetivos, razón por la cual son indicadores de eficacia (CONEVAL, 2013).

e) Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas federales.

9. ¿Con cuáles programas y/o acciones en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

De acuerdo con información pública de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León durante el año 2020 existieron un total de 9 programas presupuestarios con fines y propósitos orientados hacia el impulso a emprendedores o a la creación de empleo. La tabla 3 resume los principales datos de cada uno de estos programas.

Tabla 3. Características complementarias y coincidentes con programas presupuestarios 2020 del Estado de Nuevo León.

Nombre del programa y Dependencia responsable	Propósito o Fin	Indicadores de Resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
Fomento al Emprendimiento de Base Tecnológica - Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León.	Fin - Contribuir a incrementar el Producto Interno Bruto del estado mediante el fomento al emprendimiento de base tecnológica.	Tasa de variación del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE)	Estatal - Personas físicas y morales dedicadas al emprendimiento de base tecnológica (unidad productiva) - Financiamiento y asesorías a emprendedores.	Complementario al componente 1 del programa.
Fomento de las vocaciones científicas y tecnológicas - Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León.	Fin - Contribuir a incrementar la tasa de innovación estatal mediante el fomento de las vocaciones científicas y tecnológicas	Solicitudes de patente por cada millón de habitantes.	Estatal - Niños y jóvenes del sistema educativo - Talleres de ciencia y tecnología, concursos de ciencias y convocatorias para el financiamiento de proyectos.	Complementario al componente 1 del programa.
Formación de Capital Humano Altamente Especializado - Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología de Nuevo León.	Fin - Contribuir a incrementar la tasa de innovación estatal mediante la formación de capital humano altamente especializado.	Solicitudes de patente por cada millón de habitantes.	Estatal - Personas dedicadas a las áreas de ciencias e ingenierías (estudiantes de educación superior y profesionistas) - Becas para postgrados y capacitaciones en I+D+I.	Complementario al componente 1 del programa.
Apoyo a Cadenas Productivas - Secretaría de Economía y Trabajo.	Fin - Contribuir a incrementar la integración de las MiPyMEs a las cadenas productivas mediante los encuentros de negocios, cursos y ferias internacionales.	Porcentaje de insumos nacionales consumidos por establecimientos manufactureros en Nuevo León.	Estatal - Unidad productiva (persona física o moral) - diversos eventos de vinculación.	Complementario al componente 1 del programa.
Apoyo a Micros Pequeñas y Medianas Empresas - Secretaría de Economía y Trabajo.	Fin - Contribuir a incrementar el personal ocupado en las MiPyMEs mediante los apoyos de capacitación, asesorías y	Porcentaje de personal ocupado en MiPyMEs.	Estatal - Unidad productiva (personas físicas y morales, MiPyMEs y emprendedores) -	Complementario al componente 1 del programa.

Nombre del programa y Dependencia responsable	Propósito o Fin	Indicadores de Resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
	oportunidades de financiamiento.		capacitación, asesorías y financiamiento.	
Capacitación y competitividad para el trabajo - Secretaría de Economía y Trabajo.	Fin - Contribuir a incrementar los asegurados permanentes en el IMSS mediante las acciones de capacitación y certificación laboral de los trabajadores.	Tasa de variación de asegurados totales en el IMSS (incluye trabajadores permanentes y eventuales).	Estatal - Población Económicamente Activa - capacitaciones y certificaciones.	Complementario con componente 2 del programa.
Capital humano y empleo - Secretaría de Economía y Trabajo.	Fin - Contribuir a incrementar el empleo formal mediante la implementación de acciones de capacitación, vinculación y apoyos en especie.	Tasa de variación de asegurados totales en el IMSS (incluye trabajadores permanentes y eventuales).	Estatal - Población desocupada en busca de empleo - capacitación, vinculación y apoyos en especie.	Coincidente y complementario con componente 2 del programa. Coincidente en sus actividades de capacitación y vinculación con empresas; y complementario por sus apoyos en especie y su enfoque de incrementar la formalidad.
Incorporación a actividades productivas - Secretaría de Economía y Trabajo.	Fin - Contribuir a incrementar el empleo (asegurados permanentes en el IMSS) mediante la incorporación de mujeres, jóvenes y familias a actividades productivas y de economía formal.	Tasa de variación de asegurados permanentes en el IMSS en Nuevo León.	Estatal - Personas de 18 años en adelante - Vinculación al sector laboral.	Complementario con componente 1 y coincidente con componente 2 del programa.
Impulso Nuevo León - Fideicomiso Fondo De Apoyo para la Creación Y Consolidación del Empleo Productivo En El Estado De Nuevo León.	Fin - Contribuir a incrementar el empleo en las MiPyMEs mediante el otorgamiento de financiamientos a tasas preferenciales.	Porcentaje de población ocupada en MiPyMEs.	Estatal - Micros, pequeñas y medianas empresas - Financiamiento.	Coincidente con el componente 1 del programa.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León (2021).

En relación a la coincidencia con programas federales, de acuerdo a la estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2020, publicada por la SHCP en 2019, 5 proyectos en el sector de economía se dirigen al sector de MiPyMEs, coincidiendo con el programa evaluado del Municipio de Monterrey. La tabla 4 resume las principales características de dichos programas.

Tabla 4. Características complementarias y coincidentes con programas de la Administración Pública Federal para el año 2020.

Nombre del programa y Dependencia responsable	Propósito o Fin	Indicadores de resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
Programa de Formación de Recursos Humanos basados en Competencias - Subsecretaría de Educación Media Superior.	Fin - Contribuir a elevar las posibilidades de empleabilidad de los trabajadores y de los egresados de la educación media superior, formación profesional y técnica; mediante la mejora en el nivel de competencias.	Porcentaje de empleabilidad de los alumnos egresados del sistema.	Federal - Estudiantes de educación media superior - servicios de educación técnica especializada.	Complementario con el componente 2 del programa.
Fondo Nacional Emprendedor - Instituto Nacional del Emprendedor.	Fin - Contribuir a impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las MiPyMEs y los organismos del sector social de la economía mediante la mejora de la productividad de las MIPYMES en sectores estratégicos.	Diferencia de la tasa de crecimiento anual de la Producción Bruta Total de las MiPyMEs con respecto al periodo anterior.	Federal - Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de los sectores estratégicos - Recursos financieros para créditos y asesoría a MiPyMEs.	Complementario al componente 1 del programa.
Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)- Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.	Fin - Contribuir al desarrollo económico incluyente mediante el otorgamiento de servicios de micro finanzas con mejores condiciones a los y las microempresarias promoviendo la creación de unidades económicas y el incremento de la productividad de las ya existen.	Participación de la mujer en actividades productivas financiadas con recursos del FINAFIM.	Federal - Los y las microempresarias que cuentan con servicios de micro finanzas - Financiamiento y asistencia técnica.	Coincidente con el componente 1 del programa.

Nombre del programa y Dependencia responsable	Propósito o Fin	Indicadores de resultados	Cobertura geográfica, población objetivo y apoyo	Coincidente o complementario
Programa de Microcréditos para el Bienestar - Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.	Fin - Contribuir al desarrollo económico incluyente mediante el fortalecimiento de las capacidades productivas de las personas microempresarias que habitan en zonas de marginación media, alta y muy alta, así como de alta violencia.	Participación de los micronegocios en la producción nacional.	Federal - Personas microempresarias que habitan en zonas de marginación media, alta y muy alta, así como de alta violencia que inician o cuentan con un micronegocio no agropecuario - Financiamiento y capacitaciones.	Coincidente al componente 1 del programa.
Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares - Unidad de Prospectiva, Planeación y Evaluación.	Fin - Contribuir a contener el decrecimiento económico.	Tasa de variación anual real del PIB de las actividades secundarias y terciarias.	Federal - Las unidades productivas, afectadas por la crisis económica derivada de la emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV2 - Financiamiento.	Coincidente al componente 1 del programa.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública del Portal de Transparencia Presupuestaria de la SHCP (2020).

II. Planeación y Orientación a Resultados.

a) Instrumentos de planeación.

10. La unidad responsable del programa cuenta con un plan estratégico o de trabajo anual con las siguientes características:
 - a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
 - b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
 - c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
 - d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.
 - e) Es conocido por los responsables de los principales procesos del programa.
 - f) Tiene establecidas sus metas.
 - g) Se revisa y actualiza.

El programa se alinea a las problemáticas identificadas en el Programa Municipal de Desarrollo Económico del Municipio de Monterrey 2019-2021, el cual a su vez, nace del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 (PMD). En consecuencia, el programa acota su planeación a los tres años

que abarca el PMD, lo cual podría considerarse como mediano plazo. Sin embargo, las aportaciones del programa son principalmente de corto plazo, pues la mayoría de sus componentes y actividades pueden obtener resultados en un año.

El Fin del programa, también derivado del PMD, está definido en su MIR y se respalda con los árboles de problemas y objetivos contenidos en el archivo del programa presupuestario para el ejercicio fiscal 2020; de igual manera, el Propósito del programa está plasmado en el árbol de objetivos y coincide con el Fin determinado, no obstante, el resumen narrativo de ambos no es claro, por ejemplo, la redacción del Propósito usa las mismas palabras que el Fin, complicando la distinción entre el primero y el segundo.

Tanto el Fin como el *Propósito* del programa cuentan con indicadores para medir el avance en resultados; sin embargo, como se abordó en la pregunta 8 de este documento, los indicadores no cumplen con los criterios CREMAA establecidos por la SHCP, por lo que no son útiles para evaluar la contribución del programa para su cumplimiento. En lo referente al establecimiento de metas y la actualización del programa, de acuerdo a los datos contenidos en el archivo de la Tabla Maestra de Indicadores, las metas son poco ambiciosas y ambiguas. Para profundizar en esta explicación, la línea base de todos los indicadores del programa fue de 100%, mientras la meta a alcanzar al final del año 2020 fue de 80%, excepto en Fin pues la meta se expresa en unidades, lo cual carece de sentido. Además, las metas fueron definidas desde el inicio del programa en 2019 y no han sufrido cambios basados en experiencias de años anteriores, por lo que las metas no coinciden con el desempeño del año anterior.

En cuanto al conocimiento de los responsables del programa sobre el plan de trabajo anual, de acuerdo a la información obtenida en la entrevista los directores y coordinadores se involucran directamente en la elaboración del programa, junto con el Enlace de programa de la Dirección. Las reuniones suceden una vez al año para determinar metas e indicadores y mensualmente para evaluar los avances. Para poder contribuir en la construcción del programa, los directores y coordinadores se capacitaron en planeación a través del curso de la SHCP en materia presupuestaria. Sin embargo, el programa no ha sufrido cambios importantes en sus componentes, actividades, metas o indicadores desde su creación en el 2019, al iniciar la Administración actual, ya que el personal responsable ha considerado que el programa funciona apropiadamente con las características originales. En particular, el programa Impulso Regio del Componente 1 del programa, ha permanecido intacto debido a que el contrato de coordinación del Municipio de Monterrey con la institución financiera, el cual establece las reglas de operación y las obligaciones del Municipio, tiene vigencia hasta septiembre 2021 (Municipio de Monterrey, 2019c).

a) De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación.

11. Si el personal responsable del programa ha utilizado informes de evaluaciones externas ¿qué Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) han sido solventados y cuáles han sido los resultados?

El programa no ha sido evaluado antes, por lo cual no se han solventado ASM. Sin embargo, los cambios que se han realizado al programa fueron con base en la experiencia de los responsables.

12. A partir del análisis de la información sobre el programa y de la experiencia en la temática de la persona evaluadora ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

Distintos tipos de evaluación pueden ser útiles para mejorar el programa; no obstante, una evaluación aleatorizada de impacto por parte de un grupo externo permitiría medir la contribución única del programa al cumplimiento del Fin. Este tipo de evaluación es usada globalmente por organismos multilaterales como el Banco Mundial, universidades y centros de investigación y política pública como el J-PAL Poverty Lab, para medir el impacto de proyectos sociales.

La aleatorización consiste en la utilización de métodos estadísticos para determinar la diferencia entre la situación de los beneficiarios después de haber participado en el programa, y la situación hipotética de los beneficiarios si no hubieran participado en el programa. Para su correcto funcionamiento, la evaluación debe diseñarse antes de la implementación del programa, pues tiene que conocerse la situación actual de la problemática, determinar indicadores de medición de impacto, registrar la línea base de los indicadores, diseñar la manera en la que se obtendrá y almacenarán los datos de los beneficiarios y garantizar que la muestra sea representativa de la población objetivo del programa. Sin embargo, también se usa en programas piloto o en curso cuando se plantean reestructuraciones. En el caso del programa PIEDE, tendrían que implementarse primero las acciones sugeridas en esta evaluación, para preparar el proyecto a futuras evaluaciones de impacto.

También es recomendable evaluar de manera independiente los componentes del programa PIEDE pues, aunque en el largo plazo ambos contribuyen a la creación de empleos, éstos se enfocan a distintas poblaciones objetivo, y no comparten procesos ni insumos. Al evaluar en conjunto los esfuerzos en la creación de empleos y el desarrollo empresarial, el éxito en alguno de estos objetivos puede contrarrestar el bajo rendimiento en el otro, sesgando los resultados.

Adicionalmente, el cálculo de la SROI (Social Return on Investment), o en español Retorno Social de la Inversión, también sería útil para este tipo de proyecto. El SROI permite saber el rendimiento social, en términos monetarios, por cada peso invertido en el proyecto (GRUPO CIVIS, 2013). Por ejemplo, en el caso de Impulso Regio, podría medirse el valor de los micronegocios creados a partir del programa y contrastarlo con la suma de los microcréditos y los intereses pagados por la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial a la institución financiera.

Por último, es importante aclarar que antes de cualquiera de las evaluaciones mencionadas, es necesario determinar la evaluabilidad del programa, es decir, si éste cuenta con los elementos necesarios para que las evaluaciones puedan realizarse con efectividad.

b) De la generación de información.

13. ¿El personal responsable del programa recolecta la siguiente información?, ¿cuál es su uso en la toma de decisiones?
- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o estatal y nacional.
 - b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a la población o área de enfoque atendida en el tiempo.
 - c) Las características socioeconómicas de la población o área de enfoque atendida y no atendida, con fines de comparación.
 - d) El desempeño del programa, con las siguientes características:
 - i. Oportuna.
 - ii. Confiable, cuenta con un mecanismo de validación.
 - iii. Sistematizada.
 - iv. Pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
 - v. Actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.
 - vi. Información sobre la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales).
 - e) La georreferenciación de la información vinculada a un punto espacial.

De acuerdo a la información compartida al equipo evaluador, la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial recopila información para los siguientes componentes del programa presupuestario: 1) Impulso Regio y Capacitaciones; y 2) Bolsa, Feria y Brigadas de trabajo. Como se especificó en la pregunta 5, la información recopilada sí incluye los tipos y montos de apoyo otorgados a la población o área de enfoque atendida en el tiempo y la ubicación de la población atendida a nivel de colonia, mas no georreferenciada en un mapa. Sin embargo, como se menciona en la pregunta 6, la información socioeconómica recopilada es básica y no se le da seguimiento a través del tiempo; tampoco se recopila información de grupos de control o no atendidos para su contraste o evaluación formal de impacto del programa.

Referente a la demanda del programa, el responsable de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial asegura que se cubre 100% de ésta. En el caso de la Bolsa de Empleo, el registro virtual y presencial no tiene un límite determinado y se atiende a todas las personas registradas; las Ferias de Empleo son abiertas al público en general y se atiende a todos los asistentes; por último, en el caso de Impulso Regio, la población en general se informa sobre el programa por

teléfono, email o de manera presencial y solo las interesadas solicitan crédito formalmente; de éstas alrededor de 40% cumple con los requisitos del programa y son atendidas en su totalidad por el banco AFIRME. Es importante aclarar que no se lleva un registro formal del total de personas interesadas ni proyecciones sobre el comportamiento de la oferta y la demanda del programa; hasta el momento la Dirección no ha tenido problemas para cubrir la demanda total de apoyos.

En general, la información recopilada en las bases de datos y de los indicadores de desempeño no es útil para medir la contribución del programa a los objetivos sectoriales, institucionales o nacionales ni para evaluar el desempeño del programa. Esto debido a dos razones principales: 1) Falta de canales de retroalimentación y seguimiento a los beneficiarios; y 2) Inadecuado diseño de los indicadores a nivel estratégico.

En referencia al seguimiento y la retroalimentación, los canales para esto son informales. En el caso de Impulso Regio, la forma de llevar seguimiento de los beneficiarios es a través de sus pagos puntuales y la aceptación o rechazo de los grupos solidarios a los siguientes ciclos del crédito conforme a su cumplimiento. No obstante, no existe un registro de las razones por las que algún beneficiario o grupo solidario cae en incumplimiento o del éxito o fracaso de los microemprendimientos. De la misma manera, las capacitaciones ofrecidas a las beneficiarias de Impulso Regio no cuentan con retroalimentación; aun cuando los diagramas de flujo de las reglas de operación publicadas en el Portal Oficial del Municipio señalan la existencia de un formulario de retroalimentación, de acuerdo a información obtenida en la entrevista a los responsables del programa el formulario no se aplica y a la fecha no hay un registro sobre la percepción de las beneficiarias sobre las capacitaciones, ni del impacto de éstas en sus microemprendimientos. En el caso de la Bolsa de Trabajo, Ferias y Brigadas, no hay canal alguno de retroalimentación una vez realizada la vinculación con la empresa. La mayor retroalimentación sobre las capacitaciones de Impulso Regio se ha obtenido a partir de la contingencia sanitaria por COVID-19, pues las capacitaciones se realizaron de manera virtual a través de redes sociales, en donde las beneficiarias pudieron dejar comentarios y sugerencias. A partir de los comentarios recibidos se modificaron los temas de las capacitaciones, obteniendo mayor respuesta de las beneficiarias.

En cuanto al diseño de indicadores, con base en el análisis realizado en las preguntas 7 y 8 de este informe, los indicadores incluidos en la MIR y el POA no generan la información suficiente para evaluar el desempeño del programa. Ninguno de los indicadores es relevante a nivel estratégico, es decir, no miden la capacidad del programa para contribuir a la solución de la problemática que atiende; además, ninguno tiene enfoque cualitativo y el hecho de cumplir con un cierto porcentaje de ferias, brigadas, microcréditos o capacitaciones no garantiza la creación de microempresas o la generación de empleos de calidad. Por último, las metas laxas definidas y las líneas base de 100% impiden un seguimiento real del avance del proyecto.

Aunado a lo anterior, tanto las cifras registradas en el documento interno de la Tabla Maestra de Indicadores como la entrevista con los responsables del programa confirman que la información y experiencia recopiladas en años anteriores no han sido utilizadas en la toma de decisiones. Una

prueba de esto es que las metas anuales no han sido ajustadas desde el comienzo del programa en 2019.

Finalmente, de acuerdo al Enlace entrevistado por el equipo evaluador, la Dirección utiliza indicadores a nivel nacional de bases de datos oficiales como DENUE y ENOE, ambas herramientas de INEGI, Data Nuevo León del Gobierno del Estado, Seguro Social, y CONEVAL, a fin de evaluar los resultados monitoreando los empleos registrados y las unidades creadas como personas físicas y morales que forman parte de las MiPyMEs.

III. Cobertura y focalización.

a) Análisis de cobertura.

14. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:
 - a) Incluye la cuantificación y características de la población objetivo.
 - b) Especifica metas de cobertura anual.
 - c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
 - d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.

El programa no cuenta con una estrategia de cobertura como tal. La cobertura del programa es la ciudadanía en general del Municipio de Monterrey y la población interesada de otros municipios. Por otro lado, la población objetivo se define por el programa como personas en busca de un empleo, ya sea por encontrarse en condición de desocupación o por deseos de mejorar el trabajo actual. Aunque en ningún documento interno se cuantifica a la población objetivo, en la MIR 2020 se fijó la meta anual de 30,000 personas atendidas por el programa PIEDE. No obstante, en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas la meta se definió en 26,178 a diciembre de 2020 y se registró un avance de población atendida de 54,795, lo cual representa una cobertura de 209.32%. Este cálculo de cobertura está fuera de una proporción comúnmente fijada a un 100%. Por esto, es necesario que se realice un índice de crecimiento con respecto a la cobertura del programa. Esto, se aplicaría restando el valor inicial (población atendida el último año) al valor final (población atendida este año) y su resultado se multiplicará por 100. Esto, resultará un cociente que representa la tasa de crecimiento de la población atendida, el cual permite tener una mayor comparación con los programas anteriores.

La única actividad dentro del programa PIEDE que especifica características en su población objetivo es Impulso Regio, en la cual se profundiza a continuación.

Impulso Regio

La cobertura de Impulso Regio es el Municipio de Monterrey (Municipio de Monterrey, 2020a). En las ROP de este programa se reconoce como población potencial a mujeres emprendedoras residentes del Municipio que cuentan con limitantes para iniciar o consolidar un negocio, que

cumplan con los siguientes criterios de elegibilidad: 1) tener entre 21 a 65 años al momento de la aplicación del microcrédito; 2) ser residentes del Municipio de Monterrey; y 3) ser una persona que crea o colabora en alguna actividad comercial o productiva. Además, las mujeres seleccionadas deben formar parte de un grupo solidario de máximo 12 personas, lo que puede considerarse una barrera de entrada para algunas mujeres que cumplen con el resto de las características. Por último, aunque el programa no se le niega a ninguna mujer del Municipio de Monterrey que cumpla con los criterios de selección, el programa se enfoca en aquellas de bajos recursos y cuyo micronegocio puede funcionar con los recursos aprobados por el programa, que se encuentran en un rango de \$5,000 a \$8,000 pesos, depende del ciclo (Municipio de Monterrey, 2019c).

La persona Enlace operativo añadió en la entrevista que la naturaleza del programa es de crédito grupal (microcréditos), en donde se busca alcanzar a mujeres vecinas o que formen parte de una comunidad cercana para facilitar su ejercicio y fomentar el crecimiento colectivo en esta. También mencionó que aunque el programa pretende atender únicamente a residentes del Municipio de Monterrey, basta con tener o abrir un negocio en el Municipio para ser candidata beneficiaria de Impulso Regio, esto gracias al convenio con la institución financiera AFIRME, que permitió mayor apertura en caso de ser necesaria. Así mismo, enfatizó que se le da prioridad a residentes de zonas vulnerables del Municipio, aunque no se discrimina a residentes de zonas no vulnerables.

Referente a la cuantificación de la población objetivo, ésta se limita al presupuesto del Municipio de \$20 mdp para el pago de intereses, mas no se basa en datos demográficos o número de mujeres potenciales a participar. De acuerdo a la Tabla Maestra de Indicadores, durante 2020 se otorgaron 10,101 créditos; mientras en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas se registraron 10,501 créditos otorgados en el 2020.

Dentro de los lineamientos del programa se especifica que se realizarán reportes mensuales para controlar el estado de los créditos otorgados al programa y su cumplimiento de pago. En caso de incumplimiento se sancionará a las beneficiarias negándoles el pago de intereses por parte de la Dirección Empleo y Desarrollo Empresarial. También cuenta con un control y seguimiento mensual para las operaciones programáticas y presupuestales, así como gastos de administración, control y seguimiento. Dentro de estos se menciona el seguimiento del avance en el cumplimiento de las metas e indicadores planteados para el programa.

La estrategia de cobertura es congruente con el diseño y diagnóstico del programa PIEDE, visto que fortalecen el desarrollo empresarial mediante la promoción de autogestión y desarrollo de proyectos productivos de mujeres. Sin embargo, su cobertura y población objetivo contrasta con el resto del programa PIEDE, pues no solo se enfoca en mujeres, sino que apuesta por emprendimientos y no por la empleabilidad, como lo hacen el resto de las actividades del programa. Bajo esta perspectiva se tendría que justificar la fusión de Impulso Regio y Emplea Monterrey contrastando los resultados del programa PIEDE, con los resultados de los programas por separado.

15. A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa desde que se tiene registro?

En la entrevista realizada, el Enlace operativo comentó que en 2018, a través del programa de la Administración anterior, se otorgaron alrededor de 18,000 microcréditos; sin embargo, los registros de Impulso Regio comienzan en octubre 2019, fecha correspondiente al inicio de la gestión de este programa. Actualmente se cubre 100% de la demanda, dado que se brinda apoyo a todo el que lo requiera y cumpla con los requisitos. Para responder a la demanda, la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial cuenta con un monto de \$20 mdp para el pago de intereses de los microcréditos, del cual se han usado, desde el inicio del programa y hasta la fecha de la entrevista, \$11 mdp; en consecuencia, se cuenta con \$9 mdp para atender a la demanda el resto del 2021. Este monto fue definido en el convenio de colaboración con AFIRME, la institución financiera que otorga los microcréditos (Municipio de Monterrey, 2019c).

Con base en la POA 2019 para el programa se contó con 591 financiamientos para Impulso Regio, del cual se presentaba una meta de 10,000 financiamientos. Por su parte, las brigadas y capacitaciones lograron aumentar en más del 100% su meta, mientras que se mantuvieron las 2 ferias de empleo planeadas. Por ende, el primer año de este programa se logró vincular a 13,689 ciudadanos de 1,500 que se establecen como meta, logrando más de un 100% el porcentaje de atenciones y vinculación de la bolsa de empleo gestionadas resueltas a tiempo. Seguido de esto, para el año 2020 se logró brindar 3,597 financiamientos, mientras que su meta continuaba en 10,000 financiamientos de acuerdo al programa del mismo año. Más adelante, de la meta de 30,000 personas vinculadas a empleos establecida para el año 2021, el avance registrado a marzo 2020 es de 62,609 personas. En cuestión de los porcentajes de créditos otorgados, empleos creados, microcréditos otorgados, brigadas y capacitaciones realizadas se cuenta con un avance del 100% (CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, 2021). Además, con base en el programa se establece un avance a esta misma fecha de 1,211 ciudadanos vinculados de una meta de 1,500.

Por otro lado y con base en la entrevista, se afirma que no existe un registro oficial con los datos de los programas anteriores a Impulso Regio (octubre, 2019). Más bien, se entregaron 18 mil microcréditos aproximadamente y con eso siguió la próxima Administración con las mismas cláusulas, pero entró en vigor hasta 2019. Un beneficio de este cambio de programa es que aún con el inicio de una nueva Administración con el mismo Alcalde, el personal administrativo es el mismo, por lo cual tienen conocimiento de los procedimientos. También, se dio a conocer que no existe información georreferenciada de los beneficiarios, lo cual puede ser un área de oportunidad para implementar herramientas de esta rama y potencializar el alcance y posibles localidades que no han sido alcanzadas y podrían beneficiarse del mismo. Por otro lado, el seguimiento por parte de la Dirección de Empleo reside en las múltiples capacitaciones organizadas.

Finalmente, a raíz de los datos brindados en la entrevista, el personal cuenta con históricos de los programas anteriores a Impulso Regio, que aunque se realizaron durante otra Administración, tienen fines estratégicos similares, lo cual podría ser de beneficio para un posible análisis de la población objetivo a fin de conocer variables e indicadores que permitan brindar más información

acerca de las posibles prácticas o estrategias a adoptar que fueron de beneficio para la cobertura del programa.

IV. Operación.

a) Análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicable.

16. ¿Cuál es el diagrama de flujo del programa para entregar los bienes y servicios?

En el componente 1 se siguen los siguientes procedimientos:

P-SDE-EDE-04 Impulso Regio. Este procedimiento se integra por 22 actividades vinculadas entre los Directores, Institución bancaria y ciudadanía a fin de llevar a cabo el programa Impulso Regio. Este procedimiento se inició en 2019 por la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico y se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades. Intervienen al menos cuatro agentes principales, en donde se encuentran Direcciones de Empleo y Desarrollo Empresarial, Coordinadores, Supervisores así como Instituciones Bancarias auxiliares que complementan el proceso (Municipio de Monterrey, 2020a; 2020b).

El objetivo de Impulso Regio es “Contribuir al desarrollo empresarial de las mujeres regiomontanas, promoviendo la autogestión y desarrollo de proyectos productivos” (Municipio de Monterrey, 2020b). Según experiencia de las personas entrevistadas este procedimiento ha sido efectivo y ha permitido cumplir con los fines del programa desde su elaboración en 2019 y por lo tanto, no ha tenido modificaciones en cuanto al personal y a las actividades realizadas. Sin embargo, las actividades complementarias del programa como las capacitaciones, han contado con adecuaciones derivadas a la emergencia sanitaria del COVID-19, específicamente las restricciones a las actividades presenciales. Para esto, se realizaron capacitaciones virtuales, las cuales obtuvieron mayor alcance gracias a la facilidad de acceso de las redes sociales y a mayor interés a participar por parte de la población.

La actividad inicial del procedimiento está a cargo de el(la) Supervisor(a) de Microcréditos y/o el(la) Auxiliar de Microcréditos; mientras que la actividad final está a cargo de el(la) Director(a) Empleo y Desarrollo Empresarial. Esta última consiste en validar la información mensual sobre los créditos otorgados vigentes, revisar que se cumpla con la meta establecida para el programa Impulso Regio y reportar los resultados obtenidos sobre el programa a el(la) Secretario(a) de Desarrollo Económico.

Específicamente el programa se resume en su diagrama de flujo por la prospección de interesados en forma de solicitud de informes del programa Impulso Regio ante la Secretaría de Desarrollo Económico. Posteriormente esta Dirección hace registro de prospectos (SDE-EDE-02 Bitácora de Prospectos) para llevar a cabo el análisis de los mismos por el personal de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial. Una vez evaluado, proceden a la reunión y entrega de papelería para así

iniciar el trámite de microcrédito, convocando ahora también a la Institución Financiera para formalizar y entregar este mismo. Seguido de esto, comienza la operación de recurso económico en donde la Institución Financiera verifica el cumplimiento de pagos y reporta mensualmente al(a) Director(a) de Empleo y Desarrollo Empresarial, quien reporta al(a) Secretario(a) de Desarrollo Económico los resultados del programa.

P-SDE-EDE-01 Feria del Empleo. Este procedimiento se integra por 13 actividades vinculadas entre las Direcciones, Empresas participantes y ciudadanía a fin de llevar a cabo las Ferias de Empleo. Este procedimiento se inició en 2018 por la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico y se expresa con un diagrama de flujo vertical organizado por cada ente que interviene en las actividades. Intervienen al menos cuatro agentes principales, en donde se encuentran Direcciones de Empleo y Desarrollo Empresarial, Direcciones de Comunicación, así como personal de la empresa participante, quienes complementan el proceso.

El objetivo del programa es “brindar a las personas que buscan una oportunidad laboral a diferentes opciones de empleo en un solo lugar con la participación de empresas que ofertan vacantes” (Municipio de Monterrey, 2018a). Según experiencia de la persona entrevistada, este procedimiento se ha llevado a cabo con éxito año tras año, en donde, parte de la metodología de trabajo era la búsqueda de empleo de la población y su atención mediante dos ferias al año, por lo general en el primer y en el último trimestre del año, decisión con base en evidencia empírica. Sin embargo, el pasado marzo 2020 se suspendieron estos proyectos dada la emergencia sanitaria por el COVID-19, que permanece vigente al día de hoy. No obstante, el personal comentó que el proceso y diagrama de flujo ha sido efectivo y ha permitido cumplir con los fines del programa desde su elaboración en 2018.

De acuerdo al diagrama de flujo publicado en el Portal Oficial del Municipio la actividad inicial del procedimiento está a cargo de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial, la cual consiste en la identificación de necesidad de empleo de la población; posteriormente la misma Dirección selecciona las empresas para participar en la Feria de Empleo y lanza la convocatoria a las empresas. A partir de aquí, se abre la convocatoria a la ciudadanía por distintos medios de comunicación, y se realiza la Feria de Empleo. Durante la Feria de Empleo los ciudadanos acuden a los módulos de las empresas, donde el personal de éstas entrega solicitudes de empleo a los interesados. La última actividad del diagrama es el seguimiento a las solicitudes de empleo y las entrevistas formales, por parte de las empresas participantes. A lo anterior, la persona entrevistada añade que la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial no lleva un seguimiento de las personas interesadas, sino que el registro de la cantidad total de personas atendidas por las empresas durante la feria, pasa directamente a la Bolsa. De esta manera, únicamente se tiene un seguimiento con las empresas para conocer el total de las personas que fueron contratadas.

A pesar de la suspensión de las ferias de empleo por la emergencia sanitaria, se identifica la necesidad de cambiar la metodología de este programa, ya que al volver a ejecutarlas, las nuevas restricciones tendrán que incorporarse.

P-SDE-EDE-05 Capacitaciones. A fin de llevar a cabo las Capacitaciones, el procedimiento se integra por 29 actividades vinculadas entre el Director(a) de Empleo y Desarrollo Empresarial, Coordinador(a) de Eventos, Supervisor(a) y Auxiliar de Microcréditos, Auxiliar de Comunicación y Auxiliar Administrativo. Éste se inició en 2020 por la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico y es plasmado con un diagrama de flujo vertical organizado de manera que, cada ente que forma parte de las actividades establece su participación. Intervienen al menos cuatro agentes principales, en donde se encuentran Direcciones de Empleo y Desarrollo Empresarial, Direcciones de Comunicación, así como personal de la empresa participante, quienes complementan el proceso.

El objetivo del programa es “Contribuir al fortalecimiento de las microempresas y emprendedores(as) del Municipio de Monterrey, impartiendo las metodologías, cursos y talleres adecuados para elevar su competitividad, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los(as) ciudadano(as) y con ellas sus negocios” (Municipio de Monterrey, 2020c); El(la) Coordinador(a) de eventos está a cargo de la actividad inicial del procedimiento, quien finaliza el programa con una evaluación y reporte de indicadores referentes a los cursos y su alcance.

De manera puntual, el programa parte del análisis de las necesidades de la población, las cuales pueden ser cubiertas mediante cursos y talleres para las microempresas y la población emprendedora en busca de oportunidades y que se encuentran afiliados(as) a algún programa de la Secretaría de Desarrollo Económico. Así, se seleccionan los cursos y/o talleres y se presentan ante el(la) Director(a) de Empleo y Desarrollo Empresarial, quien decide su aprobación y/o modifica esta propuesta. Seguido de esto, se buscan instructores para impartir el curso, para después el(la) Coordinador(a) de Eventos informe a la población. A su vez, el(la) Supervisor(a) de Microcréditos busca la sede en donde se llevará a cabo la capacitación y posteriormente el(la) Auxiliar de Comunicación realiza y publica un post y volante del curso para informar a la población. Durante esta parte del proceso el(la) Coordinador(a) de Eventos aprueba y modifica la información a exponer sobre el curso. Además, el(la) Supervisor(a) de Microcréditos es quien se encarga de difundir esto por medios electrónicos y físicos y da seguimiento a los ciudadanos interesados mediante llamadas.

El curso y los ciudadanos que asisten son registrados al inicio del evento con el formato SDE-EDE-03 Lista de Asistencia. Finalmente, se aplica una encuesta de salida del curso con el formato SAD-REH-16 Encuesta de Reacción, a fin de conocer su impacto. El análisis posterior de impacto y respuesta se realiza por el(la) Coordinador(a) de Eventos, quien también elabora el reporte de indicadores y los envía para su revisión.

La persona entrevistada comentó que mediante las capacitaciones, se busca beneficiar de manera integral a la ciudadanía, para dar apoyo al desarrollo de su empresa según sus necesidades. De igual manera, mencionó que estas son una herramienta de seguimiento para las personas que están en el programa de microcréditos y que continúan en los ciclos. Además mencionó que a raíz de la emergencia sanitaria del COVID-19, las capacitaciones presenciales se trasladaron a talleres en línea, por lo que se ha logrado mayor alcance al de los años anteriores. El personal también

indicó que a pesar del cambio a capacitaciones en línea, el diagrama de flujo sigue siendo efectivo y continúa su estructura como parte del proceso desde su elaboración en 2020.

Una vez analizado lo anterior y después de la entrevista realizada, las adaptaciones de capacitaciones a redes sociales, en este caso Facebook, se identifican como una fortaleza para el programa que podría seguir impulsando su crecimiento.

P-SDE-EDE-02 Brigada del Empleo. El procedimiento establecido para llevar a cabo las Brigadas de Empleo se integra por 12 actividades vinculadas entre la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial, la Dirección de Comunicación y el Personal de la empresa participante. Este procedimiento es aplicable a la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico, el cual inició en 2018 y es plasmado con un diagrama de flujo vertical organizado por la participación de cada ente en su desarrollo. Intervienen al menos tres agentes principales: la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial, la Dirección de Comunicación y el personal de la empresa participante, quienes intervienen a lo largo del proceso con distintas tareas.

“Brindar a las personas que buscan una oportunidad laboral, a diferentes opciones de empleo en un solo lugar con la participación de más de 30 empresas que ofertan” (Municipio de Monterrey, 2018b), es el objetivo principal del programa, creado en el año 2018 y aplicable a la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Específicamente, el diagrama de flujo vincula a la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial con la empresa participante y los ciudadanos. Para esto, la Dirección comienza con la selección de la colonia en donde se impartirá la brigada, abre la convocatoria a empresas y selecciona sobre su base de datos de la Bolsa de Empleo. Con base en el presupuesto, se extiende la invitación a la ciudadanía y se indica el día y hora de la feria, en donde los ciudadanos se acercan a la empresa de su interés y llenan la solicitud de empleo requerida. Finalmente el seguimiento por parte de la empresa se realiza días posteriores a la feria, convocando una entrevista para el puesto aplicado.

La persona Enlace operativo comentó en entrevista que esta actividad tuvo que suspenderse, debido a las restricciones del COVID-19. Ahora el seguimiento que se da es únicamente a los grupos que pasan al siguiente ciclo, para continuar con el próximo apoyo. Debido a la pandemia fue un reto continuar, sin embargo las redes sociales cubrieron parte del alcance de este proyecto pero aún no se ha podido reiniciar con las actividades de las ferias de empleo.

Es posible que la necesidad de adecuar el diagrama de flujo se vea reflejada en los próximos meses, a raíz de la pandemia y sus nuevas restricciones. También, sería necesario realizar actualizaciones en caso de que la Dirección de Empleo decida continuar con los procedimientos vía redes sociales, es decir, de manera virtual.

17. Si el programa cuenta con uno o varios de los procesos que sugiere el CONEVAL ¿cuáles son sus características en términos de eficacia y suficiencia?

P-SDE-EDE-04 Impulso Regio. El objetivo de este procedimiento es “Contribuir al desarrollo empresarial de las mujeres regiomontanas, promoviendo la autogestión y desarrollo de proyectos productivos” (Municipio de Monterrey, 2020b).

Una fuente de información para medir la eficacia de este objetivo son los indicadores del Componente 1 del programa reportados en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas. Estos son el “Porcentaje de créditos otorgados”, el “Porcentaje de microcréditos otorgados” y el “Porcentaje de capacitaciones realizadas” cuyos avances en 2020 fueron de 168%, 168% y 367% (Municipio de Monterrey, 2020d), respectivamente, y superaron la línea base y meta. No obstante, otros indicadores de resultados (relativos a la contribución de estos créditos al incremento de los ingresos de las mujeres atendidas o a la generación de mayor empleo formal en sus proyectos, por ejemplo) no se miden, de manera que el proceso es eficaz a un nivel de operativo, mas no se tienen datos suficientes para afirmar si el procedimiento es eficaz a nivel de resultados.

Ahora bien, con relación a la suficiencia se identifica que este procedimiento comprende actividades a cargo del programa de Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial. Estas actividades son suficientes para cumplir el objetivo que se propone el procedimiento. No obstante, en términos de seguimiento y evaluación el programa carece de métodos claros para identificar y medir el impacto social del mismo, como también de métodos de seguimiento a los beneficiarios una vez que dejan de recibir los recursos. De tal manera que, no es posible realizar una evaluación de desempeño del programa con el fin de adoptar estrategias que permitan potencializar su alcance.

P-SDE-EDE-05 Capacitaciones. El objetivo de este procedimiento es “Contribuir al fortalecimiento de las microempresas y emprendedores(as) del Municipio de Monterrey, impartiendo las metodologías, cursos y talleres adecuados para elevar su competitividad, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los(as) ciudadano(as) y con ellas sus negocios” (Municipio de Monterrey, 2020c).

Una fuente de información para medir la eficacia de este objetivo son los indicadores de la actividad de capacitaciones dentro del Componente 1, publicados en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas. El indicador correspondiente es el de “Porcentaje de capacitaciones realizadas”, el cual toma para su cálculo las capacitaciones realizadas como numerador y capacitaciones planeadas como denominador. El avance al final del año 2020 es de 367%, superior a la meta trazada, de 80%. Basándose únicamente en los datos, el proceso es eficaz, sin embargo el hecho de que se realizaran más capacitaciones de las planeadas no indica que éstas sean eficaces, pues no miden la calidad de éstas. En otras palabras, la actividad es suficiente para cumplir el objetivo que propone el procedimiento. Sin embargo, en términos de seguimiento y evaluación no cuentan con una metodología específica que permita valorar el impacto de las capacitaciones en la población atendida. A su vez, carece de una retroalimentación por parte de

las personas usuarias en donde se evalúen los procesos y permitan una toma de decisiones focalizadas a las necesidades de la población.

P-SDE-EDE-01 FERIA del Empleo. El objetivo de este procedimiento es “Brindar a las personas que buscan una oportunidad laboral, a diferentes opciones de empleo en un solo lugar con la participación de empresas que ofertan vacantes” (Municipio de Monterrey, 2018a).

Una fuente de información para medir la eficacia de este objetivo son los indicadores de la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas y la MIR. El indicador de “Porcentaje de ferias realizadas” es el único asignado a este proceso, además del registro de la cantidad de ferias realizadas y ferias planeadas, cifras disponibles en la Tabla Maestra de Indicadores. El avance del indicador de 100% fue superior a la meta anual de 80%, por lo que el proceso es eficaz para el cumplimiento del objetivo “realizar ferias en diferentes puntos”, sin embargo, no se realiza alguna comparación en donde estadísticamente se vincule con la PEA u otro indicador de seguimiento que permita conocer el impacto de las ferias a través del tiempo, o cuál es la eficacia de las ferias para el cumplimiento del Propósito del programa de “Fortalecer la creación de nuevos empleos”.

Ahora bien, con relación a la suficiencia se identifica que este procedimiento comprende actividades a cargo del programa de Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial. Estas actividades son suficientes para cumplir el objetivo operativo que se propone el procedimiento, mas no hay evidencia para afirmar que la actividad es suficiente para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

P-SDE-EDE-02 Brigada del Empleo. El objetivo de este procedimiento es “Brindar a las personas que buscan una oportunidad laboral, a diferentes opciones de empleo en un solo lugar con la participación de más de 30 empresas que ofertan” (Municipio de Monterrey, 2018b).

Una fuente de información para medir la eficacia de este objetivo son los avances de los indicadores registrados en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas y la MIR. Con base en estos documentos las brigadas de empleo son un procedimiento del programa de Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial, y tiene como indicador el “Porcentaje de brigadas realizadas”, el cual se calcula con el total de brigadas hechas en distintos puntos y el total de brigadas planeadas. De igual manera, por parte de la matriz a cumplimiento de la POA, se lleva registro del total de brigadas de empleo planeadas. Sin embargo, es el único indicador que se evalúa en la evaluación, tampoco se realiza alguna comparación estadística del efecto de las brigadas y los empleos obtenidos que se vincule con la PEA u algún otro indicador de seguimiento que permita conocer el impacto a través del tiempo. El avance de dicho indicador es de 242%, superior a la meta anual de 80%, por lo que podría decirse que el proceso es eficaz y suficiente para cumplir el objetivo que se propone el procedimiento. No obstante, en términos de evaluación, seguimiento e impacto social y económico, el procedimiento no comprende indicadores que permitan evaluar el impacto particular del programa en la tasa de desocupación del Municipio o de las colonias atendidas por las Brigadas de Empleo.

b) Mejora y simplificación regulatoria.

18. ¿Qué cambios sustantivos en los documentos normativos del programa se han hecho en el último año a fin de agilizar las etapas del programa?

Con base en la experiencia de la persona entrevistada, el programa PIEDE no ha presentado cambios desde su constitución en 2019 con la fusión de Impulso Regio y Emplea Monterrey. Incluso cuando se trataba de programas presupuestarios separados, la estructura y operación no han cambiado desde que se tiene registro en 2017.

En el caso de la bolsa de trabajo y las brigadas de empleo, estas no cambiaron su formato hasta marzo de 2020, al comenzar la contingencia sanitaria por COVID-19. A partir de entonces, los servicios de bolsa de trabajo, ferias y brigadas de empleo se han ofrecido 100% de manera virtual. Por otro lado, las ferias de empleo fueron canceladas hasta que terminen las restricciones de la pandemia.

En el caso de Impulso Regio, el programa no ha cambiado desde 2019, ya que está estructurado en un plazo de colaboración de 3 años, dentro de los cuales las Reglas de Operación establecen un presupuesto de 20 mdp del Municipio, como se estipula en el apartado 4.6.1 de las reglas de Operación del Programa R-SDE-EDE-01 “la bolsa presupuestal y los esquemas de financiamiento para el funcionamiento de este programa se encuentran estipulados en el Convenio de Colaboración vigente entre la Institución Financiera y el Municipio de Monterrey”. De tal manera que no permite cambios sustantivos en la normatividad del programa al contar con un presupuesto fijo. Por otro lado, es pertinente mencionar que las metas no se han actualizado, a pesar de contar con información que indica que las metas son laxas. Por último, las capacitaciones ofrecidas a las beneficiarias de Impulso Regio también cambiaron a partir de la pandemia y se transmiten de manera virtual a través de redes sociales, como Facebook y Youtube.

19. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad responsable del programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a la población o área de enfoque atendida y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

En general, el programa no ha enfrentado problemas por lo que no se han realizado cambios. Sin embargo, en 2020 se cancelaron las ferias de empleo hasta nuevo aviso, dadas las restricciones del Estado debido a la emergencia sanitaria del COVID-19. De igual manera, las capacitaciones del programa *Impulso Regio* se realizan de manera virtual. Para esto, el personal entrevistado mencionó que se hicieron múltiples transmisiones por medio de la plataforma de Facebook, lo cual brindó resultados positivos pues se tuvo un alcance mayor al que normalmente recibían: de asistencia de 10 a 15 personas se logró tener una participación de más de 50 personas, además los interesados pueden acceder a la grabación guardada de cada una de estas capacitaciones en cualquier momento.

c) Eficiencia y economía operativa del programa.

20. ¿Qué medidas de adquisición de insumos que garanticen mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad se siguen en el programa?

En el caso del programa PIEDE los principales insumos no son materiales, sino de recursos humanos, por lo que su adquisición, así como las medidas para garantizar calidad y precio son distintas a aquellas para la adquisición de bienes intermedios. A continuación se analizan los principales insumos por componente.

Componente 1 Impulso Regio. Su principal insumo es el convenio de colaboración con la institución financiera AFIRME, la cual se encarga de otorgar los microcréditos a las personas inscritas en el programa. En referencia al proceso de selección, el personal explicó que la institución fue elegida principalmente por la buena experiencia que se tuvo en la Administración pasada (2015-2018) con sus servicios; por lo que el convenio con AFIRME fue renovado en la presente Administración. Adicionalmente, la calificación crediticia de AFIRME es pública y puede ser usada como indicador de calidad; en 2019 Fitch Ratings le otorgó una calificación de riesgo crediticio de “A-(mex)” en el largo plazo y de “F2(mex)” en el corto plazo, ambas con Perspectiva Estable (Fitch, 2019). Esto implica un bajo riesgo de incumplimiento crediticio en el largo plazo y suficiente liquidez para pagos puntuales en sus compromisos de corto plazo, ambas en relación a otras instituciones financieras en México (Fitch 2021). Sin embargo, las calificaciones crediticias de AFIRME de algunas calificadoras fueron retiradas a partir de 2019 por “razones comerciales” (Fitch, 2019) por lo que no es posible monitorear cambios en la calificación crediticia de AFIRME, lo que debe tomarse en cuenta para próximos convenios. Por otro lado, en 2020 la calificadora Standard & Poor's revisó al alza la calificación del Grupo Financiero Afirme (S&P Global Ratings 2020).

Otros insumos importantes en el Componente 1 son: 1) el monto presupuestado para el pago de intereses de los microcréditos de Impulso Regio, el cual consta de un fondo de 20 millones de pesos para los tres años de la Administración; y 2) las y los capacitadores en temas relevantes para las mujeres microempresarias. Con respecto al primero, éste es obtenido directamente del presupuesto anual: primero el monto es definido en el contrato de colaboración con AFIRME y posteriormente etiquetado para su uso. Las capacitaciones no han requerido contrataciones adicionales, pues estas son impartidas ya sea por personal de planta de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial, por personal de otras direcciones, o por las mismas microempresarias que reciben los microcréditos, ya que las capacitaciones son de temas básicos en administración o de elaboración de productos artesanales para su comercialización, como pan y tortillas.

Componente 2. Los insumos de la bolsa de trabajo y las brigadas de empleo son también en su mayoría la mano de obra u horas trabajadas por el personal de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial, así como insumos materiales menores que se contemplan en el presupuesto anual de la Dirección. En contraste, la feria de empleo sí requiere contratación para coordinación del evento y montaje de *stands*, audio y video. Para esto, se contrata a un proveedor por parte de la Secretaría de Administración, la cual se encarga de que éste cumpla con los requisitos necesarios de calidad.

21. ¿Cómo se utilizaron los insumos del programa para lograr productos de la cantidad y calidad deseadas?

La persona Enlace operativo comentó en entrevista que los componentes del programa PIEDE se han creado con base en la experiencia. La Administración anterior fungió como base para encontrar las necesidades de la población de “voz a voz”, como mencionó refiriéndose al proceso que se lleva a cabo de casa en casa, informando de los programas y extendiendo su invitación. La calidad del programa se ha controlado a través de la opinión de los participantes, pues de acuerdo al personal no se han recibido quejas sobre los servicios ofrecidos hasta el momento y la cantidad de personas atendidas ha ido en aumento. Por otro lado, desde que se ofrecen los servicios de manera virtual, se ha recibido retroalimentación positiva a través de los comentarios en redes sociales.

Para el caso de Impulso Regio, el convenio con AFIRME se realizó tras verificar que es la única institución bancaria que ofrece el servicio que el Municipio necesita para ofrecer microcréditos, y después de la experiencia positiva del convenio anterior con la Administración pasada.

22. ¿El programa organiza el presupuesto en las clasificaciones y momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable? En caso de sí, ¿cuáles son estas?

El programa solo cuenta con una clasificación por objeto del gasto de su presupuesto con los momentos contables que establece el CONAC, como lo indica la tabla 5.

Tabla 5. Presupuesto pagado del programa en 2020 y variación real respecto a 2019.

Capítulo	Pagado 2020	Proporción del total	Pagado 2019	Variación real 2019-2020
1000 - Servicios personales	\$8,484,880	81.5%	\$8,484,221	-3.4%
2000 - Materiales y suministros	\$104,737	3.5%	\$367,969	-72.5%
3000 - Servicios generales	\$653,260	5.1%	\$534,027	18.1%
4000 - Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$8,000,000	9.6%	\$1,000,000	672.4%
5000 - Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$23,919	0.3%	\$27,770	-16.8%
Total	\$17,266,765	100%	\$10,413,987	60%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal responsable del programa y deflatores del PIB de la SHCP (2021).

Como se observa, la mayor parte del presupuesto del programa se destinó al pago de servicios personales, lo cual incluye el pago de sueldos y salarios del personal de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial; seguido por Transferencias, asignaciones, subsidios, y otras ayudas, el cual incluye el monto etiquetado para el pago de intereses de los microcréditos otorgados a través de Impulso Regio. En conclusión, el gasto es congruente con el análisis de la pregunta 20, en donde ambos se mencionan como los principales insumos para el cumplimiento de los componentes del programa PIEDE.

d) Sistematización de la información.

23. Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con fuentes de información confiable y permiten verificar o validar la información capturada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.
- e) Presentan información en formatos digitales y públicos que puedan ser utilizados para su análisis e investigación.

La información del programa PIEDE es gestionada de manera digital en bases de datos de fácil acceso y manipulación para su difusión, comunicación y análisis. Con base en los documentos internos compartidos con el equipo evaluador y aquellos disponibles en el Portal Oficial del Municipio, la información del programa está clasificada de acuerdo a su función en: 1) diagnósticos, 2) documentos de planeación, 3) reglas de operación, 4) presupuestos, 5) avances físicos, y 6) registros de beneficiarios del programa. La información contenida en las cuatro primeras clasificaciones es congruente a través de distintos documentos; aplica estadísticas y supuestos verificables en fuentes oficiales como INEGI; y es publicada en el Portal Oficial del Municipio en formato no editable. No obstante, su actualización no es periódica en todos los casos. Aun cuando el Programa Operativo Anual (POA) y los presupuestos se actualizan anualmente, los diagnósticos no se han actualizado desde el inicio de la Administración, en 2019. Por otro lado, aunque las ROP de Impulso Regio (R-SDE-EDE-01); y los manuales de procedimientos vigentes de éste (P-SDE-EDE-04) y de Capacitaciones (P-SDE-EDE-05) tienen fechas de publicación de 2020, los procedimientos de Feria de Empleo (P-SDE-EDE-01) y de Brigadas de Empleo (P-SDE-EDE-02) no se actualizan desde 2018 (Municipio de Monterrey, 2021b; 2021c). En otras palabras, la periodicidad en la actualización de la información disponible en línea no es clara.

De igual forma, la información contenida en los avances físicos presenta inconsistencias en distintos documentos. Particularmente las descripciones, unidades de medida y avances de algunos indicadores no coinciden en los archivos de *CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de*

Cumplimiento de Metas 2020, que es público; el archivo interno de la Tabla Maestra de Indicadores, que concentra información sobre la contribución de todos los programas presupuestarios a los objetivos del PMD; y la MIR del archivo del programa presupuestario PIEDE. Por ejemplo, en la MIR el indicador de Fin no tiene fórmula de cálculo y se expresa en valores absolutos como número de personas vinculadas, mientras en la Tabla Maestra de Indicadores, éste sí tiene fórmula de cálculo y se expresa como porcentaje, aunque la meta se sigue expresando en valores absolutos. También se encontró que el avance en el indicador de microcréditos otorgados en 2020 registrado en la Tabla Maestra de Indicadores no coincide con el registrado en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2020. Esto sugiere que la comunicación entre el equipo de gestión de la Tabla Maestra de Indicadores y los responsables de registrar los avances del programa PIEDE no es ideal, pues de acuerdo a una entrevista realizada a los responsables de la Tabla Maestra de Indicadores, en ocasiones las cifras de los avances no son verificadas por los dos equipos, o los avances de los indicadores del PMD son registrados antes que los avances de Fin y Propósito de los programas; es decir, la información no siempre se genera y transmite en el mismo orden a través de los responsables. Por último, la información de las tablas es verificable con los registros de beneficiarios de cada programa.

Por su parte, los registros de los beneficiarios del programa incluyen información demográfica de los usuarios, su dirección, su código único de registro y el tipo de apoyo recibido, lo cual no es publicado en el Portal Oficial del Municipio por tratarse de información sensible. Las bases de datos se integran por componente: 1) *Impulso Regio* y capacitaciones, y 2) Bolsa, Ferias y Brigadas de empleo; sin embargo, no se sistematizan en una base de datos histórica que integre todos los años. Otra observación es el protocolo de registro de los reingresos, pues éstos, al considerarse excepciones, se registran como un usuario nuevo, lo que no solo impide el seguimiento de los usuarios a través del tiempo, sino que también podría inflar la cifra de beneficiarios. Los datos registrados en las tablas pueden verificarse solamente contactando a cada uno de los registros. Por último, el Portal Oficial del Municipio cuenta con un sistema de registro para *Impulso Regio*, el cual incluye campos de nombre completo, fecha de nacimiento, sexo, domicilio, correo electrónico y giro del micronegocio (Municipio de Monterrey 2020e). El personal entrevistado indica que la plataforma es la principal página de registro de las personas interesadas en *Impulso Regio*; aunque no todas ellas son seleccionadas para el crédito.

e) Avance en los indicadores y sostenibilidad.

24. ¿Cuál es el avance de los indicadores estratégicos (Fin y Propósito) y de gestión (Componentes y Actividades) de la MIR del programa respecto de sus metas desde que se tiene registro?

La tabla 6 muestra el avance de los indicadores del programa a diciembre de 2020 y 2019, fecha a partir de la cual existen datos comparables con el año a evaluar. Así mismo, se cuenta con la línea base de 2018 y la meta establecida para 2020.

Tabla 6. Avance físico 2020 y 2019 de los indicadores del programa.

Nivel	Indicador	Valor de línea base (2018)	Meta 2020	Avance 2020	Avance 2019
Fin	Cantidad de beneficiarios vinculados a empleos.	100%	30,000	54,795	19,041
Propósito	Porcentaje de empleos creados.	100%	80%	168%	100%
Componente 1	Porcentaje de créditos otorgados.	100%	80%	168%	100%
Actividad 1.1	Porcentaje de microcréditos otorgados.	100%	80%	168%	100%
Actividad 1.2	Porcentaje de capacitaciones realizadas.	100%	80%	367%	100%
Componente 2	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	100%	80%	117%	100%
Actividad 2.1	Porcentaje de brigadas realizadas.	100%	80%	242%	84%
Actividad 2.2	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	100%	80%	215%	100%
Actividad 2.3	Porcentaje de ferias realizadas.	100%	80%	100%	100%

Fuente: Municipio de Monterrey (2020d y 2021d). Los avances y las metas tienen como fuente la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, que es pública, mientras que los valores que respaldan estos avances tienen como fuente la Tabla Maestra de Indicadores, que es interna.

Como se observa en la tabla 7, los indicadores de Fin y Propósito no son relevantes a nivel estratégico (véase pregunta 7), no obstante, analizamos su avance como indicadores de gestión. Los hallazgos se describen a continuación:

Indicador de Fin

Este indicador muestra un avance de 54,759 vinculados y vinculadas a través del programa PIEDE, cantidad superior a la meta anual de 30,000; sin embargo, se desconoce si el avance en el

indicador fue menor o mayor a la línea base, ya que ésta se expresa en porcentaje. Es importante resaltar, que la cifra de 54,759, extraída de la Tabla Maestra de Indicadores, representa el avance de febrero 2019 hasta diciembre 2020; mientras el avance anual, es decir, de diciembre 2019 a diciembre 2020, en realidad fue de 36,371, según aclaró el personal responsable del programa en la entrevista realizada. Además, el personal responsable compartió que la meta de 30,000 vinculados y vinculadas originalmente era para el trienio 2019-2020; no obstante, información del trienio anterior reveló que la cifra anual de personas atendidas por la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial se ubicaba alrededor de 22,000, por lo que se decidió modificar la meta a 30,000 personas solo para el año 2020.

Indicador de Propósito

Este indicador muestra un avance de 168%, superior a la meta de 80%, y se calcula con la fórmula: Sumatoria de Número de empleos creados/Sumatoria de Número de empleos planeados. Este avance superior a la meta se explica porque la meta de empleos planeados se mantuvo en 500 todos los meses del año, mientras que los empleos creados crecían por encima de este valor desde abril. El personal explica que la razón para no haber actualizado las metas fue la incertidumbre causada por la pandemia de COVID-19.

Indicadores de Componente 1 y Actividades

El Componente 1, referente a *Impulso Regio* y sus capacitaciones, cuenta con dos indicadores de gestión. El primero, “porcentaje de microcréditos otorgados” se duplica a nivel componente y de actividad, por lo que el avance registrado es el mismo para ambos, de 168%, mayor a la meta y la línea base, de 100% y 80%, respectivamente. En cuanto al indicador de “porcentaje de capacitaciones realizadas”, registra un avance de 365%, superando la meta de 80% y la línea base de 100%. El logro en la meta de capacitaciones se debe a la ampliación de cobertura tras la transición de capacitaciones presenciales a capacitaciones en línea a través de redes sociales; donde cada reproducción de más de un minuto cuenta como una persona beneficiada.

Indicadores de Componente 2 y Actividades

El Componente 2, que incluye Bolsa de trabajo, Feria del Empleo y Brigada del Empleo, tiene cuatro indicadores de gestión expresados como el porcentaje de avance. El primero, “porcentaje de ciudadanos vinculados”, se refiere a los usuarios y usuarias de las actividades en todo el componente y registra un avance de 117%, superior a la línea base de 100% y la meta de 80%. En lo individual las actividades registran avance de 242%, en el caso de las brigadas; 215%, para la bolsa de trabajo; y 100%, en las ferias de empleo. Al igual que en el componente anterior, todas las metas se fijaron en 80% y las líneas base en 100%.

25. ¿Cómo los resultados a nivel Fin y Propósito del programa podrían mantenerse al término o ausencia de éste?

Debido a que los indicadores del programa a nivel de Fin, Propósito y Componente son relevantes a nivel de gestión y no estratégico, no hay manera de que los resultados alcanzados por el programa se mantengan en caso de que no exista éste. En otras palabras, los resultados medidos con el programa son inmediatos a nivel producto, por ejemplo, “...beneficiarios vinculados a empleos...”, a nivel de Fin.

En el caso de Impulso Regio, los microempresarios que ya han sido vinculados con la institución financiera colaboradora tendrían que continuar con el proceso de su crédito; sin embargo no contarían con la aportación al pago de intereses por parte del Municipio, lo que afecta el beneficio obtenido.

Es importante añadir que, en el caso de la terminación del programa, la demanda de microcréditos o de servicios de bolsa de trabajo del Municipio de Monterrey podría absorberse por los programas estatales y federales con los mismos servicios. Específicamente, el programa estatal “Impulso Nuevo León” ofrece financiamientos a MiPyMEs; mientras los programas “Capital humano y empleo” e “Incorporación a actividades productivas” ofrecen vinculación al sector laboral, además de servicios complementarios como capacitación. A nivel federal el “Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)”, el “Programa de Microcréditos para el Bienestar”, y el “Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares” ofrecen microcréditos y otros esquemas de financiamiento a microempresarios.

f) Rendición de cuentas y transparencia.

26. ¿Qué mecanismos de transparencia y rendición de cuentas implementa el programa? ¿Cuentan con las siguientes características?

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d) La Dependencia o Entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

El programa cuenta con “Reglas de Operación R-SDE-EDE-01 Impulso Regio”, además en el Portal Oficial del Municipio de Monterrey se publica el avance de los indicadores del programa y los procedimientos que lleva a cabo.

El programa realiza un seguimiento de acuerdo al proceso “P-CMU-PLC-04 Seguimiento al Desempeño”, proceso de seguimiento para la evaluación de avance, logros de los objetivos y utilización de fondos asignados.

Los resultados del programa se establecen utilizando los indicadores de la MIR del programa, los cuales se publican en “CMU-PLC-42 Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas” trimestralmente, en donde se hacen públicos los avances anuales y mejoras regulatorias. Éste se encuentra también en el Portal Oficial. Esta matriz se reconoce como el resumen de la Tabla Maestra de Indicadores, la cual es de uso interno del personal de la Dirección de Seguimiento.

De igual manera, se publica el Programa Anual de Evaluación y los términos de referencia, en donde se encuentran los lineamientos para llevar a cabo el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora de las evaluaciones externas.

En la página oficial del Municipio se publican documentos en donde se establecen los procedimientos que sigue el programa para llevarse a cabo. Dichos documentos se encuentran en el Portal Oficial del Municipio como el programa “P-SDE-EDE-04 Impulso Regio”, así como sus procedimientos “P-SDE-EDE-05 Capacitaciones”, “P-SDE-EDE-01 Feria del Empleo” y “P-SDE-EDE-02 Brigada del Empleo”. Estos programas establecen su metodología mediante un diagrama de flujo, especificando la tarea de cada una de las partes que intervienen en el procedimiento. Además, en la misma página se encuentra público el procedimiento para trámites y servicios “P-SDE-EDE-03 Bolsa de Empleo”, que de igual manera es aplicable a la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico.

En el programa y en los procedimientos, por parte del marco jurídico normativo, se hace referencia a nivel Estatal a la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León y a nivel municipal al Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Monterrey.

Además de esta información de monitoreo y metas, no se han aplicado evaluaciones externas al programa. Aunque de acuerdo al personal entrevistado se realizan evaluaciones informales internas, éstas no se difunden. Por otro lado, si bien se publican resultados en la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, estos indicadores no corresponden a una evaluación que permita conocer el impacto real en la población y sus efectos en el desarrollo y mejoramiento de las condiciones laborales.

Con relación a las solicitudes de acceso a la información existe el procedimiento “P-CMU-TRA-02 - Solicitudes de Acceso a la Información Pública” a cargo de la Dirección de Transparencia de la Contraloría. Con base en este procedimiento la unidad de transparencia de la Contraloría tiene la facultad para dar respuesta a las solicitudes de información pública que se hagan en torno al programa.

Con respecto a la participación ciudadana en la toma de decisiones, no se solicita que deba haber un padrón único de beneficiarios, lo cual se identifica como una debilidad, ya que esto debería de solicitarse en las ROP.

Es posible que la participación ciudadana se incorpore en las etapas de controlaría social o evaluación participativa como mecanismos adicionales al programa. Esto, con el fin de tener una

mayor precisión de las necesidades de la ciudadanía, así como de la mejora del programa. Un ejemplo es la plataforma Microcréditos del programa Impulso Regio, en donde se registran los datos generales de las ciudadanas, donde también puede aplicarse una encuesta durante el proceso y al final del mismo.

V. Percepción de la población o área de enfoque atendida.

27. Si el programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población o área de enfoque atendida ¿cuál es la percepción de la población atendida respecto al programa?

De acuerdo a los manuales de procedimientos relacionados al programa PIEDE y publicados en el Portal Oficial del Municipio, el recibir retroalimentación de los beneficiarios no es parte del procedimiento de ninguna actividad, a excepción del procedimiento de las capacitaciones para Impulso Regio, el manual con código P-SDE-EDE-05, indica que se recibe retroalimentación de los beneficiarios a través de un formato de encuesta de salida de los usuarios hacia el servicio brindado. Sin embargo, el responsable del programa reveló durante la entrevista que no se usa tal documento. Se aclaró que en general no cuentan con un sistema, protocolo o instrumento de retroalimentación por parte de la población atendida para ninguna de las actividades del programa PIEDE. Sin embargo, se han implementado algunas prácticas informales de retroalimentación. Por ejemplo, antes de la pandemia de COVID-19, las beneficiarias de Impulso Regio participaban en una feria en la que presentaban su producto, y en ellas solían compartir experiencias sobre el microcrédito y su emprendimiento. Tras la crisis sanitaria de COVID-19, las redes sociales han sido el principal canal de recepción de comentarios e interacciones con las beneficiarias.

VI. Resultados.

28. ¿En qué sentido la información generada en las etapas del programa permite medir los efectos netos o resultados a largo plazo de este en la población o área de enfoque beneficiaria? En caso de sí, ¿cuáles son estos?

Dado que ninguno de los indicadores es de relevancia estratégica, el programa no genera información que permita medir el impacto a corto, mediano, o largo plazo en la población beneficiaria. Además, como se explicó en las preguntas 6 y 13, las bases de datos generadas en el programa no recopilan información sociodemográfica relevante, ni cuentan con indicadores, hitos, o información valiosa para medir el impacto del programa. La falta de información señalada representa una debilidad, ya que impide el cálculo del retorno social de la inversión (SROI por acrónimo en inglés), es decir, el cambio en las condiciones de vida de la población atendida por

cada peso invertido en el programa; esto obstaculiza la medición de eficacia de las acciones realizadas en el programa y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

29. ¿El programa documenta sus resultados con hallazgos de estudios o evaluaciones de impacto o de otro tipo? En caso de que el programa cuente con estas evaluaciones, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?, ¿cuentan con las siguientes características?
- a) Se compara la situación de población o área de enfoque atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
 - b) La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de la población o área de enfoque atendida y la intervención del programa.
 - c) Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
 - d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre la población o área de enfoque atendida.

Como se mencionó en la pregunta 11, el programa no tiene ningún tipo de evaluación de desempeño y de acuerdo a la evaluación realizada en las preguntas 7 y 8, los indicadores actuales del programa no son ideales para realizar una evaluación de impacto. En general, de acuerdo a los hallazgos de esta evaluación, ni la metodología ni la información recopilada por el programa cumplen con ninguna de las cuatro características descritas. Para especificar, debido a que los cuestionarios de entrada y salida de los programas no incluyen variables socioeconómicas relevantes, no hay manera de evaluar los cambios en la situación de la población atendida antes y después del programa; además, como se discute previamente en este informe, los mecanismos formales de retroalimentación y seguimiento de los beneficiarios después del programa no se aplican consistentemente. En el caso de la metodología utilizada, los árboles de problemas y objetivos siguen una secuencia lógica; sin embargo, algunos de los problemas mencionados no están justificados en el diagnóstico publicado en el Programa Municipal de Desarrollo Económico 2019-2021, pues como se menciona en la pregunta 2 de este documento, la tasa de desempleo mencionada no justifica la necesidad de nuevos empleos, que es el problema por atender del programa PIEDE. Referente a los indicadores estratégicos a nivel de Fin y Propósito, éstos son relevantes solo a nivel de gestión, por lo que ayudan a dar seguimiento al cumplimiento de actividades internas, mas no a monitorear el impacto del programa. Finalmente, no se cuenta con ninguna metodología para la selección de una muestra, ya que el Componente 2 del programa (Bolsa, Ferias y Brigadas de empleo) está enfocado a toda la población económicamente activa del Municipio de Monterrey o incluso de residentes de otros municipios que buscan trabajar en éste; por otro lado, aun cuando el componente 1 (Impulso Regio) busca beneficiar a un segmento específico de la población, el único realmente aplicado es el de ser mujer en edad económicamente activa, ya que el beneficio no se le niega a nadie por su ubicación geográfica, segmento socioeconómico, ni se comprueba la creación de un micronegocio. En conclusión, para realizar futuras evaluaciones de impacto, los indicadores y las bases de datos tendrían que ser rediseñados.

VII. Enfoques transversales.

30. ¿Qué contribución tiene el programa a la política pública municipal que interviene en un problema público en común?

La política pública municipal en la que interviene el programa tiene un alcance limitado en el desarrollo económico. No obstante, las acciones del ayuntamiento de Monterrey se establecen en su Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021, el cual dedica su eje estratégico IV. *Empleo y Estabilidad Económica* al cumplimiento de tres objetivos para el desarrollo económico municipal: 1) Contribuir a la atracción de inversiones nacionales y extranjeras mediante el otorgamiento de facilidades y apertura de mercados; 2) Contribuir al beneficio de la ciudadanía y empresarios mediante el desarrollo de nuevos empleos de las empresas vinculadas; y 3) Impulsar la atracción de turistas nacionales y extranjeros. En el caso del programa PIEDE, éste tiene como Fin *“Contribuir al beneficio de la ciudadanía y empresarios mediante el desarrollo de nuevos empleos de las empresas vinculadas”*, en otras palabras, el programa está dedicado exclusivamente al cumplimiento o avance del segundo objetivo del eje.

No obstante, la definición de objetivos y diseño de indicadores actual no permite la valoración del impacto del programa, por lo que no es posible delimitar la contribución real del programa a la política pública municipal.

31. ¿Cómo el programa implementa acciones para promover, respetar, proteger o garantizar uno o varios derechos humanos a la población o área de enfoque atendida?

Los objetivos, metas y procedimientos del programa se vinculan directamente a objetivos de dimensiones en el ámbito económico, ya que el fin del programa reside en brindar oportunidades laborales, así como buscar el bienestar del ciudadano al extender medios de apoyo económicos para la elaboración de su propio negocio.

El programa se vincula con los derechos DESCAs (Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales) directamente con los derechos económicos, específicamente el derecho al trabajo. Además, se alinea a uno de los grupos en condición de vulnerabilidad, que es identificado como una de las variables de interés en DESCAs (como lo publica en su página oficial), refiriéndose a las mujeres.

De igual manera, con respecto al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el programa se relaciona con el objetivo 6.4 *“Reducir las brechas de desigualdad socioeconómicas que enfrentan los grupos poblacionales históricamente excluidos”*, en donde establece la aportación del objetivo prioritario 4, el cual busca el bienestar de grupos vulnerables, incluidas las mujeres. Así, a través de Impulso Regio y sus procedimientos se alcanza este objetivo en busca de un mejor nivel de ingreso y poder adquisitivo.

Las evaluaciones externas son un aspecto que el programa menciona en su metodología, sin embargo, a raíz de la entrevista realizada al personal, se afirma que no se realizan éstas como tal. De esta manera, el programa carece de retroalimentación por parte de la ciudadanía. Esto representa una debilidad.

A fin de valorar el efecto del programa sobre la actual condición laboral del Municipio sobre las mujeres, es oportuno realizar evaluaciones estratégicas externas con enfoque de derechos humanos. Así mismo, en los documentos internos del programa y sus procedimientos, se recomienda realizar un apartado de análisis estratégico sobre los indicadores y el efecto sobre los derechos humanos, refiriéndose a los indicadores que miden los resultados de corto, mediano o largo plazo sobre la población atendida. Para esto, será necesaria una selección de indicadores que puedan medir el efecto sobre la población enfoque y que se relacionen con los derechos en los que el Municipio tiene competencia.

De esta manera, algunas de las normas transversales de los derechos humanos que forman parte del programa y pueden ser evaluados son la no discriminación e igualdad, participación, rendición de cuentas (accesibilidad y disponibilidad de información) y reparación efectiva (indicadores indirectos, por ejemplo: Gini, participación en el trabajo, logros educativos de las mujeres), así mismo, 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”.

Indicadores sobre el derecho al trabajo (Declaración Universal de Derechos Humanos, artículo 23):

- Estructurales: Fecha de entrada en vigor y cobertura de las leyes nacionales para hacer efectivo al derecho al trabajo, incluida la reglamentación para garantizar la igualdad de oportunidades para todos y eliminar la discriminación en el empleo así como medidas especiales (de carácter temporal) para grupos destinatarios; por ejemplo, mujeres, niños, personas indígenas y migrantes.
- De proceso: Tiempo promedio pasado en tareas domésticas o de cuidado de la familia no remuneradas así como en trabajo no remunerado en el negocio familiar por mujeres, hombres y niños.
- De resultados: Proporción de puestos determinados (por ejemplo, altos cargos y puestos directivos en el sector público/privado) ocupados por mujeres y miembros de otros grupos destinatarios.

32. ¿Cómo contribuye el programa al logro de metas que inciden transversalmente en dimensiones social, ambiental y económica?

En teoría el programa contribuye a los objetivos de las metas económicas del Municipio de Monterrey, del Gobierno del Estado de Nuevo León, y del Gobierno Federal, debido a que se alinea a los ejes y estrategias de desarrollo económico en los tres niveles de gobierno. No obstante, tras el análisis del equipo evaluador se concluye que el programa contribuye en la dimensión social, pues busca la movilidad social de la ciudadanía independientemente del

contexto económico local. Prueba de esto es que el programa no mide ni monitorea el avance de indicadores económicos como tasa de formalidad, productividad, o crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) - a nivel local o desagregado en sectores-, entre otros. Esto en contraste con los programas estatales y federales complementarios y coincidentes con el programa PIEDE, los cuales tienen *Fines* medidos por indicadores económicos, por ejemplo: *“Contribuir a incrementar el Producto Interno Bruto del estado mediante el fomento al emprendimiento de base tecnológica.”* del programa *Fomento al Emprendimiento de Base Tecnológica* del Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología del Estado de Nuevo León; o *“Contribuir a incrementar el empleo formal mediante la implementación de acciones de capacitación, vinculación y apoyos en especie”*, del programa *Capital Humano y Empleo* de la Secretaría de Economía y Trabajo del Estado de Nuevo León.

No obstante, como se menciona anteriormente en este documento, no es posible medir la contribución del programa a la dimensión social, pues la información generada por el proyecto y sus indicadores es relevante a nivel de gestión.

Análisis FODA y hallazgos

Con base en el análisis de consistencia y resultados del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey la tabla 7 presenta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una.

Se entiende por Fortalezas los factores internos al Municipio e inherentes al programa que contribuyen a lograr los objetivos; por Oportunidades los factores externos no controlables por personal responsable del 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 a éste 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 tres tipos: 1) específicas, dirigidas al personal de la Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial responsable de operar una etapa del programa; 2) institucionales, dirigidas al personal de toda una Dependencia responsable de operar una o varias etapas del programa; y 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.

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

Tabla 7. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.		
Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
3. Vinculación a la planeación municipal, estatal, nacional e internacional.	El programa es congruente con los objetivos nacionales, estatales y municipales en el sector económico.	NA
5. Información sobre quienes reciben los apoyos del programa.	Existe un histórico de datos sistematizados que permite identificar los servicios y productos otorgados a cada beneficiario.	NA
9. Programas con complementariedad, coincidencias o contradicciones.	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.	01 - Institucional - 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.
19. Problemas para la transferencia de recursos.	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.	NA
20. Calidad, precio y oportunidad en adquisición de insumos.	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.	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.
25. Mantenimiento de resultados a nivel Fin y Propósito.	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.	NA
Oportunidades		
16. Diagrama de flujo del programa para entregar bienes y servicios.	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	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.

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	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.	
31. Acciones del programa vinculadas a derechos humanos.	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.	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 la contribución del programa a la garantía de derechos económicos de competencia municipal.
Debilidades		
1. Diagnóstico del problema.	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.	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.
2. Justificación teórico-empírica del programa.	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.	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.

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
4. Definición y cuantificación de poblaciones o áreas de enfoque.	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.	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.
6. Procedimiento para recolectar información socioeconómica de la población o área de enfoque.	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.	08 - Específica - Media - Recopilar la información socioeconómica de la población atendida en ambos componentes del programa.
7. Indicadores que cumplen con criterios CREMA. 25. Mantenimiento de resultados a nivel Fin y Propósito. 30. Contribución del programa a la política pública municipal. 32. Contribución del programa a metas de dimensiones social, ambiental y económica.	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.	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.
8. Características de las fichas técnicas de indicadores. 24. Avance de los indicadores de la MIR.	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.	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.

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
10. Unidad responsable con plan estratégico o de trabajo anual.	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.	12 - Institucional - Alta - Actualizar las metas por lo menos una vez al año con participación de todo el personal involucrado en el programa y si es necesario, actualizar actividades, componentes o procesos y llevar control de cambios del programa.
13. Información del programa y uso para la toma de decisiones. 28. Medición de efectos netos o resultados con la información.	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.	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.
15. Cobertura 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.	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.
22. Presupuesto y clasificaciones de momentos contables del CONAC.	La clasificación actual del programa dificulta evaluar la eficiencia de los recursos financieros por componente y actividad.	15 - Específica - Media - Clasificar el gasto por componente y actividad del programa y contrastar los avances financieros con los avances físicos.
23. Aplicaciones Informáticas.	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, se expresa en valores absolutos. Periodicidad inconsistente en la actualización de los archivos públicos.	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.
26. Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	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.	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.
27. Percepción de la población o área de	Las actividades del programa no cuentan con instrumentos de medición del grado	19 - Específica - Alta - Diseñar y aplicar encuestas de salida para cada uno de los servicios del programa que incluyan escalas de

Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.

Pregunta de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
enfoque atendida.	de satisfacción de las personas usuarias.	satisfacción y espacio para comentarios. Esta encuesta puede estar integrada al cuestionario sobre los cambios en la situación actual de los y las usuarias del programa o realizarse en un formulario independiente.
29. Resultados documentados en estudios o evaluaciones de impacto o de otro tipo.	La metodología utilizada por el programa no permite identificar los cambios en la situación actual de la población atendida atribuibles exclusivamente al 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.
Amenazas		
20. Calidad, precio y oportunidad en adquisición de insumos.	Recorte de aportaciones federales a municipios o recorte de presupuesto municipal asignado al programa.	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.

Recomendaciones de mejora y resultados esperados

En la tabla 8 se presenta una mayor descripción de las acciones propuestas, resultados esperados y responsables por cada recomendación derivada del análisis FODA del programa, a fin de que el personal involucrado en éste decida cuáles recomendaciones 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 la Dependencias responsables, sino también de otros factores que están fuera del control de éstas.

Tabla 8. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables.

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
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.	Establecer enlace con los responsables de los programas coincidentes a nivel estatal y federal para canalizar la demanda no cubierta.	Especificidad en el servicio ofrecido para contribuir al Fin del programa.	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial
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.	Monitorear anualmente en páginas de información financiera (InfoSEL, Bloomberg, Reuters) las tasas de interés activas entre instituciones de banca múltiple similares a AFIRME, que otorguen créditos de alto riesgo. Monitorear la calificación crediticia de AFIRME en las páginas oficiales de las calificadoras.	Mayor control de riesgos financieros (alza en las tasas de interés), y de conclusión de proyecto.	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>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.</p>	<p>Definir un plan de acción orientado a las redes sociales, en donde se implemente un sistema de medición de los resultados y alcance (ventaja de redes sociales: elementos de medición automáticos).</p> <p>Crear una base de datos con estas nuevas estadísticas que incorporen el cambio a una plataforma digital y se evalúen nuevos proyectos a largo plazo.</p> <p>Formalizar cuenta de capacitaciones en Youtube para crear un canal del programa disponible en cualquier momento y al alcance de todos.</p>	<p>Mayor cobertura y alcance del programa.</p> <p>Mayor margen de medición de resultados.</p> <p>Creación de nuevas oportunidades para la población en cualquier localización o con dificultad de acceso a eventos.</p> <p>Crecimiento del programa y resultados.</p> <p>Mayor reconocimiento de la población gracias a la facilidad y viralidad de las redes sociales.</p> <p>Ahorro en otros medios de comunicación al utilizar y crecer en una plataforma (ej. Facebook y/o Youtube).</p> <p>Posible creación de nuevas ramas del programa.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>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.</p>	<p>Adopción de indicadores para normas o principios transversales de derechos humanos.</p> <p>Algunos ejemplos sugeridos son:</p> <p>Para evaluar la no garantía del trabajo digno, tomar en cuenta: “proporción de empleadas mujeres con sueldo por encima de la línea base”, “proporción de empleadores que escogen al candidato del sexo opuesto (masculino) entre dos candidatos que tienen exactamente el mismo perfil y cualificaciones razonables por su origen”; indicadores que permiten realizar una evaluación más directa en el aspecto de género que adopta el programa y concientizar y fomentar la adopción de prácticas y/o programas nuevos que defiendan la discriminación de género en el ámbito laboral.</p> <p>Para analizar la búsqueda de la igualdad y accesibilidad, evaluar indicadores que capten la accesibilidad laboral y de condiciones de trabajo justas, así como la disponibilidad de la oferta laboral.</p>	<p>Profundizar en el análisis de la situación actual, el avance, impacto y alcance del programa.</p> <p>Mayor soporte de las decisiones relativas al programa en datos actualizados de la población.</p> <p>Mayor margen de medición de resultados.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
	<p>Incluir Indicadores ilustrativos sobre la violencia contra la mujer (Declaración Universal de Derechos Humanos, artículos 1 a 5 y 16). Esto, de la mano con el derecho a no discriminación: indicadores sobre los mercados de trabajo; las tasas de desempleo desglosadas por sexo y su grado de calificación, que permitan conocer información sobre esta posible discriminación al derecho del trabajo.</p>		
<p>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.</p>	<p>Diseñar una nueva definición del problema incluyendo los elementos requeridos por la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores de CONEVAL en la problemática identificada en el árbol de problemas.</p> <p>Algunos ejemplos sugeridos son: “El Municipio de Monterrey cuenta con insuficiente oferta de empleos especializados de alta generación de valor agregado con respecto a la demanda por parte de la población económicamente activa del Municipio”; o “El Municipio de Monterrey cuenta con una Tasa de Condiciones Críticas de Ocupación (TCCO) de x puntos porcentuales por arriba del promedio nacional”.</p>	<p>Mejor focalización del problema. Especificidad en objetivos, análisis y cobertura del programa.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>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.</p>	<p>Incluir variables adicionales en el análisis del mercado laboral. Algunos ejemplos de las variables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de informalidad. • Tasa de condiciones críticas de ocupación (TCCO). • Ingreso promedio por hora y Tasa de subocupación • Condiciones de ocupación. • Características demográficas de la población ocupada, desocupada y sub ocupada. <p>El análisis sugerido puede hacerse sin incurrir en costos adicionales, pues la información es publicada trimestralmente por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) en el sitio oficial del INEGI, lo cual a su vez facilita la medición y seguimiento del impacto del proyecto.</p>	<p>Mayor identificación y claridad del problema a intervenir con el programa y de las características de la población potencial y objetivo.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
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.	<p>Definir a la población con base en características más específicas. Por ejemplo: Población económicamente activa en situación de desocupación por al menos tres meses, del Área Metropolitana de Monterrey.</p> <p>Incluir características demográficas y cuantificar características mediante indicadores pertinentes.</p>	<p>Mayor conocimiento de la población objetivo y por ende, mayor focalización del programa.</p> <p>Mejor medición de los efectos del programa y marco comparativo de resultados.</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial
08 - Específica - Media - Recopilar la información socioeconómica de la población atendida en ambos componentes del programa.	<p>Llevar un registro de la información de la población objetivo, incluyendo: salario promedio actual, o en su caso su último salario promedio, escolaridad, ubicación geográfica dentro del Municipio, y condición de la ocupación actual o de su último trabajo; por ejemplo, condiciones de informalidad, subocupación, o autoempleo.</p> <p>Monitorear y contrastar los cambios en la situación socioeconómica de la población objetivo antes y después del programa.</p>	<p>Información más precisa sobre los cambios del programa en la población atendida, susceptible de usarse para focalizar recursos.</p> <p>Mayor certeza de la aplicación y medición de programas, así como de sus resultados.</p> <p>Nuevo margen de evaluación de resultados al incorporar dicha información.</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial
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.	<p>Capacitar a directores de Área en construcción de Indicadores de acuerdo a las Guía de diseño de indicadores estratégicos de SHCP y CONEVAL (2010) y el Manual para el diseño y la construcción de indicadores de CONEVAL (2013).</p> <p>Replantear el Fin como la contribución a la solución de un problema universal y no limitado a las personas beneficiarias del programa. Por ejemplo: Contribuir en la creación de oportunidades de empleo y autoempleo de calidad para la población económicamente activa del Municipio de Monterrey.</p> <p>Construir el indicador o indicadores de Fin a partir de indicadores económicos, públicos, oficiales, monitoreables y con información histórica, que reflejen el impacto del programa en la economía del Municipio en el largo plazo. A falta de información, puede usarse un indicador proxy (CONEVAL, 2013).</p> <p>Al construir el indicador de Fin, elegir de preferencia indicadores de eficacia, que</p>	<p>Disponibilidad de información sobre el impacto real del programa y facilidad para monitorear el desempeño de éste.</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
	<p>midan el cumplimiento del objetivo estratégico (CONEVAL, 2013 p.20).</p> <p>Por ejemplo: Tasa de variación de la Tasa de Condiciones Críticas de Ocupación (TCCO) publicada por INEGI, del Municipio de Monterrey durante el periodo 2019-2021.</p> <p>Indicador sugerido a nivel de Propósito: porcentaje de beneficiarios atendidos que cambiaron su situación de desocupación a ocupación de manera permanente a través del programa PIEDE: Personas atendidas en situación de ocupación por al menos 6 meses en el Municipio de Monterrey/Personas vinculadas a empresas por nuestra bolsa de trabajo o beneficiaria de microcrédito.</p> <p>Recordar que los indicadores deben expresar la relación entre una o más variables, y pueden ser: porcentajes, tasas de variación, razones, índices o promedios.</p> <p>Asegurarse que los indicadores de los componentes no se repitan con los indicadores de sus actividades. Por ejemplo, el Componente 1 y su Actividad 1.1 comparten el indicador de “Porcentaje de microcréditos otorgados”. En su lugar, algunos indicadores útiles para el Componente 1 serían: “Porcentaje de microcréditos al corriente de sus pagos” o “Porcentaje de beneficiarias que continúan en el siguiente ciclo créditos”.</p>		
<p>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).</p>	<p>Llevar un registro histórico de las metas alcanzadas en el programa, con observaciones para explicar valores atípicos negativos o positivos. Es decir, el registro debe incluir por qué no se cumplieron ciertas metas o por qué se rebasaron.</p> <p>Definir una persona responsable de la administración de proyectos.</p> <p>Aplicar al menos las herramientas básicas de administración de proyectos como: carta de constitución, cronograma, matriz de responsables, matriz de adquisiciones y matriz de riesgos. Una metodología</p>	<p>Conocer la capacidad operativa, administrativa y económica dentro del programa, y definir metas asequibles, mas no laxas.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>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.</p>	<p>recomendada es la de Gestión de Proyectos para el Desarrollo del Banco Inter-Americano para el Desarrollo (BID).</p> <p>Consultar el concepto de línea base del Manual para el diseño y la construcción de indicadores de CONEVAL (2013).</p> <p>En caso de no tener información suficiente sobre el desempeño del programa o los indicadores que buscan medirse, revisar la literatura disponible en el tema y establecer promedios nacionales o regionales como línea base cero. Por ejemplo: TCCO de México o del Estado de Nuevo León. También puede establecerse calculando el indicador a partir de una muestra representativa de la población objetivo (CONEVAL, 2010).</p> <p>A partir del primer año, establecer la línea base de acuerdo al desempeño del año anterior.</p>	<p>Tener un punto de referencia sobre la situación actual a atender y el desempeño del programa.</p> <p>Facilitar la comparación del antes y el después de la implementación del programa.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>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.</p>	<p>Recibir retroalimentación del administrador de proyecto sobre los hallazgos en el cronograma de actividades del año anterior.</p> <p>Reunirse el director de Área con los responsables de cada actividad y el Enlace del programa para ajustarlo en aspectos necesarios: actividades, indicadores y metas.</p>	<p>Mayor conocimiento sobre las actividades del programa, los riesgos y las limitantes, para ajustar el programa a la realidad de la Dirección responsable del programa.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>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.</p>	<p>Aplicar una encuesta de entrada y salida que incluya la clave única de identificación de los beneficiarios, para dar seguimiento a través del tiempo.</p> <p>Incluir en los registros y las encuestas de salida las variables socioeconómicas discutidas en la recomendación 09.</p> <p>Si es necesario, realizar los registros y cuestionarios a la medida de cada componente del programa.</p>	<p>Mayor conocimiento sobre el impacto del programa, desde la perspectiva de los y las beneficiarias; así como posibles áreas de oportunidad para mejorar los servicios ofrecidos.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
<p>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.</p>	<p>Medir con base en datos históricos de programas anteriores que parten de los mismos lineamientos, el efecto de las nuevas decisiones y evaluar las anteriores.</p> <p>Comparar las MIRs históricas a fin de realizar análisis comparativos e identificar áreas de oportunidad del programa y/o identificar avances.</p> <p>Consultar y recopilar en una base de datos información geográfica de los beneficiarios. Realizar un análisis georreferenciado para vincular áreas estratégicas potenciales al alcance del programa. Identificar nuevas oportunidades, y/o analizar comunidades atendidas y tener su registro.</p>	<p>Mayor análisis y conocimiento de la población potencial, alcances y nuevas oportunidades de cobertura y apoyo.</p> <p>Mayor focalización del programa.</p> <p>Mayor claridad en reportes y mayor probabilidad de que el programa sea aplicado en áreas estratégicas y exista un mayor alcance a la población objetivo.</p> <p>Junto con la especificidad de la población objetivo (recomendación 01), se contará con un mayor conocimiento de los efectos de las evaluaciones y aprovechamiento de las mismas.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>15 - Específica - Media - Clasificar el gasto por componente y actividad del programa y contrastar los avances financieros con los avances físicos.</p>	<p>Realizar una clasificación interna del gasto por componente y contrastar el avance financiero con el avance físico.</p> <p>Seguir la metodología de valor ganado del Project Management Institute (Ambriz, 2008) para evaluar la eficiencia del gasto.</p>	<p>Mejor análisis de la eficacia y eficiencia del gasto.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>
<p>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.</p>	<p>Realizar un matriz de insumos o un diagrama de flujo, que defina el orden en el que se genera la información del programa y se identifique cuáles bases de datos generan insumos de información, cuáles lo concentran y cuáles lo difunden. Por ejemplo: la información sobre avances de indicadores comienza en el POA (1/inicio), que alimenta la Tabla Maestra de Indicadores (2) y ésta a su vez sirve de insumo para la Matriz de Seguimiento (3), la cual se hace pública en el Portal Oficial del Municipio (4/fin).</p> <p>Especificar o señalar a los responsables en cada una de las actividades del proceso.</p>	<p>Fluidez en los sistemas institucionales y mejor coordinación en las distintas bases de datos.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial y Responsables del PMD.</p>
<p>17 - Específica - Media - Revisar anualmente los manuales de operación de las actividades del programa PIEDE y actualizarlos en el Portal Oficial del Municipio cuando</p>	<p>Realizar una revisión anual entre director general, jefes de área y el administrador de proyectos sugerido en la recomendación 11, para determinar posibles cambios en los manuales de</p>	<p>Mejora en la eficacia y eficiencia de procesos, y mayor percepción de transparencia para el público interesado en los programas.</p>	<p>Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial</p>

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
así sea necesario. En caso de no haber cambios, actualizar la fecha de la última revisión.	<p>operación de cada actividad del proyecto PIEDE y actualizar con control de cambios en el Portal Oficial del Municipio.</p> <p>Es importante actualizar el documento en el Portal Oficial, con la fecha de la última revisión, aun cuando no haya cambios notables, ya que la fecha es el indicador del público para saber la vigencia del programa.</p>		
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.	<p>Definir dentro de las ROP de Impulso Regio la posibilidad de aplicar a la población atendida consultas en línea sobre decisiones que incidan en los resultados del programa, o bien encuestas o entrevistas orientadas a la mejora del servicio.</p> <p>Una fuente de consulta sugerida para definir qué nivel de impacto de la participación se desea en el programa es Díaz Aldret (2017).</p>	<p>Mayor legitimidad en el proceso de toma de decisiones del programa.</p> <p>Mayor aprovechamiento de la experiencia de la población atendida en la mejora del programa.</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial
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.	<p>Establecer distintos canales de comunicación y retroalimentación con la población atendida. Por ejemplo: correo electrónico de contacto, formularios en el Portal Oficial del Municipio, teléfono de contacto y un espacio físico en las oficinas.</p> <p>Realizar formularios en línea con aplicaciones accesibles como Google Forms o Survey Monkey.</p> <p>Para Impulso Regio: aplicar formularios en físico y electrónico a los usuarios y usuarias al terminar cada ciclo de crédito para captar su experiencia hasta el momento.</p> <p>Para Bolsa de Trabajo, Ferias y Brigadas: aplicar entrevistas por teléfono y formularios en línea.</p> <p>Todos los formatos deben captar la misma información, independientemente del canal utilizado.</p>	<p>Mayor conocimiento sobre debilidades y fortalezas del programa PIEDE, desde el punto de vista de la población atendida.</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial
20 - Específica - Alta - Preparar muestras de la población objetivo, indicadores, procesos y cuestionarios necesarios antes, durante y después de la implementación del programa	<p>Capacitar a los jefes de área y al Enlace de POA en la metodología para evaluación de impacto del J-Pal Poverty Action Lab. Los cursos de evaluación de impacto pueden realizarse en línea en la plataforma de su</p>	<p>Perfeccionamiento de los indicadores y formularios del programa para mejorar la calidad de la información generada y en consecuencia,</p>	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
para asegurar la calidad de la información capturada y la validez de futuras evaluaciones de impacto.	<p>preferencia. Por ejemplo edx o Coursera.</p> <p>Construir la MIR de acuerdo a las especificaciones oficiales y tomando en cuenta que serán insumos para las evaluaciones de impacto.</p> <p>Organizar dos grupos de personas, un grupo de control (grupo aleatorio de personas que comparte las mismas características a la población objetivo del programa, pero que no recibe sus beneficios) para evaluar el impacto del programa, al contrastar con el grupo de intervención (grupo que recibe los beneficios del programa).</p> <p>Dar seguimiento con encuestas y formularios sobre la situación socioeconómica y de ocupación tanto del grupo de control como del grupo de intervención.</p>	la calidad de las evaluaciones.	
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.	<p>Una vez implementadas las recomendaciones anteriores, evaluar el impacto de las principales actividades del programa PIEDE por separado para que las actividades de alto impacto no sesguen el resultado. Este puede ser el SROI mencionado anteriormente.</p> <p>Jerarquizar las actividades de acuerdo a su impacto.</p> <p>Metodologías recomendadas: Evaluación Aleatorizada de Impacto (Randomized Control Trials), SROI y valor ganado.</p>	Mitigación de riesgo de recorte presupuestal.	Dirección de Empleo y Desarrollo Empresarial

Conclusiones

La evaluación de consistencia y resultados realizada al programa presupuestario Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial (PIEDE), encuentra una secuencia lógica en el diseño del programa; vinculación clara con los instrumentos de planeación en los tres niveles de gobierno, así como con los ODS de la ONU; y aplicación de instrumentos de planeación estratégica. No obstante, el programa tiene áreas de oportunidad claves en cuanto a diseño y planeación estratégica que afectan la orientación a resultados. A continuación se detallan los principales hallazgos por cada apartado del informe.

Diseño

El programa presupuestario PIEDE no contó con un diagnóstico específico para el año 2020 sino hasta 2021; sin embargo, sí contó con una Matriz de Indicadores para Resultados construida a partir de los árboles de problemas y objetivos, los cuales identifican la problemática a solucionar. A pesar de que en dichos documentos el problema no se encuentra redactado como la falta de una solución o la ausencia de un bien o servicio, su descripción es ambigua: no se plantea como un problema único y usa verbos y adjetivos vagos.

Adicionalmente, al no existir un diagnóstico específico para el programa PIEDE, éste no cuenta con evidencia teórica o empírica que lo respalde. Los únicos datos oficiales que se ofrecen son aquellos incluidos en el Programa Municipal de Desarrollo Económico 2019-2021. Sin embargo, las cifras presentadas no respaldan la implementación del programa PIEDE, pues la tasa de desempleo del Municipio fue de 2.98% en 2018, la cual se encuentra por debajo del umbral de *pleno empleo* de 5%, al igual que la tasa de desempleo del Área Metropolitana de Monterrey, de 3.52%. Además, el diagnóstico subraya el alto porcentaje de microempresas, de 87.13%, y la creación de nuevos empleos formales. Por otro lado, las Reglas de Operación de Impulso Regio enriquecen el diagnóstico, pues especifican su propia cobertura y población objetivo, y ofrecen respaldo teórico sobre el efecto de la brecha laboral de género en el PIB, así como el desglose por sexo de indicadores laborales (salario promedio por hora y tasa de desocupación, entre otros). No obstante, el diagnóstico no calcula la brecha de género a nivel municipal con los datos presentados ni compara los indicadores con estándares internacionales, el promedio nacional, u otros municipios de la República.

A partir de 2021 el programa PIEDE cuenta con un diagnóstico particular interno; sin embargo, la información ofrecida es insuficiente como respaldo teórico o empírico, pues una vez más se muestran tasas de desempleo consideradas teóricamente como *pleno empleo*, y no se ofrecen indicadores sobre la calidad de los empleos o comparativas nacionales e internacionales.

Respecto a los objetivos de Fin y Propósito, ambos se encuentran vinculados a dos estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021 y seis de sus líneas de acción, las cuales coinciden con los componentes y actividades del POA del programa PIEDE. Además, de acuerdo a estos objetivos se identificaron 9 programas estatales y 5 nacionales coincidentes o complementarios.

Los indicadores fueron, en su mayoría, económicos, monitoreables y relevantes a nivel de gestión; aunque no fueron claros, adecuados ni relevantes a nivel estratégico. Por esta razón, la consistencia del programa y su orientación a resultados se vieron afectados. Tanto el indicador de Fin como el de Propósito midieron la entrega de servicios o productos, lo que impide la determinación de resultados de corto, mediano o largo plazo del programa, así como su evaluación de impacto.

En esta sección, el equipo evaluador recomienda: 1) replantear el árbol de problemas usando un problema único y adjetivos claros para describir la población objetivo; 2) incluir el área geográfica de cobertura; 3) alimentar el diagnóstico con indicadores de calidad del empleo; y 4) rediseñar los indicadores estratégicos, siguiendo la *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos* de la SHCP.

Planeación estratégica

La planeación que guía el programa Impulso Regio comprende tres procedimientos, las Ferias de Empleo, las Capacitaciones, y las Brigadas de Empleo. El programa se alinea a las problemáticas del Plan Económico del Municipio de Monterrey y al Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021. Estos se elaboraron de acuerdo a procedimientos institucionalizados, sin embargo el Fin y Propósito de éstos no es del todo claro, ni su distinción entre ellos.

El seguimiento y evaluación del programa se basa en un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión, los cuales se identifican como ambiguos, ya que no cumplen algunos de los criterios CREMAA establecidos por SHCP y por lo tanto no son útiles para evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa. Además, se encuentran inconsistencias en los avances auto reportados y en la fecha de definición de metas.

Por parte de los Aspectos Susceptibles de Mejora, el equipo evaluador identificó la oportunidad de comenzar a realizar evaluaciones de consistencia y resultados por periodos de un año después de haber hecho cambios sustantivos al programa. Además, una *evaluación aleatorizada de impacto* por un grupo externo permitiría conocer el cumplimiento del Fin. Por último, una evaluación independiente de los componentes del programa PIEDE se recomienda para complementar el enfoque del programa, mejorando la creación de empleos.

En cuanto a la demanda del programa, el equipo evaluador recomienda llevar a cabo un registro formal de la población interesada. De igual manera, el equipo considera que la información del desempeño del programa así como sus bases de datos no son útiles, relevantes ni suficientes para la medición y evaluación de este componente, además de identificar la necesidad de incorporar canales de retroalimentación y seguimiento a beneficiarios del programa así como de todos sus componentes. Es por esto que se identifica necesario y urgente que las metas anuales sean ajustadas según la información y experiencia de los últimos años, así como la aplicación de los cambios mencionados con anterioridad.

Operación

En el programa, se identificaron tres procedimientos oficiales, además de actividades complementarias que forman parte de este. Este, junto con los tres procedimientos con los que

cuenta, cumplieron con ser eficaces en los objetivos propuestos y suficientes en las actividades necesarias para el logro de los objetivos que comprendieron.

El equipo evaluador identificó que no se han realizado cambios sustanciales al marco normativo que rige el programa, por lo que su estructura organizacional ha permanecido intacta desde su creación. Sin embargo, a raíz de la contingencia sanitaria del COVID-19 se realizaron modificaciones de carácter de urgencia para continuar con las actividades. A pesar de que las actividades presenciales y fundamentales del programa fueron canceladas, los distintos medios de comunicación (Facebook) fungieron como portal para continuar con las actividades y además ampliar la participación de las capacitaciones. A raíz de esto, se cuenta con la necesidad de adecuar la estructura organizacional, específicamente el diagrama de flujo del programa, según las nuevas metodologías que lleve a cabo mediante redes sociales para los años siguientes. Esto, dado que el alcance de los procedimientos superó a los datos históricos del programa.

Dentro de los problemas operativos identificados, se encuentra la falta de estrategia de cobertura del programa, ya que se establece un total de población objetivo y población atendida inconsistentes. Por otro lado, el programa Impulso Regio es congruente con el diseño y diagnóstico, fortaleciendo el desarrollo empresarial de las mujeres.

Cobertura y focalización

La cobertura y focalización del programa no se encuentran claramente definidas, ya que varían de acuerdo a la actividad. Con base en el diagnóstico del programa PIEDE para el año 2021, las Brigadas, Ferias y Bolsa de Trabajo se dirigen al público en general del Municipio de Monterrey y a residentes de otros Municipios interesados en trabajar en Monterrey. En contraste, *Impulso Regio* se dirige al segmento específico de mujeres de 21 a 65 años, residentes del Municipio de Monterrey que se dedican a alguna actividad productiva o comercial y con deseos de emprender un micronegocio. Finalmente, las capacitaciones se ofrecen únicamente a las beneficiarias de Impulso Regio. A pesar de las diferencias en cobertura, la cuantificación de la población objetivo se engloba para todo el programa PIEDE en su diagnóstico 2021 y se establece en 40,000 personas. Es importante resaltar, que la cifra de 40,000 personas se deriva en realidad de la meta trazada a partir del desempeño histórico del programa, más no representa la cuantificación de la población con las características señaladas.

Esta inconsistencia es considerada una debilidad por el equipo evaluador, pues no aporta al cálculo de un posible déficit entre oferta y demanda del servicio ofrecido, lo cual obstaculiza la medición del impacto del proyecto, al no saber qué porcentaje de la población objetivo se atiende. Para eliminar esta debilidad se sugiere la descripción y cuantificación de la población atendida para todo el programa, al igual que se especificó en Impulso Regio.

Percepción de la población o área de enfoque atendida

El programa carece de mecanismos formales de retroalimentación por parte de las personas usuarias. Sin embargo, algunas prácticas informales se han llevado a cabo; por ejemplo, antes de la pandemia de COVID-19, las beneficiarias de Impulso Regio participaban en una feria en la que presentaban su producto, y en ellas solían compartir experiencias sobre el microcrédito y su

emprendimiento. Tras la crisis sanitaria de COVID-19, las redes sociales han sido el principal canal de recepción de comentarios e interacciones con las beneficiarias.

Resultados

Los resultados del programa están documentados como avances de los indicadores de la MIR. Sin embargo, éstos no miden la contribución del programa a la política pública ni apoyan la toma de decisiones en la asignación de recursos. Miden exclusivamente el cumplimiento de metas internas en el corto y mediano plazo. En conclusión, no se encontró información suficiente para medir el impacto del programa, por lo que el equipo evaluador recomienda seguir la metodología de *J-Pal Poverty Lab* para la evaluación de impacto. Para esto es necesario preparar la información antes de la implementación del programa con los cambios sugeridos en este informe. Por ejemplo, realizar encuestas de entrada y de salida a las personas beneficiarias, que incluyan información socioeconómica y de la “situación actual”, sin intervención.

Enfoques transversales

Este programa y los tres componentes y procedimientos que lo complementan, cuentan con objetivos vinculados a los derechos DESCA, directamente con los derechos económicos. También, se alinean al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 respecto al objetivo 6.4 vinculado a la reducción de brechas de desigualdad socioeconómicas de grupos históricamente excluidos. El programa contribuye en la dimensión social al ir en búsqueda de la movilidad social de la ciudadanía.

El equipo evaluador identificó oportunidades en cuanto al análisis de indicadores de los programas, evaluación y fondos. Entre ellos, se recomienda que se realice una retroalimentación por parte de los beneficiarios, así como una evaluación externa a fin de conocer su impacto en el Municipio. Anudado a esto, se identifica la necesidad de medir y monitorear el avance con indicadores económicos, evaluando así el programa y su fin.

Referencias y anexos

- ACNUDH. (2012) 'Ilustración del marco, indicadores sobre algunos derechos', en *Indicadores de derechos humanos, guía para la medición y la aplicación*, Naciones Unidas Derechos Humanos, pp. 79-110.
- ACNUDH. (2012) 'Conceptualización de los indicadores de derechos humanos', en *Indicadores de derechos humanos, guía para la medición y la aplicación*, Naciones Unidas Derechos Humanos, pp. 31-49.
- Ambriz Avelar, R. (2008) "La gestión del valor ganado y su aplicación: Managing earned value and its application." Paper presented at PMI® Global Congress 2008—Latin America, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- CONEVAL. (2013) *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [En línea], Obtenido de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- Crook, C. (2018) *Pleno empleo [Full Employment]*, Bloomberg [En línea], Obtenido de: <https://www.bloomberg.com/quicktake/full-employment>
- Díaz Aldret, Ana. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379.
- DOF. (2019) *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, Diario Oficial de La Federación [En línea], Obtenido de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- DOF (2020). *Programa Sectorial de Economía 2020-2024*. Obtenido de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020
- Fitch Ratings. (2019) *Fitch Ratifica y Retira Calificaciones de Banca Afirme y Afiliadas*, Fitch Ratings [En línea], Obtenido de: <https://www.fitchratings.com/research/es/non-bank-financial-institutions/fitch-ratifica-y-retira-calificaciones-de-banca-afirme-y-afiliadas-30-05-2019>
- Fitch Ratings. (2021) *Rating Definitions*, Fitch Ratings [En línea], Obtenido de: <https://www.fitchratings.com/products/rating-definitions>
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (2016) 'Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021', Gobierno del Estado de Nuevo León, Obtenido de: https://www.nl.gob.mx/sites/default/files/30jun_pednl2016-2021.pdf

- Gobierno de México. (2017a) *Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad de Género, Gobierno de México* [En línea], Obtenido de: <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/5-igualdad-de-genero>
- Gobierno de México. (2017b) *Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Gobierno de México* [En línea], Obtenido de: <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico>
- Municipio de Monterrey. (2018a) *Feria del Empleo, Manual de Procedimientos*, Obtenido de: <http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Administracion/Feria%20del%20Empleo%20P-SDE-EDE-01%20Rev.01.pdf>
- Municipio de Monterrey. (2018b) *Brigada de Empleo, Manual de Procedimientos*, Obtenido de: <http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Administracion/Brigada%20del%20Empleo%20P-SDE-EDE-02%20%20Rev.01.pdf>
- Municipio de Monterrey. (2019a) *Programa Impulso Regio, Municipio de Monterrey* [En línea], Obtenido de: http://www.monterrey.gob.mx/oficial/documentos/Noticias/2020/Programa_Impulso_Regio_VF_2606.pdf
- Municipio de Monterrey. (2019b) *Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021, Municipio de Monterrey* [En línea], Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/ITIF/PMD_POE.pdf
- Municipio de Monterrey. (2019c) *Convenio de Colaboración para la Implementación del programa Impulso Regio. Monterrey, Nuevo León.*
- Municipio de Monterrey. (2020a) *Impulso Regio, Reglas de operación*, Obtenido de: http://www.monterrey.gob.mx/oficial/documentos/Noticias/2020/R-SDE-EDE-01_Impulso_Regio_.pdf
- Municipio de Monterrey. (2020b) *Impulso Regio, Manual de Procedimientos*, Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Desarrollo_Economico/P-SDE-EDE-04_Impulso_Regio.pdf
- Municipio de Monterrey. (2020c) *Capacitaciones, Manual de Procedimientos*, Obtenido de: http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/Desarrollo_Economico/P-SDE-EDE-05_Capacitaciones.pdf
- Municipio de Monterrey. (2020d) *Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2020, 2019 y 2018. Gobierno Municipal de Monterrey* [En línea], Obtenido de: http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp

- Municipio de Monterrey. (2020e) Impulso Regio, Datos Generales, Municipio de Monterrey [En línea], Obtenido de: <http://www.monterrey.gob.mx/sedec/ImpulsoRegio/>
- Municipio de Monterrey. (2021a) 'Programa presupuestario Promoción e Impulso al Empleo', Monterrey, Nuevo León.
- Municipio de Monterrey. (2021b) *Programas Presupuestarios*, Portal Oficial del Municipio de Monterrey [en línea], Obtenido de: http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PPOA.asp
- Municipio de Monterrey. (2021c) *Manuales operativos*, Portal Oficial del Municipio de Monterrey [en línea], Obtenido de: <http://portal.monterrey.gob.mx/transparencia/Manuales/SDEcon-P.html>
- Municipio de Monterrey. (2021d) *Tabla Maestra de Indicadores 2020 del Municipio de Monterrey*. Documento interno.
- GRUPO CIVIS. (2013) *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)*, Observatorio del Tercer Sector [En línea], Obtenido de: http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanish.pdf
- IFC. (s.f.a) Finanzas de Pymes [*SME Finance*], International Finance Organization [En línea], Obtenido de: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance>
- IFC. (s.f.b) *Acerca de IFC*, Corporación Financiera Internacional [En línea], Obtenido de: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es
- KfW. (s.f.) Crecimiento económico y empleo [*Economic growth and employment*], KfW Development Bank [En línea], Obtenido de: <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Topics/Economic-growth-and-employment/>
- ONU. (s.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Organización de las Naciones Unidas [En línea], Obtenido de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Pack, H. & Saggi, K. (2006) 'The case for industrial policy: a critical survey', *The World Bank*.
- Palacios, C. (2021) Entrevista personal, Monterrey, Nuevo León, 8 de Mayo.
- Rodrik, D. (2010) 'Structural transformation and economic development', Economic Policy Research Foundation of Turkey, (Merih Celasun Memorial Lecture at TEPAV)
- SFYTGE. (2021) *Programas Presupuestarios*, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León [En línea], Obtenido de: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/programas-presupuestarios>

- SHCP. (2010) *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público [En línea], Obtenido de: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guia_ind_estrategicos_20100823.pdf
- SHCP. (2019) *Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2020*, Secretaria de Hacienda Y Crédito Público en [En línea], Obtenido de: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF/2020/estructura_programatica/1_EstructurasProgramaticas_paraPPEF2020.pdf
- SHCP. (2020) *Programas*, Transparencia Presupuestaria Observatorio del Gasto [En línea], Obtenido de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/programas#datos>
- SHCP. (2021) *Deflatores del Producto Interno Bruto*. Transparencia presupuestaria [En línea], Obtenido de: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/Deflatores/Deflatores_PIB.xlsx
- S&P Global Ratings. (2020) *S&P Global Ratings confirma calificaciones de Afirme Grupo Financiero y de sus subsidiarias fundamentales y las retira de su listado de Revisión Especial Negativa; la perspectiva es estable*, Bolsa Mexicana de Valores [En línea], Obtenido de: https://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventoca/eventoca_1011129_2.pdf
- ul Haque, I. (2017) 'Rethinking Industrial Policy', *United Nations Conference on Trade and Development*, 183.

Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados del programa Promoción e Impulso al Empleo y Desarrollo Empresarial 2020.

Nivel	Objetivo/Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir al beneficio de la ciudadanía y empresarios mediante el desarrollo y fortalecimiento en materia de nuevos empleos de las empresas vinculadas.	Cantidad de beneficiarios vinculados a empleos.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Propósito	Fortalecer la creación de nuevos empleos.	Porcentaje de empleos creados.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Componente 1	Vincular a MiPyMEs con fuentes de financiamiento.	Porcentaje de créditos otorgados.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Actividad 1.1	Implementar programas de impulso de empleo y autoempleo	Porcentaje de microcréditos otorgados.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Actividad 1.2	Ofrecer capacitaciones para beneficio de emprendedores.	Porcentaje de capacitaciones realizadas.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Componente 2	Impulsar la vinculación entre empresas que ofrecen vacantes y quienes buscan un empleo en el mercado laboral regiomontano.	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Actividad 2.1	Realizar brigadas de empleo en diferentes lugares del Municipio.	Porcentaje de brigadas realizadas.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Actividad 2.2	Fortalecer la bolsa de empleo del Municipio de Monterrey.	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.
Actividad 2.3	Realizar ferias de empleo en diferentes puntos.	Porcentaje de ferias realizadas.	Estadísticas	Priorización de los diversos proyectos.

Elaboración propia con base en la MIR y la Tabla Maestra de Indicadores 2020 del Municipio de Monterrey (2021d).

Anexo 2. Resumen de ficha técnica de los indicadores del programa.

Nivel	Indicador	Fórmula	Sentido	Frecuencia	Línea base	Meta	Numerador	Denominador	Avance	Verde	Amarillo	Rojo
Fin	Cantidad de beneficiarios vinculados a empleos.*	No Aplica	Ascendente	Anual	100%	30000	NA	NA	54,795	21,000	15,000	6,000
Propósito	Porcentaje de empleos creados.	$(\text{Número de empleos creados} / \text{Número de empleos planeados}) * 100$	Ascendente	Anual	100%	80%	6,000	10,101	168%	70%	50%	20%
Componente 1	Porcentaje de créditos otorgados.	$(\text{Número de empresas vinculadas} / \text{Número de empresas atendidas}) * 100$	Ascendente	Trimestral	100%	80%	6,000	10,101	168%	70%	50%	20%
Actividad 1.1	Porcentaje de microcréditos otorgados.	$(\text{Número de créditos otorgados} / \text{Número de créditos solicitados}) * 100$	Ascendente	Mensual	100%	80%	6,000	10,101	168%	70%	50%	20%
Actividad 1.2	Porcentaje de capacitaciones realizadas.	$(\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Número de capacitaciones planeadas}) * 100$	Ascendente	Mensual	100%	80%	12	44	367%	70%	50%	20%
Componente 2	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	$(\text{Número total de ciudadanos vinculados} / \text{Número total de ciudadanos atendidos}) * 100$	Ascendente	Trimestral	100%	80%	7,404	8,655	117%	70%	50%	20%
Actividad 2.1	Porcentaje de brigadas realizadas.	$(\text{Número total de brigadas realizadas} / \text{Número total de brigadas planeadas}) * 100$	Ascendente	Mensual	100%	80%	24	58	242%	70%	50%	20%
Actividad 2.2	Porcentaje de ciudadanos vinculados.	$(\text{Número de ciudadanos vinculados} / \text{Número de ciudadanos atendidos}) * 100$	Ascendente	Mensual	100%	80%	1,200	2,585	215%	70%	50%	20%
Actividad 2.3	Porcentaje de ferias realizadas.	$(\text{Número total de ferias realizadas} / \text{Total de ferias planeadas}) * 100$	Ascendente	Mensual	100%	80%	1	1	100%	70%	50%	20%

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR 2020 del programa. *El avance es acumulado de febrero de 2019 a diciembre de 2020.