

**Evaluación de Desempeño del programa Servicios Públicos de Calidad 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
Características del programa .....	3
Normatividad aplicable y cumplimiento normativo .....	9
Evaluación de desempeño .....	10
<i>Impacto</i> .....	10
<i>Eficacia</i> .....	10
<i>Sostenibilidad</i> .....	14
<i>Eficiencia</i> .....	16
<i>Economía</i> .....	18
<i>Cobertura</i> .....	18
<i>Mejora continua</i> .....	19
<i>Enfoque de política pública</i> .....	19
<i>Enfoque de derechos humanos</i> .....	20
<i>Enfoque de desarrollo sostenible</i> .....	20
Análisis FODA y hallazgos .....	22
Recomendaciones de mejora y resultados esperados.....	25
Conclusiones .....	29
Referencias y anexos .....	31

## 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.

**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 desempeño aplicada al programa Servicios Públicos de Calidad del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey, Nuevo León. El objetivo general de la evaluación fue contar con una valoración del desempeño del programa sobre dimensiones de impacto, eficacia, sostenibilidad, eficiencia, economía, cobertura y mejora continua, para contribuir a la toma de decisiones con fines de mejora de los bienes y servicios.

La metodología empleada en la evaluación se apegó a los Términos de Referencia emitidos por el Municipio de Monterrey, los cuales a su vez se encuentran vinculados a los TdR del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. El enfoque de investigación empleado fue cualitativo, se utilizaron las técnicas de investigación de análisis documental y entrevista semiestructurada. La información analizada fue la proporcionada por los operadores del programa a través de los coordinadores de la evaluación en el Municipio, y otra información recabada por el equipo evaluador, y proveniente de fuentes oficiales. Se realizó una entrevista con personal encargado de la operación del programa dentro de la Secretaría de Servicios Públicos.

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 de este 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 las conclusiones más importantes se encontró que el programa cuenta con un diagnóstico del problema en el que interviene, el cual tiene una secuencia lógica y está fundamentado en datos actuales a nivel municipal y estatal. Asimismo, éste tiene indicadores que muestran un desempeño eficaz en 2020, pero en la mayoría es limitada la precisión de los hallazgos y el método de cálculo.

El programa contó en 2020 con los recursos suficientes para cumplir las metas propuestas, pese a la incidencia de eventos climatológicos que afectan la calidad de la infraestructura. Un factor que contribuyó a lograr los objetivos es la división del municipio en zonas, con una capacidad instalada de personal y equipo acorde a las necesidades de cada zona y su contexto.

No fue posible calcular indicadores de eficiencia y economía, como tampoco la cobertura con base en la información proporcionada. Sin embargo se identificaron variables para la medición de estas

dimensiones con un enfoque económico y medioambiental, orientado a medir resultados objetivos de los servicios en las condiciones de la población, además de la percepción.

Se identificaron avances positivos en la mayoría de los indicadores, entre ellos la proporción de encuestas con resultado satisfactorio, el cumplimiento de metas del programa limpia y en la atención a las solicitudes ciudadanas recibidas, aunque solo en este último indicador del Componente 1 la fórmula fue correcta y los datos de las variables correspondieron con aquellos capturados en las bases de datos internas.

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

Este informe corresponde a la evaluación de desempeño del programa Servicios Públicos de Calidad del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de programas públicos en México es más que una atribución legal de los gobiernos, es una fuente de aprendizaje, mejora y cambio organizacional para el personal involucrado en la gestión y para la población beneficiaria. Además, la evaluación puede contribuir a reducir las brechas entre la ley y el ejercicio de derechos humanos por la sociedad. 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 los ofrecen.

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

Ante un contexto de resiliencia producida por la crisis sanitaria del COVID-19 los gobiernos tienen la oportunidad de revisar cuál es la consistencia de los fines y medios de sus programas con respecto a los problemas públicos de su competencia, como también revisar cuáles han sido los resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo en la población o área de enfoque. De esta forma se generan hallazgos sobre las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de esta, y recomendaciones de mejora oportunas, justificadas, factibles y con resultados comprobables.

### *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 desempeño se atendieron los siguientes objetivos:

### *Objetivo general*

- Contar con una valoración del desempeño del programa Servicios Públicos de Calidad sobre dimensiones de impacto, eficacia, sostenibilidad, eficiencia, economía, cobertura y mejora continua del programa, para contribuir a la toma de decisiones con fines de mejora de los bienes y servicios.

### *Objetivos específicos:*

- Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR);
- Analizar la evolución de la cobertura y el ejercicio presupuestal del programa;
- Analizar la implementación y resultados de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones anteriores al programa;

- Analizar qué componentes del programa producen más beneficios y ameritan una mayor asignación de recursos o modificaciones;
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar; y
- Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas de éste 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).

Un primer insumo de la evaluación de los tres programas fue información documental proporcionada por la persona Enlace 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 semiestructurada al auxiliar administrativo de la Secretaría de Servicios Públicos a fin de conocer su experiencia y expectativas de la evaluación.

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 representa evidencia de las decisiones tomadas por el personal responsable del programa en torno al desempeño en distintos niveles, enfoques y alcances. 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 Servicios Públicos de Calidad está a cargo de la Secretaría de Servicios Públicos y su ámbito de acción aplica a toda la población que habita o transita por Monterrey. Las Direcciones Operativas de Zona, la Dirección de Imagen y Mantenimiento Urbano, la Dirección de Modernización y Proyectos y Dirección de Servicios Técnicos son los principales órganos encargados de ejecutar este programa, según la MIR.

En 2017 no existía el programa de Servicios Públicos de Calidad como tal, sin embargo, si existían otros programas como son el Programa de Cumplimiento a Programas Operativos, el Programa de Atención a Solicitudes, el Programa de Mantenimiento Vial y el Programa de Mantenimiento de Luminarias que en 2018 fueron absorbidos dentro de los componentes o actividades del programa denominado Servicios Públicos de Calidad e Imagen Urbana. Para 2019 el programa adquirió el nombre de Servicios Públicos de Calidad, enfocado en la atención a las solicitudes ciudadanas además de incluir actividades de imagen y mantenimiento urbano, así como áreas verdes y espacios públicos. Posteriormente, en 2020 el programa continúa semejante al año anterior, aunque a la par se crea el programa Espacios Públicos de Calidad que tiene como unidad responsable el Fideicomiso La Gran Ciudad y cuyo Propósito coincide con el Propósito del programa Servicios Públicos de Calidad.

En cuanto a la estructura orgánica del programa, las actividades que realiza la Secretaría de Servicios Públicos se originan de dos maneras: una de ellas es a partir de las solicitudes ciudadanas a las cuales se les llama solicitud de servicio, pero también pueden ser conocidas como quejas o reportes. El segundo motivo por el cual la Dirección lleva a cabo actividades es para cumplir con la programación de acciones en función a una estimación del tiempo en el que las plazas, parques o vías requieren limpieza o mantenimiento cada determinado número de días, sin la necesidad de que exista una petición ciudadana por atender.

Actualmente la Secretaría de Infraestructura Vial se encarga del bacheo, recarpeteo y pintura de carriles entre otras actividades que anteriormente pertenecían a la Secretaría de Servicios Públicos. Este cambio se hizo en el 2019.

Actualmente la ciudad se encuentra dividida en 5 zonas y cada una de ellas cuenta con una Dirección Operativa, esta última se encarga del barrido manual, pepena y barrido mecánico, limpieza de vía pública en vías principales y secundarias, también se encargan de la limpieza luego de un accidente vial cuando se solicita. En un mapa de la ciudad se tienen georreferenciadas las zonas, así como el lugar donde está cada plaza, parque y luminaria, asimismo se monitorean las unidades recolectoras de basura.

Cada zona tiene también un Departamento de Imagen y Mantenimiento Urbano se encarga del mantenimiento de las áreas verdes como plazas, parques, rotondas para deshierbar y realizar

poda, retiro de árboles secos (con permiso de ecología), recolección de basura vegetal y tala (con permiso de ecología), entre otras actividades similares.

También existe un Área de Mantenimiento Vial, la cual se encarga del lavado de cordones, muros y carriles además de pintura de carriles, cordones, boyas, arbotantes y pasos peatonales entre otros, así mismo realiza el mantenimiento de rejillas como su limpieza y reparación además de la construcción de cordones. Esta área trabaja en conjunto con la de Imagen y Mantenimiento Urbano.

Finalmente se encuentra el servicio de alumbrado público, a éste no se le denomina departamento ya que, a pesar de que si existe un departamento que controla este servicio, en realidad está concesionado desde 2017. Éste se encarga de dar mantenimiento a la red de alumbrado público y la instalación de luminarias en nuevos puntos y como la sustitución de las que se encuentran averiadas.

#### *Problema o necesidad que pretende atender.*

En la información del ejercicio fiscal 2020 del programa se plantea en el árbol de problema que éste comprende la “Baja calidad en los servicios públicos”, el cual se deriva de causas como la “Acumulación de solicitudes de servicio sin atender” y el “Incumplimiento en los programas operativos” y produce como efecto una “Baja percepción de satisfacción respecto a los servicios públicos”. De manera que se plantea una relación causal entre la oferta de servicios públicos (limpieza y mantenimiento de alumbrado público, vía pública, áreas verdes y plazas) que tiende a deteriorarse con el uso y el juicio de la calidad de éstos servicios por parte de las personas usuarias a partir de su experiencia, que en caso de no ser óptima puede derivar en solicitudes de mantenimiento al personal del Municipio, y cuya atención pronta depende de los recursos disponibles.

#### *Descripción de teoría de cambio o lógica causal del programa.*

Con base en el diagnóstico, la MIR del programa y la experiencia de la persona entrevistada, se infiere que la lógica causal que aplica el programa es la siguiente:

- Problema y actores involucrados. El problema en el que se interviene es la “Baja calidad en los servicios públicos” que deriva en una baja percepción de satisfacción en la población usuaria que habita o transita por Monterrey, en específico hacia los servicios de alumbrado público, vía pública, áreas verdes y plazas, los cuales demandan una constante limpieza y mantenimiento por el personal de la Secretaría de Servicios Públicos y de un proveedor externo en lo referente a alumbrado público.
- Impactos. El programa no establece un efecto neto de impacto a mediano o largo plazo atribuible sólo a las actividades del programa.
- Resultados. Un resultado de corto plazo expresado en el Propósito del programa es el incremento en la calidad de los servicios públicos del Municipio a partir de un mantenimiento continuo de la infraestructura existente que con el tiempo y uso constante

tiende a deteriorarse. Otro resultado de corto plazo, correspondiente al Fin del programa, es contribuir a mejorar la percepción de la ciudadanía respecto a la calidad de los servicios públicos.

- **Productos.** Se producen dos componentes, uno de atención de solicitudes ciudadanas rezagadas relativas al mantenimiento de servicios públicos, y otro que concentra el cumplimiento de programas de servicios públicos. Estos servicios comprenden la limpieza de la vía pública como barrido manual, pepena y barrido mecánico; mantenimiento de las áreas verdes como poda, retiro de árboles secos, recolección de basura vegetal y tala, entre otras; mantenimiento vial como lavado de cordones, muros y carriles; pintar carriles, boyas, arbotantes y pasos peatonales, entre otros; mantenimiento de rejillas y construcción de cordones; actividades especiales como mantenimiento a monumentos y sistemas de riego, por mencionar algunos y; control del servicio de alumbrado público.
- **Actividades.** En el componente enfocado a disminuir la cantidad de solicitudes rezagadas se implementan actividades para incrementar la capacidad instalada destinada al programa de trabajo en la atención de solicitudes, así como incrementar el porcentaje de cumplimiento al mantenimiento del alumbrado público. En el componente enfocado a incrementar el cumplimiento de programas operativos de servicios públicos las actividades son aumentar el porcentaje de cumplimiento en los programas de Imagen y Mantenimiento Urbano y aumentar el porcentaje de cumplimiento al programa de Limpia e Incrementar el mantenimiento a las áreas verdes y espacios públicos. Es decir, en el primero se trabaja de forma reactiva en función a solicitudes y en el segundo de forma preventiva en función a una programación propia de acciones de mantenimiento.
- **Insumos.** Comprende recursos de personal adscrito a las direcciones Operativas de Zona e Imagen y Mantenimiento Urbano, Dirección de Servicios Técnicos. El proveedor de alumbrado está obligado mediante un contrato de prestación de servicios a aportar todos los insumos para la prestación del servicio.

#### *Metas y objetivos nacionales a los que se vincula.*

Los objetivos de nivel Fin y Propósito del programa no se vinculan a algún objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. No obstante, sí se vinculan al objetivo 11 “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles” y 7 “Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna” de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, en específico las siguientes metas.

- 7.1 De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.
- 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

- 11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.

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

El programa se propone como objetivo mejorar la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos a través de acciones de mantenimiento y limpieza de calles, parques, espacios públicos y alumbrado, los cuales se ofrecen a solicitud de las personas usuarias o de oficio por personal de la Secretaría de Servicios Públicos.

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

El programa indica en el diagnóstico del problema que la población potencial se integra por la ciudadanía en general; la cantidad de esta población puede estimarse con base en proyecciones del Consejo Nacional de Población en 1,124,835 personas en 2020. El diagnóstico indica también que el área de enfoque objetivo se integra por el Sistema de Alumbrado Público, las áreas verdes, avenidas y calles de la ciudad, a las cuales se les da limpieza y mantenimiento, y cuya meta anual calendarizada por mes se cuantifica en diversas unidades de medida en el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Servicios Públicos. Aun cuando estas metas sirven para medir la cobertura entre unidades a las que se les dio mantenimiento o limpieza del total de unidades programadas, solo se proporcionaron datos de metros lineales de lavado y pintura de cordón, de barandal y metros cuadrados de lavado de muro por cada mes de 2020 y cuyo avance fue variable durante el año.

El personal responsable del programa indicó que un servicio público como los que se brindan en la Secretaría de Servicios Públicos son de beneficio general para toda la ciudadanía, no solo para quien lo solicita o quién se beneficia directamente.

Con respecto a la actualización de la población o área de enfoque se indicó que ésta se actualiza conforme se anexen o asignen áreas para su mantenimiento.

*Cobertura y mecanismos de focalización.*

No se tiene documentada una cobertura, como tampoco una focalización del área de enfoque o población objetivo. El personal responsable del programa indicó que la cobertura es el cumplimiento de metas establecidas en los POA de la Secretaría de Servicios Públicos y en la MIR del programa, mientras que la focalización son los listados documentados en donde se focalizan los trabajos a realizar.

*Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso y tres anteriores.*

La tabla 1 muestra los recursos pagados del programa en el Municipio de Monterrey y su variación real de 2018 a 2020.

**Tabla 1. Presupuesto del programa Servicios Públicos de Calidad del Municipio de Monterrey de 2017 a 2020.**

Año	Presupuesto pagado
2020	\$1,375,333,577
2019	\$1,048,850,257
2018	\$1,248,238,366
Variación real del presupuesto pagado	
2019-2020	26,6%
2018-2019	-18,7%

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 en la tabla 1 el presupuesto pagado del programa disminuyó en términos reales de 2018 a 2019, aunque en ese periodo no tuvo cambios sustanciales de diseño, mientras que en 2020 tuvo un incremento en una proporción que supera a la cantidad de presupuesto pagado en 2018.

Es importante mencionar que este programa representa la mayor proporción del Presupuesto de Egresos de 2020 del Municipio, de 18.9% si se considera que ese año el presupuesto pagado fue de \$7,273,157,819.10 millones de pesos.

*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**

Las normas de mayor a menor jerarquía aplicables a este programa son las siguientes.

**Artículo 115, fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y artículo 132, fracción I de la Constitución Política del Estado de Nuevo León.** Establece los servicios públicos que corresponde ofrecer al Municipio:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Rastro.
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito;

En lo que respecta a los incisos b y g el programa Servicios Públicos de Calidad establece actividades para cumplir con esta obligación constitucional, aunque el alumbrado es un servicio concesionado a un proveedor externo y el Municipio se encarga de realizar la supervisión del servicio, el seguimiento y cumplimiento del mismo mediante indicadores y la asignación de supervisores del servicio, así como recibir y canalizar solicitudes de reparación, en términos del artículo 79 del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey en su fracción XV, que faculta a la persona titular de la Secretaría de Servicios Públicos a participar en la elaboración de las bases a que deben ajustarse los concursos para la adjudicación de los contratos de servicios públicos y vigilar el cumplimiento de los mismos.

## Evaluación de desempeño

### **Impacto**

1. ¿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?

Actualmente el programa no mide sus efectos netos o resultados de largo plazo; por ejemplo, el impacto del alumbrado público de calidad en las condiciones de seguridad o en la percepción de ésta. El programa tampoco mide la percepción de calidad de los servicios públicos por parte de la población beneficiaria en el largo plazo.

No obstante, un resultado a corto plazo asociado directamente al programa es la calidad de los servicios públicos de mantenimiento de alumbrado público, limpieza y mantenimiento de vía pública, áreas verdes y plazas, el cual se mide con encuestas de percepción posterior a que se atiende una solicitud de atención hecha por la población.

En lo que respecta a alumbrado público a futuro es posible diseñar una medición del cambio en la incidencia delictiva a partir de la instalación o mantenimiento de luminarias y la creación o remodelación de parques y plazas, incluyendo otras variables como los operativos de vigilancia de la policía municipal en las zonas que le compete, o las acciones de prevención social de la violencia como los comités vecinales, campañas o intervenciones en hogares.

A través de las solicitudes ciudadanas es posible establecer un vínculo de tipo acción - usuario mientras que a través del programa el vínculo es acción - espacio público. En el primer caso se facilita una medición de resultados tener acceso a la información del solicitante que se captura al momento de presentar la petición por teléfono, como el género, la edad y el domicilio, de tal manera que no sólo se puede cuantificar la población atendida, sino que también es posible realizar una caracterización económica y demográfica de la misma. En cambio, en el segundo caso, las actividades programadas que se encuentran ligadas a un espacio o zona y no a un usuario en particular, se facilita un mayor análisis vinculado a bases de datos georreferenciadas de las obras realizadas, así como los datos del INEGI como el grado de marginación por Área Geoestadística Básica o mapas de incidencia delictiva del fuero común.

### **Eficacia**

2. ¿Cómo se cumplieron las metas y los objetivos del programa con base en los términos que estableció la planeación?

El programa estableció metas para los indicadores de la MIR de 2020, la tabla 2 muestra el avance de estos a diciembre de 2019 y 2020.

**Tabla 2. Avance de metas del programa Servicios Públicos de Calidad del Municipio de Monterrey en 2020.**

Nivel	Indicador	Valor de línea base (2018)	Meta 2020	Avance 2020	Avance 2019
Fin	Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana.	0%	80%	100%	92%
Propósito	Tasa de variación de los programas de mantenimiento que cumplieron la meta.	5%	10%	86%	43%
Componente 1	Porcentaje de atención a las solicitudes ciudadanas recibidas atendidas.	88%	92%	83%	89%
Actividad 1.1	Porcentaje de incremento en la capacidad instalada a la atención de solicitudes.	0%	3%	91%	45%
Actividad 1.2	Porcentaje de efectividad en la atención de las solicitudes ciudadanas de la red de alumbrado público.	97%	99%	91.5%	99%
Componente 2	Porcentaje de cumplimiento de programas de Servicios Públicos.	85%	85%	95%	75%
Actividad 2.1	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Imagen y Mantenimiento Urbano.	60%	60%	64%	100%
Actividad 2.2	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Limpia.	85%	85%	100%	100%
Actividad 2.3	Porcentaje de mejora en las condiciones de los espacios públicos municipales.	0%	10%	65.8%	18%

Fuente: Municipio de Monterrey (2020a y 2019b). 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.

Con base en la tabla 2 se derivan los siguientes hallazgos.

#### **Indicador de Fin**

El indicador de Fin (*Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana*) muestra un avance de 100%, superior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Número de encuestas con resultado satisfactorio) entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Número de encuestas aplicadas). No obstante, en la Tabla Maestra de Indicadores, los valores de estas variables fueron 4,307 y 4,666 y la división entre ambas es 92%. Cabe mencionar que el personal proporcionó una base de datos interna en la que calcula previamente los valores de las variables, aunque estas no corresponden de enero a agosto en la Tabla Maestra de Indicadores, pues en ésta se capturan al mes anterior que en el capturado en la base de datos interna. En este sentido, el avance reportado no coincide en ambos documentos, lo cual representa dificultad para la medición precisa de los resultados del programa.

Una característica de este indicador de Fin es que mide la satisfacción de la población atendida con la calidad de los servicios públicos de forma agregada, aunque es posible conocer la valoración individual por cada servicio que se ofrece con este programa, misma que permita identificar áreas de mejora al programa en función a la experiencia de los usuarios con cada servicio en específico. Asimismo, se desconoce el cuestionario y el cálculo de las respuestas para obtener el valor de la variable 1.

El personal responsable del programa precisó que la encuesta es individual, cada encuesta se realiza sobre un solicitante de servicio, es decir existe un soporte de quien solicito el servicio (con todos sus datos), cada encuesta arroja un valor que se suma a todas a las encuestas realizadas. El indicador propuesto es general "Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana." Pero en las Actividades 1.2, 2.1 y 2.2 y Componente 2, se establecen los programas que se van a medir con meta de cobertura en alumbrado, mantenimiento vial, limpia y mantenimiento de áreas verdes.

### ***Indicador de Propósito***

El indicador de Propósito (*Tasa de variación de los programas de mantenimiento que cumplieron la meta*) muestra un avance de 86%, inferior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Porcentaje de cumplimiento de metas de 2019) entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Porcentaje cumplimiento de metas de 2018). Es importante mencionar que, en función a la base de datos interna que el personal proporcionó, ambas variables se calculan con un promedio de acciones realizadas sobre programadas de siete indicadores (Actividad 1.2, Actividades 2.1 y 2.2, así como acciones en materia de lavado de cordón, barandal, muro y pintura de cordón). No obstante, una debilidad detectada es que este cálculo no corresponde a la fórmula que debe aplicar a una variación porcentual, la cual tendría que tomar los valores de 2020 y 2019 de un solo mes y hacer el cálculo siguiente:  $[(\text{Porcentaje de cumplimiento de metas al mes } x \text{ de 2020} - \text{Porcentaje de cumplimiento de metas al mes } x \text{ de 2019}) / \text{Porcentaje de cumplimiento de metas al mes } x \text{ de 2019}] * 100 = \text{Tasa de variación al mes } x$ . Si se calculara este indicador con los valores de diciembre, y asumiendo que estos correspondan a los mismos meses de los años que indican las variables, 2020 y 2019, la tasa de variación únicamente aplicable al mes de diciembre es  $1.47\% = [(69\% - 68\%) / 68\%] * 100$ , un valor inferior a la línea base y la meta.

Dado que el indicador toma como fuente por cada variable siete valores que no necesariamente son comparables y cuyo porcentaje de cumplimiento de metas difícilmente puede promediarse si hay valores atípicos que sobrepasen el 100%, es complicado cambiar la medición a unidades absolutas, como sería una división entre las sumatorias de las unidades alcanzadas en todo un mes y calcular su variación respecto al mes anterior o al mismo mes del año anterior.

### ***Indicador de Componente 1 y Actividades***

El indicador del Componente 1 (*Porcentaje de atención a las solicitudes ciudadanas recibidas atendidas*) muestra un avance de 83%, inferior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Número de solicitudes atendidas)

entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Total del número de solicitudes de los ciudadanos), cuyos valores suman 53,766 y 65,039 respectivamente. Respecto a si se tienen identificados los factores internos y externos por los que no se atienden el resto de las solicitudes, la persona entrevistada indicó que todas son atendidas, es decir, el 100%, de manera que el 83% corresponde al porcentaje de solicitudes atendidas a la fecha de corte mensual del indicador, el cual se realiza tres días después del cierre de mes. Las solicitudes que no se atienden dentro de este periodo están programadas para su atención al siguiente.

El indicador de la Actividad 1.1 (*Porcentaje de incremento en la capacidad instalada a la atención de solicitudes*) muestra un avance de 91%, superior a la meta y la línea base, y se calcula con base en una sumatoria y posterior división entre sí de la variable 1 (Porcentaje de capacidad instalada en el mes del año actual) y la variable 2 (Porcentaje de capacidad instalada en el mes del año anterior) de enero a diciembre. Conforme a la experiencia de la persona entrevistada los servicios que comprende la capacidad instalada son relativos a imagen y mantenimiento urbano, barrido manual y mantenimiento vial. No obstante, al igual que el indicador de Propósito, este cálculo no corresponde a la fórmula que debe aplicar a una variación porcentual y, aunque el nombre del indicador menciona que es un porcentaje de incremento, aplica la misma fórmula que la tasa de variación. Si se calculara este indicador con los valores de diciembre, y asumiendo que estos correspondan a los mismos meses de los años que indican las variables, la tasa de variación a diciembre es  $-53.8\% = [(18\% - 39\%) / 39\%] * 100$ , un valor inferior a la línea base y la meta. Asimismo, en función a la base de datos interna que el personal proporcionó, un dato de la variable 1 en noviembre es distinto al capturado en la Tabla Maestra. Dado que el indicador es trimestral y toma como fuente valores de un solo indicador que sí son comparables pero no necesariamente pueden promediarse si hay valores atípicos, es conveniente hacer una división entre las sumatorias individuales de las unidades alcanzadas y de las unidades planeadas en todo el trimestre y calcular la variación de esta proporción entre trimestres de años distintos.

El indicador de la Actividad 1.2 (*Porcentaje de efectividad en la atención de las solicitudes ciudadanas de la red de alumbrado público*) muestra un avance de 91.5%, inferior a la meta y la línea base, y se calcula con base en una sumatoria y posterior división entre sí de la variable 1 (Número de solicitudes atendidas) y la variable 2 (Total del Número de solicitudes de los ciudadanos) de enero a diciembre. Con base en estos datos no es posible validar el cálculo ya que los valores de ambas variables de enero a marzo y julio están en decimales mientras que el resto está en número enteros, lo cual representa una debilidad.

La eficiencia es una dimensión que no se mide en este indicador que corresponde a eficacia ni en algún otro de la MIR. Un indicador de eficiencia que puede calcularse es el tiempo promedio requerido para atender las solicitudes hechas por la población, tanto de manera global para todos los servicios como desglosada por cada uno, y de ser posible por cada Dirección Operativa de Zona, desde que éstas las reciben para su programación. Dentro del diagnóstico del problema se mencionan cifras sobre tiempos de respuesta promedio por cada tipo de servicio ofrecido, medidos en días.

### **Indicador de Componente 2 y Actividades**

El indicador del Componente 2 (*Porcentaje de cumplimiento de programas de Servicios Públicos*) muestra un avance de 95%, superior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Número de programas de mantenimiento vial que cumplieron la meta) entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Total de número de programas de mantenimiento vial). Sin embargo, no es posible validar el cálculo ya que los valores de enero a julio difieren en proporción a los de agosto a diciembre. De hecho, en función a la base de datos interna que el personal proporcionó los datos de enero a julio se calcularon a partir de los datos capturados para el indicador anterior de la Actividad 1.2 del Componente 1. Esto representa una debilidad, ya que el hallazgo del indicador es impreciso.

El indicador de la Actividad 2.1 (*Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Imagen y Mantenimiento Urbano*) muestra un avance de 64%, superior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Porcentaje de avance realizado del programa mantenimiento de áreas verdes) entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Porcentaje de la meta del programa de mantenimiento de áreas verdes). No obstante, este avance no se comprueba en la Tabla Maestra de indicadores ya que los valores de enero a julio están en números enteros mientras que el resto está en decimales; tampoco se verifica este cálculo en la base de datos interna proporcionada por el personal, pues en esta se calculan nada más los valores de la variable 1.

El indicador de la Actividad 2.2 (*Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Limpia*) muestra un avance de 100%, superior a la meta y la línea base, y se expresa como el cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Porcentaje de avance realizado del programa de Limpia) entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Porcentaje de la meta del programa de limpia programado). El avance de este indicador en la Tabla Maestra de Indicadores da 125%, aunque en la base de datos interna no corresponden los avances por mes, lo que representa una debilidad.

El indicador de la Actividad 2.3 (*Porcentaje de mejora en las condiciones de los espacios públicos municipales*) muestra un avance de 65.8%, superior a la meta y la línea base, y no queda claro si el avance se obtiene a partir del cociente de la sumatoria de enero a diciembre de la variable 1 (Cantidad de plazas públicas "mejoradas") entre la sumatoria del mismo periodo de la variable 2 (Total de plazas públicas), ya que el avance se capturó manualmente. Con base en los datos de la Tabla Maestra de Indicadores el cálculo con la fórmula anterior es  $5.2\% = 410 / 7,875$ , aunque en la base de datos interna solo se proporcionan los valores de la variable 1.

### **Sostenibilidad**

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

La percepción sobre la calidad de los servicios públicos y la variación del cumplimiento de metas de los programas de mantenimiento depende exclusivamente de este programa, no existen otros

programas municipales, estatales o federales que incidan en aquella percepción. De manera que la ausencia o término de éste afectaría negativamente la percepción de la población respecto a la calidad de los servicios de limpieza y mantenimiento de alumbrado público, vía pública, áreas verdes y plazas.

Otros probables efectos de la ausencia del programa son la acumulación de basura en las plazas, áreas verdes y calles, lo cual impediría el correcto funcionamiento del drenaje pluvial y ocasionaría inundaciones; asimismo, las fallas en el alumbrado público pueden propiciar que haya mayor incidencia delictiva y accidentes viales, los cuales pueden ocasionarse también por el deterioro de las vialidades. Esto, además de incidir en la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos puede incidir en la confianza hacia las instituciones y la capacidad de sus representantes para resolver problemas públicos tanto de su competencia como concurrentes con otros órdenes de gobierno, como lo muestra Monsiváis (2019). Otros efectos asociados a la satisfacción de la población con los servicios públicos pueden reflejarse en la disponibilidad de las personas a pagar impuestos (OCDE, 2020: 176), en el caso del Municipio, a pagar predial y otros ingresos no tributarios; aunque se carece de suficiente evidencia al respecto a este nivel de gobierno.

Otros programas presupuestarios también ofrecen mantenimiento de servicios públicos, como el de Movilidad y el de Construcción y Mantenimiento de Calles, en lo que se refiere a la carpeta asfáltica y la señalización de vías públicas municipales, y el de Espacios Públicos de Calidad, en el caso de parques y jardines de una zona específica del Municipio.

Finalmente, si los servicios públicos dejan de recibir mantenimiento por un año, por ejemplo, puede ser más complicado y costoso recuperar las condiciones en las que se encuentran actualmente, incluso, puede ser insuficiente el tiempo y los recursos económicos de una sola Administración para recuperar la calidad perdida.

A lo anterior se suman los riesgos externos que afectan el logro de metas y objetivos del programa y que demandan acciones para reducir los efectos negativos que puedan ocasionar. Entre los riesgos mencionados por la persona entrevistada se encuentran cuestiones climatológicas que no permiten el desarrollo de las actividades programadas de trabajo operativo y la falta o llegada fuera de tiempo de insumos. En efecto, una amenaza de mayor afectación a los objetivos del programa es la incidencia de un desastre natural, en particular un huracán o tormenta tropical que ocasione daños a la infraestructura pública o genere inundaciones y afecte en el corto plazo la percepción sobre la calidad de los servicios públicos hasta en tanto no se restauren a la calidad deseada; lo cual amerita tener, además del Atlas de Riesgos del Municipio con el que ya se cuenta, un plan de acción ante esta contingencia.

**Eficiencia**

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

La tabla 3 muestra el presupuesto pagado del programa en 2020 por el Municipio, la proporción de cada concepto ese mismo año y su variación real respecto a 2019 y 2018.

**Tabla 3. Presupuesto pagado del programa en 2020 y variación real respecto a 2019 y 2018.**

Capítulo	Pagado 2020	Proporción del total 2020	Pagado 2019	Pagado 2018	Variación real 2019-2020	Variación real 2018-2019
1000 - Servicios Personales	\$308,427,928	22.4%	\$230,036,235	\$329,479,568	29%	-32%
2000 - Materiales y Suministros	\$173,644,409	12.6%	\$77,232,891	\$208,652,019	117%	-64%
3000 - Servicios Generales	\$796,232,670	57.9%	\$738,877,204	\$583,726,451	4%	22%
4000 - Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	\$85,000,000	6.2%	-	\$115,229,576	-	-100%
5000 - Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	\$11,932,291	0.9%	\$2,703,926	\$11,150,753	326%	-77%
6000 - Inversión Pública	\$96,280	0.01%	-	-	-	-
	<b>\$1,375,333,578</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,048,850,257</b>	<b>\$1,248,238,366</b>	<b>27%</b>	<b>-19%</b>

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 en la tabla 3 la mayor proporción del presupuesto pagado en 2020 se concentró en los servicios generales que las direcciones a cargo del programa requieren para operar. Dentro de los conceptos de mayor proporción del presupuesto, Materiales y Suministros, Servicios personales, y Bienes muebles, inmuebles e intangibles tuvieron las mayores contracciones reales de 2019 a 2020. Estos dos últimos conceptos son parte del aumento de la capacidad instalada, lo que implica un gasto del cual se espera un beneficio en términos de mayor eficacia y eficiencia en la atención de las solicitudes.

Es importante recalcar que, al desconocerse el monto presupuestal asignado a cada actividad del programa, no es posible generar indicadores de eficiencia veraces para el programa, limitando la utilidad de la información contable para la medición del desempeño. Esta información es necesaria para calcular el costo promedio de limpieza o mantenimiento por unidad en cada actividad del programa, así como una comparación de estos costos entre direcciones, en proporción a su capacidad instalada y al contexto de la zona, en específico la densidad poblacional y la predominancia de usos de suelo. En el caso del servicio de limpieza de calles esta información permite hacer un análisis de costo-efectividad, en comparación al servicio de instalación de contenedores de basura en lugares públicos o de promoción de campañas de concientización e

incentivos simbólicos o sanciones orientadas a que la población no tire basura en las calles y en su caso la recicle.

En adición a la información contable del programa, en la entrevista con la persona responsable del programa se describió cómo se atienden las solicitudes y cómo se ha hecho más eficiente este servicio.

El contacto con la ciudadanía se realiza a través del número de teléfono 072, un centro de llamadas donde las personas solicitan un servicio, se registra el tipo de servicio y datos de la persona. Se llama 072 porque en un inicio se debería solucionar la petición en 72 horas máximo y existe desde 2003. Cuando se genera un folio hay una persona Enlace en cada Dirección Operativa de Zona para dar seguimiento y asignarla al supervisor para que la programe en un Plan de Trabajo, y una vez realizada, se den de alta los trabajos realizados.

Cada Dirección Operativa de Zona envía sus indicadores tanto por programa como por solicitudes. El objetivo de la Secretaría de Servicios Públicos es que las acciones estén más orientadas a los programas que a las solicitudes. Se expusieron datos que comprueban que en 2020 se tuvo un balance promedio de 80% de acciones por programa, mientras que un promedio de 20% fue por solicitudes de atención hechas por la población. Asimismo, se comentó que el cumplimiento del 100% de estas solicitudes se encontró dentro de los costos presupuestados del Municipio, de manera que no se excedió el monto de presupuesto aprobado para el programa.

Más que reducir el tiempo de respuesta dentro de las 72 horas en el Municipio se pretende atender la acción conforme a los términos solicitados por la persona usuaria, ya que este tiempo de respuesta en la práctica no era del todo factible alcanzar, y en otras Administraciones produjo que se marcaran como resueltas las solicitudes al momento de programarlas, cuando aún no estaban terminadas físicamente. A propósito de este dato, el diagnóstico del problema indica en la sección relativa a la evolución de éste que “al inicio de la Administración se tenían tiempos de respuesta de hasta 20 días en solicitudes de alumbrado público, así como 65 días en mantenimiento de áreas verdes, ocasionando una baja percepción de satisfacción de los servicios públicos. Actualmente las solicitudes de alumbrado público se atienden entre 24 a 48 horas y el mantenimiento a las áreas verdes es de 18 a 21 días”.

También se mencionó en la entrevista que la concesión del servicio de alumbrado público redujo la cantidad de reportes por fallas en luminarias de alrededor de 7,000 por mes antes de 2017 a 3,000 por mes en 2020, así como el tiempo y costo de respuesta. A propósito de este servicio se encontró un informe del proveedor a cargo de la concesión de recolección de basura al cuarto trimestre de 2020. Algunos hallazgos que destacan son que desde 2014 se mantiene un alza en la recolección de toneladas de basura, también que de 43 quejas sobre el servicio en 2020 sólo procedió una y que la variación de quejas con respecto a 2019 fue 25% menor.

### ***Economía***

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

No se proporcionó información relativa a los contratos de adquisición de productos y servicios con recursos del programa. No obstante, en futuras evaluaciones es pertinente indagar en cuántos recursos se ahorraron entre el presupuesto pagado y la suficiencia presupuestal aprobada de cada capítulo de gasto en el que se aplicó un procedimiento de adquisición.

En adición al presupuesto esto es necesaria la documentación de fianzas de cumplimiento y actas de entrega por el proveedor externo con indicadores de satisfacción del personal con los productos o servicios adquiridos. Esta información a cargo de la Secretaría de Administración le sirve a la Secretaría de Servicios Públicos para validar que se están garantizando condiciones de calidad, precio y oportunidad en el proceso de adquisición de insumos conforme a la legislación municipal y estatal en la materia.

### ***Cobertura***

6. ¿Cuál es la cobertura de la población atendida respecto a la población objetivo?

El programa tiene identificada a la población potencial como la ciudadanía en general, pero el área de enfoque objetivo se representa en las unidades de infraestructura que reciben una acción de mantenimiento del programa. De manera que no son comparables ambos datos y este último representa al área de enfoque atendida. Asimismo, no se tienen datos sobre la población o área de enfoque objetivo y atendida que permitan calcular la cobertura del programa.

Desde la perspectiva de las personas, al tratarse de bienes de uso público, es complejo definir cuántas personas usuarias de los servicios son atendidas con una acción de mantenimiento o limpieza como parte del programa. Actualmente se mide en el Componente 1 las solicitudes respecto a los servicios públicos que son atendidas, aunque éstas no reflejan la atención a una sola persona sino a aquellas que hacen uso del servicio, sea que habiten cerca del servicio o transiten por este. Además, se mencionó en entrevista que si se presentaba más de una solicitud respecto a un incidente con un servicio se hacía un solo folio para su seguimiento.

Desde la perspectiva del área de enfoque se tiene la cantidad de unidades de infraestructura (plazas, calles, parques y luminarias) a las que se les da mantenimiento, reemplazo, limpieza u otra acción cada determinado plazo de tiempo por cada Dirección Operativa de Zona. Con base en esto es posible calcular al menos cuatro tipos de cobertura del programa, no acumulables en un solo indicador debido a que cada una conlleva una capacidad instalada y un plazo de ejecución distinto.

### ***Mejora continua***

7. En caso de existir recomendaciones de mejora al programa derivadas de evaluaciones o auditorías anteriores ¿cómo se han atendido por el personal responsable del programa y qué resultados han producido?

El programa no ha sido evaluado antes de forma interna o externa, por lo cual no se han solventado recomendaciones. Esta evaluación es la primera orientada a cubrir la expectativa de mejorar el desempeño del programa, en específico el avance de las metas planteadas en las MIR en los aspectos que el equipo evaluador encontró hallazgos que derivan en recomendaciones, con base en la información documental y la experiencia de la persona Enlace del programa.

### ***Enfoque de política pública***

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

El problema en común que tiene este programa con otros del Municipio es el constante deterioro de la infraestructura pública de competencia municipal que amerita un mantenimiento a petición de la población o por oficio de las Dependencias municipales, el cual si no se da en el tiempo y la calidad esperada por las personas usuarias, deriva en que este grupo tenga una percepción negativa sobre los servicios públicos municipales y ello merme la confianza hacia las instituciones municipales.

La contribución del programa Servicios Públicos de Calidad a esta política citada anteriormente es significativa, ya que es de los pocos servicios ofrecidos a la población en general que a su vez inciden en la confianza hacia el Municipio. Esto se infiere con base en que otros servicios públicos que le compete al Municipio están delegados al Estado, como el agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales, así como una mayor parte de la seguridad del territorio de Monterrey; o bien están concesionados, como la limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.

Cabe mencionar que si bien existe el Programa Municipal de Servicios Públicos 2019-2021, éste comprende únicamente actividades equivalentes al programa presupuestario del mismo nombre. Se identifica que este programa no tiene un enfoque completo de política pública que vincule objetivos y líneas de acción tanto del programa Servicios Públicos de Calidad como de otros programas de otras Dependencias que indirectamente resuelven el mismo problema de deterioro de la infraestructura pública e inciden en la percepción de la población sobre la calidad de ésta. Estos programas son Movilidad y Construcción y Mantenimiento de Calles, en específico en lo concerniente al mantenimiento vial y la señalización, así como Espacios Públicos de Calidad, en el caso de parques y jardines. Esto representa una oportunidad.

### ***Enfoque de derechos humanos***

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

El derecho humano al que este programa contribuye a garantizar con las acciones de limpia de calles, áreas verdes y plazas es al de un medio ambiente sano previsto en el artículo 4 de la Constitución general y en el artículo 3 de la Constitución de Nuevo León. La Suprema Corte de Justicia de la Nación (2020: 2) establece que este derecho “se traduce en un mandato directo a las autoridades del Estado para garantizar la conservación de los ecosistemas y sus servicios ambientales y, en general, para impedir que factores como la contaminación del agua, el suelo o el aire, o el cambio climático global, afecten el desarrollo y bienestar de las personas e impidan el ejercicio de otros derechos fundamentales como el acceso a los niveles más altos posibles de salud o a la disposición de agua suficiente, segura y asequible”. Cabe resaltar que la garantía de este derecho no solo depende del Municipio sino de la población en general, ya que el cuidado y limpieza de los espacios públicos es una acción que corresponde principalmente a los usuarios de éstos.

La relación causal entre mayor luz ambiente o alumbrado público y menor incidencia delictiva ha sido demostrada en diversos contextos (Domínguez, 2019). En ese sentido, el alumbrado público contribuye a garantizar una obligación de la seguridad pública que comparte el Estado mexicano en sus tres niveles de gobierno según los artículos 21 y 115 de la Constitución general. Si bien en la legislación mexicana no se reconoce como derecho humano, el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la que México es parte se reconoce el derecho a la libertad y la seguridad de las personas.

De manera complementaria a los derechos humanos reconocidos en la legislación mexicana y neoleonesa, un derecho al que contribuye el programa es el derecho a la ciudad, reconocido en la Constitución de la Ciudad de México y que se define como “el uso y el usufructo pleno y equitativo de la ciudad, fundado en principios de justicia social, democracia, participación, igualdad, sustentabilidad, de respeto a la diversidad cultural, a la naturaleza y al medio ambiente.”

### ***Enfoque de desarrollo sostenible***

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

Los objetivos y metas del programa Servicios Públicos de Calidad expresados en la MIR se vinculan a metas que inciden en las dimensiones social, ambiental y económica. En la dimensión social, diversos estudios ligan la existencia de espacios públicos con la cohesión social (Vargas y Merino, 2012), es decir, con el sentimiento de pertenencia, la atracción a seguir frecuentando un lugar y la conexión social. Adicionalmente, los espacios públicos de calidad están vinculados a la disminución en la violencia y la percepción de inseguridad. Por ejemplo, el caso de los espacios públicos desarrollados en Medellín, Colombia por Sergio Fajardo en donde el rescate de espacios públicos y

áreas verdes fue parte de un Proyecto Urbano Integral que incidió directamente en la percepción de seguridad de la ciudad (García, 2015).

Por otro lado, el mejoramiento de servicios y espacios públicos influye en la dimensión económica en al menos dos maneras. La primera, es al generar plusvalía. De acuerdo con la descripción del proceso valorativo del suelo de Bonilla y Galeano (2020), el mejoramiento del equipamiento urbano y los espacios públicos llevan al incremento en los precios del suelo, lo cual representa un beneficio directo para los propietarios de predios cercanos a la intervención. Adicionalmente, la apreciación del suelo puede beneficiar de manera indirecta al gobierno municipal con la aplicación de los adecuados instrumentos de captación de plusvalías. La segunda manera en la que el mantenimiento y mejoramiento de los espacios y servicios públicos inciden en la economía, es al mejorar la calidad de vida de la ciudad, a su vez aumentando su capacidad de atraer y retener inversiones, es decir su competitividad. En el largo plazo, esto se traduce en nuevas fuentes de empleo, incrementos salariales e incremento del poder adquisitivo de la población (Gobierno de México, 2019) aunque no se le puede atribuir todo el efecto a los servicios públicos, es posible calcular la contribución aproximada que éstos tienen en la competitividad.

Finalmente, el mantenimiento de áreas verdes puede apoyar en la disminución de la presión del ecosistema local y contribuir al funcionamiento equilibrado de los servicios ecosistémicos. Sin embargo, para contribuir es necesaria una *gestión sostenible de espacios verdes públicos*, lo cual implica la elección de flora endémica que, al ser propia de la región requiere de menos recursos, cuidados e intervenciones humanas para sobrevivir. Por ejemplo, en zonas áridas como Hermosillo, Sonora en México o Phoenix, Arizona en Estados Unidos las áreas verdes constan de flora desértica como los cactus. Adicionalmente, es necesario desincentivar el uso de especies exóticas que representen una carga para el hábitat local; pues no solo afecta la supervivencia de especies autóctonas, sino también ocasiona otros problemas como el alza en las temperaturas promedio, el mayor consumo de agua y el incremento en los costos de mantenimiento (Bernal, 2019).

## **Análisis FODA y hallazgos**

Con base en el análisis de desempeño del programa Servicios Públicos de Calidad del ejercicio fiscal 2020 del Municipio de Monterrey la tabla 4 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 de éste; 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 una Dirección responsable de operar una etapa del programa; 2) institucionales, dirigidas al personal de dos o más direcciones de la Secretaría de Servicios Públicos, responsable de operar una o varias etapas del programa; y 3) interinstitucionales, dirigidas al personal de la Secretaría de Servicios Públicos 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 4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.**

<b>Objetivo específico: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar.</b>		
<b>Apartado de la evaluación</b>	<b>Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza</b>	<b>Recomendaciones por tipo y prioridad</b>
<b>Fortalezas</b>		
Identificación del programa, antecedentes y evolución	Se divide al Municipio en 5 zonas con una Dirección Operativa cada una y se tienen georreferenciadas plazas, parques y luminarias, así como un monitoreo de unidades recolectoras.	NA
Eficiencia	La concesión del servicio de alumbrado público ha reducido la cantidad de reportes por fallas en luminarias a más de la mitad por mes de 2017 a 2020.	NA
<b>Oportunidades</b>		
Enfoque de política pública	Es posible dotar al Programa Municipal de Servicios Públicos 2019-2021 de un enfoque orientado a intervenir de forma conjunta con otros programas municipales en el problema de deterioro de la infraestructura pública como en la percepción de la población sobre la calidad baja de ésta.	01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar al inicio de la siguiente Administración 2021-2024 un programa con enfoque de política pública que vincule objetivos y líneas de acción tanto del programa Servicios Públicos de Calidad como Movilidad, Construcción y Mantenimiento de Calles y Espacios Públicos de Calidad.
Enfoque de Sostenibilidad	Tendencia global de recuperación de espacios públicos y gestión sostenible de áreas verdes públicas; lo que se traduce en literatura, casos de estudio y convocatorias a fondos de organismos multilaterales para el mantenimiento de áreas verdes.	02 - Interinstitucional - Alta - Aprovechar los fondos y literatura disponible sobre mantenimiento de áreas verdes para acelerar la curva de aprendizaje en la gestión sostenible de áreas verdes y otros conceptos como paisajismo ecológico.
<b>Debilidades</b>		
Eficacia	El indicador de Fin "Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana" mide la satisfacción de la población atendida con la calidad de los servicios públicos de forma agregada, aunque no se desagrega por cada servicio ofrecido, pero es posible calcularse; asimismo se desconoce qué preguntas se plantean y el cálculo de la variable 1 del indicador. Además, el indicador de percepción no es útil para evaluar el impacto del programa en las dimensiones social, económica y medioambiental en el largo plazo.	03 - Específica - Alta - Modificar el indicador de Fin de manera que: 1) mida el impacto del programa en el largo plazo y no solo el cambio en la percepción ciudadana; 2) capte la satisfacción ciudadana desagregada por cada servicio de limpieza y mantenimiento ofrecido con el programa (alumbrado público, vía pública y áreas verdes y plazas) y; 3) precise la descripción de la variable 1, el cuestionario y la fórmula utilizada para calcular la satisfacción.

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

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	El avance reportado en la Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas en los indicadores de Fin, Actividad 1.2, Componente 1, Actividad 2.1, 2.2 y 2.3 no corresponde con los datos de la Tabla Maestra de Indicadores como tampoco de la base de datos interna; asimismo el cálculo no corresponde a la fórmula original en los indicadores de Propósito, Actividad 1.1.	04 - Institucional - Alta - Corregir en conjunto con la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño los avances y capturas de datos de variables de los indicadores del programa.
Eficiencia	Se desconoce cuánto presupuesto se paga por cada actividad del programa desempeñada por cada Dirección Operativa de Zona.	05 - Institucional - Alta - Desagregar el presupuesto por objeto del gasto del programa por cada Dirección Operativa de Zona, y a su vez en cada una por actividad.
Cobertura	No se cuenta con una definición y cuantificación del área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida, lo que impide medir la cobertura del programa. Es posible medir a futuro cuatro tipos de cobertura del programa con base en la cantidad de unidades de infraestructura (plazas, calles, parques y luminarias) que existen en el Municipio y aquellas que se les da mantenimiento, reemplazo, limpieza u otra acción cada periodo de tiempo.	06 - Institucional - Alta - Desarrollar y medir indicadores de cobertura de cada servicio ofrecido por el programa.
<b>Amenazas</b>		
Sostenibilidad	La incidencia de desastre natural puede ocasionar daños a la infraestructura pública, afectando la percepción de calidad de los servicios públicos.	07 - Interinstitucional - Alta - Diseñar un plan de acciones preventivas y reactivas ante el riesgo de un huracán o tormenta tropical que dañe la infraestructura pública, como son las vías, parques, plazas y luminarias.

## Recomendaciones de mejora y resultados esperados

La tabla 5 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 las Dependencias responsables, sino también de otros factores que están fuera del control de éstas.

**Tabla 5. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables.**

Objetivo específico: Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas de éste hacia resultados tangibles.			
Recomendaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados	Responsables
01 - Interinstitucional - Alta - Desarrollar al inicio de la siguiente Administración 2021-2024 un programa con enfoque de política pública que vincule objetivos y líneas de acción tanto del programa Servicios Públicos de Calidad como Movilidad, Construcción y Mantenimiento de Calles y Espacios Públicos de Calidad.	<p>Diagnosticar las condiciones físicas de la infraestructura de servicios públicos que le compete al Municipio y que no está delegada al Estado, así como las necesidades de mantenimiento y recursos financieros para garantizar durante el trienio la calidad y cobertura de cada servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un ejemplo de coordinación con desarrollo social: hacer un levantamiento sobre la accesibilidad universal de los espacios públicos: que cuenten con rampas, banquetas táctiles, semáforos para invidentes, entre otras cosas.</li> <li>○ Un ejemplo de coordinación con medio ambiente: asegurar que las áreas verdes de parques y jardines contengan las especies endémicas, que son mejores para el ecosistema y tienen mayores posibilidades de mantenerse.</li> </ul> <p>Definir objetivos que reflejen un resultado de corto a mediano plazo en la población o área de enfoque atendida, así como metas medibles con indicadores.</p> <p>Definir acciones individuales que correspondan a cada programa presupuestario y acciones coordinadas entre éstos para el logro de metas trienales.</p>	<p>Mayor coordinación de acciones entre programas complementarios para avanzar en metas conjuntas más ambiciosas y de mediano a largo plazo.</p>	<p>Secretaría de Servicios Públicos, Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad, Secretaría de Infraestructura Vial y Fideicomiso La Gran Ciudad.</p>

<p>02 - Interinstitucional - Alta - Aprovechar los fondos y literatura disponible sobre mantenimiento de áreas verdes para acelerar la curva de aprendizaje en la gestión sostenible de áreas verdes y otros conceptos como paisajismo ecológico.</p>	<p>Realizar y publicar un catálogo de las especies endémicas del Municipio de Monterrey.</p> <p>Realizar alianzas con viveros para conseguir las especies.</p> <p>Capacitarse en el cuidado de las plantas endémicas.</p> <p>Capacitarse en paisajismo ecológico, para usar flora endémica sin sacrificar el diseño atractivo de áreas verdes públicas.</p> <p>Realizar un plan de acción en el que las áreas verdes de la ciudad se transformen de manera paulatina con el uso de especies endémicas y no exóticas.</p> <p>Desarrollar indicadores de consumo de agua, temperatura del ambiente, y costo de mantenimiento de áreas verdes, para medirse antes y después del cambio.</p>	<p>Menor costo presupuestal y ambiental en el mantenimiento de áreas verdes.</p>	<p>Secretaría de Servicios Públicos y Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.</p>
---	--	--	---

<p>03 - Específica - Alta - Modificar el indicador de Fin de manera que: 1) mida el impacto del programa en el largo plazo y no solo el cambio en la percepción ciudadana; 2) capte la satisfacción ciudadana desagregada por cada servicio de limpieza y mantenimiento ofrecido con el programa (alumbrado público, vía pública y áreas verdes y plazas) y; 3) precise la descripción de la variable 1, el cuestionario y la fórmula utilizada para calcular la satisfacción.</p>	<p>Enfocar el indicador de Fin a la medición del impacto del programa en las dimensiones social, económica y medioambiental, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tasa de variación mensual en la cantidad de crímenes reportados en las zonas de la ciudad intervenidas.</li> <li>○ Aumento en la calificación del Municipio en los índices de competitividad debido a los indicadores de áreas verdes y espacios públicos.</li> <li>○ Plusvalía generada en las áreas de la ciudad donde se mejoraron plazas, parques, áreas verdes, drenaje o alumbrado.</li> <li>○ Cálculo del dióxido de carbono absorbido del ambiente por cada árbol plantado en las áreas verdes o medición de la calidad del aire en las áreas de la ciudad con áreas verdes intervenidas.</li> <li>○ Cálculo del consumo de agua y costos de mantenimiento de las áreas verdes públicas.</li> </ul> <p>Desarrollar y aplicar a una muestra de personas usuarias de los tres tipos de servicios ofrecidos con el programa un cuestionario con preguntas cuantitativas de escala relativas a la satisfacción con el servicio (0 nada satisfecho; 1 un poco satisfecho; 2 satisfecho; 3 muy satisfecho; 4 totalmente satisfecho), de manera que el Fin tenga tres indicadores.</p> <p>Incluir también una pregunta abierta sobre en qué considera la persona usuaria que puede mejorar el servicio público en cuestión.</p> <p>La encuesta del Banco Mundial (2018: 18-24) puede servir de guía para desarrollar un cuestionario que valore más a fondo la percepción sobre los servicios.</p>	<p>Mayor focalización de acciones de mejora al programa en función a la experiencia de los usuarios con los servicios.</p>	<p>Dirección de Modernización y Proyectos.</p>
<p>04 - Institucional - Alta - Corregir en conjunto con la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño los avances y capturas de datos de variables de los indicadores del programa.</p>	<p>Capturar cada periodo que corresponda a la medición de los indicadores del programa los mismos valores de las variables tanto en la base de datos interna, en la Tabla Maestra de Indicadores como en la Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas, usando con las mismas unidades de medida comparables (sólo valores absolutos o sólo valores porcentuales), verificando que el cálculo sea acorde a la fórmula original de cada indicador.</p>	<p>Mayor coherencia entre las bases de datos internas y públicas.</p> <p>Mayor precisión en los hallazgos producidos por los indicadores.</p>	<p>Dirección de Modernización y Proyectos y Direcciones Operativas de Zona.</p>

<p>05 - Institucional - Alta - Desagregar el presupuesto por objeto del gasto del programa por cada Dirección Operativa de Zona, y a su vez en cada una por actividad.</p>	<p>Elaborar en función a las metas de cada Dirección Operativa de Zona en cada una de sus actividades un presupuesto por objeto del gasto al cual se le lleve un control presupuestal conforme a los momentos contables de CONAC.</p>	<p>Mayor focalización de recursos en actividades de mayor impacto en la atención del problema.</p>	<p>Dirección Administrativa, Dirección de Modernización y Proyectos y Direcciones Operativas de Zona.</p>
<p>06 - Institucional - Alta - Desarrollar y medir indicadores de cobertura de cada servicio ofrecido por el programa.</p>	<p>Medir trimestralmente el porcentaje entre dos variables por cada tipo de servicio:</p> <p>V1: Cantidad de plazas, calles, parques o luminarias a los que se les dio mantenimiento requerido al trimestre x.</p> <p>V2 Cantidad total de plazas, calles, parques o luminarias existentes al trimestre x.</p> <p>Vincular estos indicadores al Propósito, en lugar del indicador que mide de forma agregada el avance de siete indicadores.</p>	<p>Mayor conocimiento sobre la accesibilidad de la población del Municipio con cada servicio en específico.</p>	<p>Dirección de Modernización y Proyectos y Direcciones Operativas de Zona.</p>
<p>07 - Interinstitucional - Alta - Diseñar un plan de acciones preventivas y reactivas ante el riesgo de un huracán o tormenta tropical que dañe la infraestructura pública, como son las vías, parques, plazas y luminarias.</p>	<p>Identificar las áreas de mayor riesgo de daño a la infraestructura pública municipal como a la población, con base en el Atlas de Riesgo municipal vigente.</p> <p>Diseñar acciones preventivas (limpieza, desazolve) y reactivas (priorización de solicitudes de mantenimiento y focalización de capacidad instalada en zonas de mayor vulnerabilidad).</p> <p>Rediseñar los parques y plazas municipales hacia un modelo de “ciudad esponja” (World Future Council, 2016) es una acción de competencia que de implementarse dentro de este programa resolvería el problema de inundaciones y de escasez de agua potable en el Municipio.</p>	<p>Menor impacto negativo de los riesgos por desastres naturales en la infraestructura pública municipal.</p> <p>Menor requerimiento de recursos financieros para la reconstrucción de la infraestructura dañada.</p>	<p>Secretaría de Servicios Públicos, Secretaría del Ayuntamiento y Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.</p>

## Conclusiones

A partir de esta evaluación de desempeño del programa de Servicios Públicos de Calidad del ejercicio fiscal 2020 se concluye que aun cuando se tiene información de un desempeño eficaz, la precisión de los hallazgos y el método de cálculo es limitada. Se contó con los recursos suficientes para cumplir las metas propuestas, pese a la incidencia de eventos climatológicos que afectan la calidad de la infraestructura. Un factor que contribuye a lograr los objetivos fue la división del Municipio en zonas, con una capacidad instalada de personal y equipo acorde a las necesidades de cada zona y su contexto.

En cuanto a las características del programa se documentó que cuenta con un diagnóstico del problema en el que interviene con actividades y servicios de limpieza y mantenimiento de alumbrado público, vía pública, áreas verdes y plazas, a fin de mejorar la percepción de la ciudadanía respecto a la calidad de estos servicios. Este diagnóstico tiene una secuencia lógica y está fundamentado en datos actuales a nivel municipal y estatal.

### ***Impacto***

No fue posible medir los efectos netos o resultados de largo plazo del programa en la percepción de las personas usuarias de los servicios, aunque es posible desarrollar mediciones focalizadas de los cambios asociados a cada servicio en una zona específica, tomando en cuenta la cobertura de otros servicios básicos que le compete al Municipio, así como variables vinculadas a la seguridad pública, accesibilidad universal y cohesión social.

### ***Eficacia***

A excepción del indicador de Componente 1, el resto de los indicadores de la MIR del programa presentaron en su mayoría limitantes que dificultan una medición válida con respecto a la fórmula original, verificable en los datos de las variables y que genere un hallazgo preciso respecto al concepto y la fórmula que pretende medir. Aun cuando se identificaron avances positivos que superan la línea base y la meta en el indicador estratégico de Fin relativo a las encuestas con resultado satisfactorio, se desconoce el cuestionario aplicado, el cálculo de las respuestas que son satisfactorias, así como un desglose por cada servicio ofrecido.

### ***Sostenibilidad***

Si no existiera el programa o eventualmente concluyera, sus efectos en la percepción de la población respecto a la calidad de los servicios serían negativos y serían atribuibles solo a este programa, ya que no se identifican otros dentro del Municipio, el estado o la federación que ofrezcan servicios equivalentes. La confianza hacia las instituciones por parte de la población es otro factor en el que la calidad de los servicios públicos tendría incidencia, aunque en este intervienen otros servicios que le compete al Municipio pero que están compartidos o delegados al Estado o concesionados, como la seguridad pública y el agua potable.

### ***Eficiencia***

Se encontró que la variación real del presupuesto pagado del programa de 2019 a 2020 fue de más de una cuarta parte y que los conceptos de mayor crecimiento fueron aquellos que aumentan la capacidad instalada de las Direcciones a cargo del programa. Otros indicadores de eficiencia de las actividades no fue posible calcular por la insuficiencia de información presupuestal a este nivel operativo. Como parte de los hallazgos de la entrevista con la persona responsable del programa se expusieron resultados de la concesión del alumbrado público, lo cual refleja la eficacia del servicio, demostrado también con los indicadores de la MIR, aún con debilidades.

### ***Economía***

En este criterio no se generó un hallazgo representativo ya que la información proporcionada al respecto fue limitada, solo se puntualizó la información necesaria para medir la forma en que se optimizan los recursos y se garantizan las mejores condiciones de un proceso de adquisición de insumos para el programa.

### ***Cobertura***

Debido a que no son comparables la población potencial y el área de enfoque objetivo que se establece en el diagnóstico del programa, no fue posible calcular una cobertura del programa. En ese sentido se indicó que una oportunidad del programa es calcular al menos cuatro tipos de cobertura en función a las unidades de infraestructura a las que se les da mantenimiento respecto al total de las que los requieren cada trimestre. De otra forma, medirlo con base en la población que presenta solicitudes de atención respecto a un servicio enfrenta retos metodológicos.

### ***Mejora continua***

Debido a que el programa no había sido evaluado previamente no se identificaron mejoras.

### ***Enfoques de política pública, derechos humanos y desarrollo sostenible***

Los servicios ofrecidos por el programa inciden directa e indirectamente en las dimensiones social, económica y medioambiental. Sin embargo, algunos ajustes son necesarios para mejorar la medición de los efectos netos en estas dimensiones. Por ejemplo, indicadores de valoración del suelo o generación de plusvalías en predios colindantes y cercanos al mejoramiento de servicios y espacios públicos. Adicionalmente, en el ámbito económico encontró la oportunidad de desarrollar instrumentos de captación de plusvalías para que el gobierno se vea beneficiado de la valoración del suelo producto de la infraestructura pública. Por otro lado, el efecto positivo del programa en la dimensión medio ambiental se podría incrementar mediante la gestión sostenible de áreas verdes públicas, lo cual se traduce en el ahorro de recursos naturales y financieros.

## Referencias y anexos

- Banco Mundial (2018). *Indicators of Citizen-Centric Public Service Delivery*. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30030/126399-WP-PUBLIC-CitizenCentricGovernanceIndicatorsFinalReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, M. M. et al. (2019) 'Adopción de especies nativas en la gestión de espacios verdes públicos sostenibles: El caso de Hermosillo', *Frontera Norte*, Vol. 31
- Bonilla, L. & Galeano, J. (2000) *La aplicación de los nuevos instrumentos de captura de plusvalía*, Lincoln Institute of Land Policy, Obtenido de: <https://www.lincolninst.edu/publications/working-papers/la-aplicacion-los-nuevos-instrumentos-captura-plusvalia>
- CONAPO (s.f.). *Proyecciones de la Población de los Municipios de México, 2015-2030*. Nuevo León > Monterrey. Obtenido de: <http://indicadores.conapo.gob.mx/Proyecciones.html>
- Constitución Política de la Ciudad de México. Obtenido de: <https://www.congresocdmx.gob.mx/marco-legal-cdmx-107-1.html>
- Domínguez, Patricio (2019). *Cómo un mejor alumbrado público puede reducir la delincuencia*. Obtenido de: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/como-un-mejor-alumbrado-publico-puede-reducir-la-delincuencia/>
- García, T. (2015) Medellín: *Arquitectura y urbanismo como herramientas para el desarrollo social*, El País, Obtenido de: [https://elpais.com/elpais/2015/07/31/seres-urbanos/1438322400\\_143832.html](https://elpais.com/elpais/2015/07/31/seres-urbanos/1438322400_143832.html)
- Gobierno de México (2019). *Los servicios públicos de calidad fortalecen a las administraciones públicas locales*, Gobierno de México, Obtenido de: <https://www.gob.mx/inafed/articulos/servicios-publicos-calidad-gubernamental>
- Municipio de Monterrey (2019a). *Programa Municipal de Servicios Públicos 2019-2021*. Obtenido de: <http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2019/Programas/Programa%20Municipal%20de%20Servicios%20Publicos%202019-2021.pdf>
- Municipio de Monterrey (2020a y 2019b). *Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2020, 2019 y 2018*. Obtenido de: [http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_Sistema\\_cumplimiento\\_de\\_metas.asp](http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Sistema_cumplimiento_de_metas.asp)
- Municipio de Monterrey (2020b). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa Servicios Públicos de Calidad 2020 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: [http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2019/PROG\\_P/39.%20Servicios%20Publicos%20de%20Calidad.pdf](http://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2019/PROG_P/39.%20Servicios%20Publicos%20de%20Calidad.pdf)

- Monsiváis Carrillo, Alejandro (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. *Región y sociedad*, 31, e1206.
- OCDE (2020). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2020*. Obtenido de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/1256b68d-es.pdf?expires=1629136394&id=id&accname=guest&checksum=FD34B182731D197A29AEF25FCBB9922F>
- SCJN (2020). Cuadernos de Jurisprudencia. núm. 3. *Contenido y alcance del derecho humano a un medio ambiente sano*. Obtenido de: [https://www.sitios.scjn.gob.mx/cec/sites/default/files/publication/documents/2020-07/CONTENIDO%20Y%20ALCANCE%20DEL%20DH%20A%20UN%20MEDIO%20AMBIENTE%20SANO\\_VERSION%20FINAL\\_10%20DE%20JULIO\\_0.pdf](https://www.sitios.scjn.gob.mx/cec/sites/default/files/publication/documents/2020-07/CONTENIDO%20Y%20ALCANCE%20DEL%20DH%20A%20UN%20MEDIO%20AMBIENTE%20SANO_VERSION%20FINAL_10%20DE%20JULIO_0.pdf)
- SHCP (2021). *Deflatores del Producto Interno Bruto*. [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/Deflatores/Deflatores\\_PIB.xlsx](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/Deflatores/Deflatores_PIB.xlsx)
- Vargas, D.C. & Merino, M.S. (2012) 'El papel de los espacios públicos y sus efectos en la cohesión social: experiencia de política pública en México', *Estudios Sociológicos*, (30)90: 897-914.
- World Future Council. (2016) *Sponge Cities: What is it all about?* Obtenido de: <https://www.worldfuturecouncil.org/sponge-cities-what-is-it-all-about/>

### Anexo 1. Matriz de Indicadores para Resultados del programa Servicios Públicos de Calidad 2020.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar la percepción del ciudadano respecto a la calidad de los servicios públicos, a través de brindar servicios oportunos.	Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana.	Encuestas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Incrementando el cumplimiento de metas y la atención a las solicitudes de servicio se mejorará la percepción del servicio y se ofrecerá un servicio de calidad.
Propósito	El Municipio de Monterrey incrementa la calidad de los servicios públicos, aumentando el mantenimiento continuo.	Tasa de variación de los programas de mantenimiento que cumplieron la meta.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Aumentando el tiempo de respuesta y mejorando el cumplimiento de los programas se incrementa la percepción de conformidad.
Componente 1	Disminuir la cantidad de solicitudes rezagadas.	Porcentaje de atención a las solicitudes ciudadanas recibidas atendidas.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Aumentando el tiempo de respuesta de las solicitudes ciudadanas optimizando la capacidad instalada se mejora las condiciones de los servicios públicos y disminuye la cantidad de solicitudes rezagadas.
Actividad 1.1	Incrementar la capacidad instalada destinada al programa de trabajo de atención a solicitudes.	Porcentaje de incremento en la capacidad instalada a la atención de solicitudes.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Incrementando el porcentaje de la capacidad instalada a la atención a las solicitudes de servicio aumentó el tiempo de respuesta.
Actividad 1.2	Incrementar el porcentaje de cumplimiento al mantenimiento del alumbrado público.	Porcentaje de efectividad en la atención de las solicitudes ciudadanas de la red de alumbrado público.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Contar con insumos suficientes para incrementar el porcentaje de cumplimiento del alumbrado público
Componente 2	Incrementar el cumplimiento de programas operativos de servicios públicos.	Porcentaje de cumplimiento de programas de Servicios Públicos.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Cumpliendo con los programas de mantenimiento operativo se incrementa el mantenimiento continuo y se mejora la calidad de los servicios
Actividad 2.1	Aumentar el porcentaje de cumplimiento en los programas de Imagen y Mantenimiento Urbano.	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Imagen y mantenimiento urbano.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Contar con insumos suficientes para para incrementar el porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento de áreas verdes
Actividad 2.2	Aumentar el porcentaje de cumplimiento al programa de Limpia.	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Limpia.	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Contar con insumos suficientes para para incrementar el porcentaje de cumplimiento del programa de limpia
Actividad 2.3	Incrementar el mantenimiento a las áreas verdes y espacios públicos.	Porcentaje de mejora en las condiciones de los espacios públicos municipales	Estadísticas realizadas por la Secretaría de Servicios Públicos.	Contar con insumos suficientes para incrementar el porcentaje de mejoría de las plazas públicas

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR 2020 del Municipio de Monterrey (2020b).

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

Nivel	Indicador	Fórmula	Sentido	Frecuencia	Línea base (2018)	Meta	Numerador	Denominador	Avance	Verde	Amarillo	Rojo
Fin	Porcentaje de mejora en encuestas de satisfacción ciudadana.	(Número de encuestas con resultado satisfactorio/número de encuestas aplicadas)*100	Ascendente	Anual	0%	80%	ND	ND	100%	80%	70%	60%
Propósito	Tasa de variación de los programas de mantenimiento que cumplieron la meta.	[Porcentaje de cumplimiento de metas (2019) - Porcentaje de cumplimiento de metas el año anterior (2018)]/porcentaje cumplimiento de metas del año anterior (2018)]*100	Ascendente	Anual	5%	10%	ND	ND	86%	10%	7%	5%
Componente 1	Porcentaje de atención a las solicitudes ciudadanas recibidas atendidas.	(Número de solicitudes atendidas/Total del número de solicitudes de los ciudadanos)*100	Descendente	Trimestral	88%	92%	53,766	65,039	83%	92%	90%	88%
Actividad 1.1	Porcentaje de incremento en la capacidad instalada a la atención de solicitudes.	(Porcentaje de capacidad instalada en el mes actual)-(Porcentaje de capacidad instalada en el mes del año anterior)	Ascendente	Mensual	0%	3%	ND	ND	91%	3%	2%	1%
Actividad 1.2	Porcentaje de efectividad en la atención de las solicitudes ciudadanas de la red de alumbrado público.	(Número de solicitudes atendidas/Total del número de solicitudes de los ciudadanos)*100	Ascendente	Anual	97%	99%	ND	ND	91.5%	90%	80%	70%
Componente 2	Porcentaje de cumplimiento de programas de Servicios Públicos.	(Número de programas de mantenimiento vial que cumplieron la meta/Total de número de programas de mantenimiento vial)*100	Ascendente	Trimestral	85%	85%	ND	ND	95%	85%	80%	75%
Actividad 2.1	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Imagen y mantenimiento urbano.	(Porcentaje de avance realizado del programa mantenimiento de áreas verdes/Porcentaje de la meta del programa de mantenimiento de áreas verdes)*100	Ascendente	Mensual	60%	60%	ND	ND	64%	60%	50%	40%
Actividad 2.2	Porcentaje de cumplimiento de metas del programa Limpia.	(Porcentaje de avance realizado del programa de Limpia/Porcentaje de la meta del programa de limpia programado)*100	Ascendente	Mensual	85%	85%	ND	ND	100%	80%	75%	60%
Actividad 2.3	Porcentaje de mejora en las condiciones de los espacios públicos municipales.	(Cantidad de plazas públicas "mejoradas"/Total de plazas públicas)*100	Ascendente	Anual	0%	10%	ND	ND	65.8%	8%	6%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR y la Tabla Maestra de Indicadores 2020 del Municipio de Monterrey.