



**DOCUMENTO DE  
POSICIÓN INSTITUCIONAL  
FORTASEG  
FORTAMUN  
PROAGUA  
2019**

**Contraloría Municipal**

Dirección de Planeación y  
Evaluación del Desempeño

# CONTENIDO

<b>I. DATOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
1.1 ENTE PÚBLICO:.....	3
1.2 FONDO O PROGRAMA:.....	3
1.3 EJERCICIO FISCAL:.....	3
1.4 TIPO DE EVALUACIÓN:.....	3
1.5 INSTANCIA COORDINADORA:.....	3
1.6 UNIDAD RESPONSABLE:.....	3
1.7 EVALUADOR EXTERNO:.....	3
1.8 FECHA DE EVALUACIÓN:.....	3
<b>II. RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.....</b>	<b>3</b>
2.1 RECOMENDACIONES REALIZADAS DEL ANÁLISIS FODA.....	3
2.1.1 FORTASEG.....	3
2.1.2 FORTAMUN.....	4
2.1.3 PROAGUA.....	5
2.1.4 <i>Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos)</i> .....	5
<b>III. USO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>8</b>
3.1 POSICIÓN DEL MUNICIPIO. CLASIFICADAS COMO ASM.....	8
3.1.1 FORTASEG.....	8
3.1.2 FORTAMUN.....	10
3.1.3 PROAGUA.....	12
3.1.4 <i>Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos)</i> .....	13
3.2 POSICIÓN DEL MUNICIPIO. NO CLASIFICADAS COMO ASM.....	17
3.2.1 FORTSEG.....	17
3.2.2 FORTAMUN.....	17
3.2.3 PROAGUA.....	17
3.2.4 <i>Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos)</i> .....	18
<b>IV. COMENTARIOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	20
4.2 SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.....	20
4.3 SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.....	20
4.4 SOBRE LA INSTANCIA COORDINADORA.....	20
<b>V. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.....</b>	<b>20</b>
<b>VI. RESPONSABLES QUE PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.....</b>	<b>21</b>
<b>VII. FECHA DE EMISIÓN.....</b>	<b>21</b>

## I. DATOS GENERALES.

**1.1 Ente Público:** Monterrey.

**1.2 Fondo o Programa:** Fondo de Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública FORTASEG, Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal FORTAMUN y Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento PROAGUA.

**1.3 Ejercicio Fiscal:** La evaluación se realizó en el ejercicio fiscal 2020 realizando la evaluación de los fondos FORTASEG y FORTAMUN, así como al programa PROAGUA en sus ejercicios fiscales 2019.

**1.4 Tipo de Evaluación:** Evaluación de Procesos.

**1.5 Instancia Coordinadora:** Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño.

**1.6 Unidad Responsable:** Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad, Tesorería Municipal, Secretaría de Obras Públicas.

**1.7 Evaluador Externo:** Gubernamétrica.

**1.8 Fecha de Evaluación:** julio - octubre de 2020.

## II. RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

### 2.1 Recomendaciones realizadas del análisis FODA.

#### 2.1.1 FORTASEG

Fortalezas:

- El Municipio cumplió con la normatividad de FORTASEG en 2019 y logró un avance del 100% de todas las metas convenidas en el Anexo Técnico.

Oportunidades:

- Priorizar acciones coordinadas de prevención social de la violencia en formato digital.
- Desarrollar un análisis sobre las actividades relativas a prevención de la violencia en el territorio que le compete a la policía municipal.

#### Debilidades:

- Desarrollar indicadores de resultados o impacto que permitan medir los efectos de la política de seguridad pública en la población del Municipio desde un enfoque de prevención social del delito y de incidencia delictiva a los cuales FORTASEG contribuya a generar.
- Incluir al diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio al menos el objetivo general y específico que se propone; una lista de las actividades descritas de forma ampliada; las fechas límite de actividades a cargo del Municipio y la articulación con otros procedimientos municipales.

#### Amenazas:

- Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTASEG que este reciba en años posteriores.

### 2.1.2 FORTAMUN

#### Fortalezas:

- El Municipio cumplió con la normatividad de FORTAMUN en 2019 y logró un avance positivo de metas de la MIR federal superior a 2018.

#### Oportunidades:

- Seleccionar indicadores que sean actualizados y comparables entre municipios en los programas a los que puede destinarse FORTAMUN conforme a la LCF.

#### Debilidades:

- Definir y cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida de los programas pagados con FORTAMUN en los que aplique por cada año.
- Considerar en la decisión de asignar los recursos de FORTAMUN hallazgos producto de un diagnóstico del problema o necesidad que atiende el programa, así como de un informe de resultados producidos por los programas pagados con este.
- Incluir en el procedimiento una actividad conjunta para decidir si en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio del ejercicio fiscal siguiente se asigna igual, menor o mayor cantidad de recursos financieros a los programas, si se crea, elimina, replantea o fusiona un programa con otros o si se ajustan metas y objetivos, con base en información reciente sobre la eficacia, eficiencia, calidad, economía o cobertura de los programas.

#### Amenazas:

- Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTAMUN que este reciba en años posteriores.

### 2.1.3 PROAGUA

#### Fortalezas:

- El Municipio cumplió con la normatividad de PROAGUA en 2019 y logró un avance positivo de la meta del drenaje pluvial.

#### Oportunidades:

- Desarrollar una medición propia de las características de la infraestructura de drenaje pluvial del Municipio.
- Desarrollar un sistema informático interno a la Secretaría de Obras Públicas de las actividades, insumos y productos necesarios para el seguimiento de proyectos de obra pública.

#### Debilidades:

- Justificar cada obra financiada con recursos de PROAGUA con un diagnóstico del problema público que se espera intervenir.
- Priorizar por delegación del Municipio las colonias que a corto, mediano y largo plazo tendrían que ser beneficiadas con obras de construcción o mejora de drenaje pluvial.
- Medir resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo reflejados en la población atendida, de los drenajes pluviales construidos o mejorados por el Municipio.
- Describir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria de las obras financiadas con PROAGUA por parte del Municipio.
- Implementar acciones para evitar riesgos de inundación y reducir su impacto con base en información actualizada y con enfoque de largo plazo.
- Prever escenarios de acción para asegurar financiamiento con fuentes de recursos propios, estatales o federales en caso de que PROAGUA no sea una fuente de financiamiento para construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial.

#### Amenazas:

- Finalizar la expedición del procedimiento pendiente de firmar considerando las recomendaciones anteriores y expedirlo antes del término de la actual administración municipal 2019-2021. (P-SOP-POC-01).

### 2.1.4 Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos).

#### Fortalezas:

- El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene uno para la

elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del Municipio.

- Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey.
- El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene uno para la elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del Municipio.
- Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey.

#### Oportunidades:

- Fusionar los formatos de Avance de Trabajo y Avance Institucional en un solo documento con una sola actualización trimestral de los avances de las actividades, la evidencia comprobatoria y la fecha de reporte.

#### Debilidades:

- Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido.
- Definir un mecanismo para la revisión y actualización de los procedimientos y sus respectivos formatos.
- Identificar los riesgos externos al Municipio que afectan la operación de los procedimientos e implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar estos riesgos en caso de ser necesario.
- Identificar y describir los productos de los procedimientos en un registro interno que defina indicadores de calidad, eficiencia, eficacia o economía con relación a estos.
- Capacitar al menos cada inicio de año al personal que participa en los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04 en cuanto a los objetivos, actividades, insumos, productos, plazos y riesgos de cada procedimiento en específico. Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido.
- Incluir en el procedimiento una actividad necesaria para la elaboración del PAE y en específico para decidir qué programas evaluar, con qué metodología y qué objetivos, relativa a conocer las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, en complemento a los criterios que ya están definidos en el procedimiento para tomar esta decisión.
- Incluir en el procedimiento una actividad de seguimiento al uso en la toma de decisiones en las etapas del ciclo presupuestario de los hallazgos o recomendaciones producto de evaluaciones externas por parte de la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control

Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal.

- Adelantar la publicación del Programa Anual de Evaluación al último día hábil de febrero para iniciar la contratación de la evaluación con un plazo holgado de tiempo.
- Definir en el procedimiento un plazo de al menos una semana después de entregado el informe final de la evaluación para que la Dependencia Normativa decida con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y el evaluador cuáles ASM atenderá y priorice aquellos cuyo resultado se pueda reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente.
- Incluir en el procedimiento una actividad de consulta orientada a validar que las recomendaciones hayan producido resultados útiles para el personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado, una vez implementadas.
- Desarrollar instrumentos de apoyo al personal de las dependencias en el llenado e interpretación de información para los formatos CMU-PLC-20, CMU-PLC-33, CMU-PLC-34 y CMU-PLC-42.
- Incluir en el procedimiento una actividad mensual o trimestral en la cual el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño proponga, con base los informes del procedimiento y dirigidas a las dependencias y entidades, recomendaciones de mejora operativa de los programas y les dé seguimiento en especial a las que correspondan a indicadores de Fin y Propósito.

## III. USO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN.

### 3.1 Posición del Municipio. Clasificadas como ASM.

De las recomendaciones emitidas por el evaluador externo, a continuación se presentan la clasificación de las recomendaciones que serán atendidas.

#### 3.1.1 FORTASEG.

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
Oportunidad	Priorizar acciones coordinadas de prevención social de la violencia en formato digital.	Desarrollar las actividades del Programa Operativo Anual de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad como del subprograma de prevención de FORTASEG en formato digital.	Aspecto Específico	Alto
Oportunidad	Desarrollar un análisis sobre las actividades relativas a prevención de la violencia en el territorio que le compete a la policía municipal.	Delimitar la zona de competencia municipal en funciones de seguridad pública por colonias del Municipio, así como las acciones de prevención de la violencia por cada una con la población atendida y objetivo.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Desarrollar indicadores de resultados o impacto que permitan medir los efectos de la política de seguridad pública en la población del Municipio desde un enfoque de prevención social del delito y de incidencia delictiva a los cuales FORTASEG contribuya a generar.	Diseñar indicadores que midan los efectos de la política de seguridad pública del Municipio en la población desde un enfoque de prevención social del delito, los cuales puedan atribuirse directa o indirectamente a los proyectos de FORTASEG.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Incluir al diagrama de flujo de FORTASEG interno al Municipio al menos el objetivo general y específico que se propone; una lista de las actividades descritas de forma ampliada; las fechas límite de actividades a cargo del Municipio y la articulación con	Consultar y acordar con las dependencias involucradas los objetivos que se propondría este diagrama al ser un procedimiento revisado y expedido por la Contraloría.  Describir con mayor detalle las actividades aplicables al Municipio	Aspecto Específico	Alto

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
	<p>otros procedimientos municipales.</p>	<p>en las que no pueda haber lugar a interpretaciones, así como el plazo de estas en las que sea posible definir, independientemente de los plazos del SESNSP para este subsidio.</p> <p>Crear en el diagrama actividades articuladas con otros procedimientos o formatos municipales expedidos en materia de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.</p> <p>Se sugiere consultar los ejemplos del Municipio de Pachuca (2019) con un procedimiento diseñado por subprograma de FORTASEG, y del Municipio de San Martín Texmelucan (2017) con un manual de procedimientos de la Dirección de Enlace FORTASEG con objetivos, responsables, tiempo promedio de gestión.</p>		
Amenaza	<p>Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTASEG que este reciba en años posteriores.</p>	<p>"Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de FORTASEG y el efecto que tendría en los programas pagados con este programa.</p> <p>Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de FORTASEG con otras fuentes de ingresos propios o federales."</p>	<p>Aspecto Específico</p>	<p>Alto</p>

### 3.1.2 FORTAMUN.

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
Oportunidad	Seleccionar indicadores que sean actualizados y comparables entre municipios en los programas a los que puede destinarse FORTAMUN conforme a la LCF.	Organizar reuniones de trabajo con personal de los programas financiados con FORTAMUN para seleccionar indicadores existentes o diseñar nuevos para medir el desempeño de las áreas en las que interviene el Municipio (seguridad y deuda pública, principalmente), siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable para el diseño de estos.	Aspecto Interinstitucional	Alto
Debilidad	Definir y cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida de los programas pagados con FORTAMUN en los que aplique por cada año.	Solicitar al personal responsable de los programas pagados con FORTAMUN la descripción y cantidad de área de enfoque o personas por beneficiar en el año (población objetivo) del total de quienes padecen el problema o necesidad (población potencial), antes de asignar el recurso.  Solicitar al final del año el área de enfoque o población beneficiaria (población atendida).	Aspecto Interinstitucional	Alto
Debilidad	Considerar en la decisión de asignar los recursos de FORTAMUN hallazgos producto de un diagnóstico del problema o necesidad que atiende el programa, así como de un informe de resultados producidos por los programas pagados con este.	Elaborar un diagnóstico con vigencia trienal que documente los problemas públicos y las necesidades del Municipio que serían atendidas con programas pagados total o parcialmente con recursos de FORTAMUN.  Elaborar anualmente un informe de los avances físicos de los programas pagados con FORTAMUN.  Incluir tanto el diagnóstico como el informe a la Comisión de Hacienda y	Aspecto Interinstitucional	Alto

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
		Patrimonio Municipales al acta de asignación de este recurso federal.		
Debilidad	Incluir en el procedimiento una actividad conjunta para decidir si en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Municipio del ejercicio fiscal siguiente se asigna igual, menor o mayor cantidad de recursos financieros a los programas, si se crea, elimina, replantea o fusiona un programa con otros o si se ajustan metas y objetivos, con base en información reciente sobre la eficacia, eficiencia, calidad, economía o cobertura de los programas.	Diseñar una actividad de decisión entre la Contraloría Municipal, la Tesorería Municipal y el Ayuntamiento y ponerla en práctica durante la programación del presupuesto de ingresos y egresos 2021 del Municipio en formato de prueba, tomando como insumo las evaluaciones hechas en 2020, entre otra información; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias y al Municipio.	Aspecto Interinstitucional	Alto
Amenaza	Prever escenarios de acción por parte del Municipio ante una eventual disminución de los recursos de FORTAMUN que este reciba en años posteriores.	<p>Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de FORTAMUN y el efecto que tendría en los programas pagados con este programa.</p> <p>Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de FORTAMUN con otras fuentes de ingresos propios o federales.</p>	Aspecto Interinstitucional	Alto

### 3.1.3 PROAGUA.

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
Debilidad	Medir resultados inmediatos, de corto, mediano o largo plazo reflejados en la población atendida, de los drenajes pluviales construidos o mejorados por el Municipio.	<p>Diseñar indicadores de resultados para las obras de drenaje pluvial del Municipio, siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable. Algunos ejemplos de indicadores sugeridos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje promedio de cumplimiento de las obras entregadas con los requerimientos del contrato.</li> <li>- Promedio de satisfacción con la obra por parte de la población beneficiaria.</li> <li>- Capacidad en metros cúbicos de agua por segundo que tienen las obras de drenaje pluvial para captar agua.</li> <li>- Porcentaje de agua tratada del total de agua captada.</li> <li>- Porcentaje de agua de uso público cuyo origen es pluvial.</li> <li>- Variación porcentual del valor económico en daños a propiedad pública o privada ocasionados por lluvias debido a fallas en el drenaje pluvial municipal.</li> </ul>	Aspecto Interinstitucional	Alto
Debilidad	Implementar acciones para evitar riesgos de inundación y reducir su impacto con base en información actualizada y con enfoque de largo plazo.	Diseñar e implementar acciones para evitar riesgos de inundación identificados en el Atlas de Riesgo al interior del Municipio.	Aspecto Interinstitucional	Alto
Amenaza	Prever escenarios de acción para asegurar financiamiento con fuentes de recursos propios, estatales o federales en caso de que PROAGUA no sea una fuente de financiamiento para	Crear una matriz de riesgos donde se expresen los escenarios a corto, mediano y largo plazos de una disminución de los recursos de PROAGUA y el efecto que tendría en las obras pagadas con este programa.	Aspecto Interinstitucional	Bajo

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
	construcción o mejoramiento de obras de drenaje pluvial.	Definir un plan de acción orientado a suplir los recursos de PROAGUA con otras fuentes de ingresos propios o federales.		

### 3.1.4 Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos).

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
Debilidad	Fusionar los formatos de Avance de Trabajo y Avance Institucional en un solo documento con una sola actualización trimestral de los avances de las actividades, la evidencia comprobatoria y la fecha de reporte.	<p>Crear un solo formato con el avance de recomendaciones específicas, institucionales e interinstitucionales por cada programa evaluado, el cual se alimente de los reportes de avance que haga cada dependencia o entidad involucrada. De ser posible solicitar en el formato que se habilite un enlace electrónico a la evidencia de la acción implementada, cuando aplique.</p> <p>Publicar este documento de avance trimestralmente en el sitio de transparencia municipal.</p>	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Definir un mecanismo para la revisión y actualización de los procedimientos y sus respectivos formatos.	Consultar con las dependencias que elaboraron los procedimientos vigentes los términos y tiempos en los que se pueden revisar y actualizar con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño; en específico si es cuando el personal identifique obstáculos o al menos cada trienio con un cambio de gobierno, o cuando se requiera una evaluación de procesos.	Aspecto Específico	Alto

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
Debilidad	Identificar los riesgos externos al Municipio que afectan la operación de los procedimientos e implementar acciones orientadas a evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar estos riesgos en caso de ser necesario.	<p>Analizar desde la experiencia del personal que interviene en cada procedimiento los principales riesgos asociados a las actividades, el nivel de impacto y probabilidad de ocurrir, así como una acción en respuesta por parte de la persona enlace del Sistema de Control Interno para evitar, mitigar, transferir, aceptar o escalar aquellos que sean prioritarios.</p> <p>Implementar estas acciones de respuesta a los riesgos y documentarla.</p>	Aspecto Interinstitucional	Alto
Debilidad	Capacitar al menos cada inicio de año al personal que participa en los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04 en cuanto a los objetivos, actividades, insumos, productos, plazos y riesgos de cada procedimiento en específico. Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido.	Organizar sesiones virtuales anuales de capacitación a las personas de las dependencias normativas y ejecutoras sobre cada uno de los procedimientos P-CMU-PLC-10, P-CMU-PLC-11 y P-CMU-PLC-04, de manera enfática en la relevancia de las actividades del personal de las dependencias para generar un producto, cumplir un objetivo y alcanzar un resultado.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Incluir en el procedimiento una actividad necesaria para la elaboración del PAE y en específico para decidir qué programas evaluar, con qué metodología y qué objetivos, relativa a conocer las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, en complemento a los criterios	Consultar a principios de cada año las necesidades de información de las personas a cargo de la planeación, el diseño, el seguimiento o la operación de los programas, como pueden ser: comprender mejor las causas o efectos de una problemática que afecta al programa y resolverla con el apoyo de un equipo evaluador externo, optimizar procesos o incrementar el impacto del programa.	Aspecto Específico	Alto

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
	que ya están definidos en el procedimiento para tomar esta decisión.	Analizar esta información y tomarla como insumo complementario al momento de elaborar el PAE.		
Debilidad	Incluir en el procedimiento una actividad de seguimiento al uso en la toma de decisiones en las etapas del ciclo presupuestario de los hallazgos o recomendaciones producto de evaluaciones externas por parte de la Dirección de Fiscalización, la Dirección de Control Interno e Investigación, la Dirección Contabilidad y Cuenta Pública, la Oficina Ejecutiva del Presidente Municipal y la Contraloría Municipal.	Diseñar esta actividad de seguimiento en conjunto con las dependencias y ponerla en práctica durante la programación del presupuesto de ingresos y egresos 2021 del Municipio en formato de prueba, tomando como insumo las evaluaciones hechas en 2020; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias y al Municipio.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Adelantar la publicación del Programa Anual de Evaluación al último día hábil de febrero para iniciar la contratación de la evaluación con un plazo holgado de tiempo.	Diseñar y publicar el próximo PAE dentro del primer trimestre del año y comenzar la contratación de las evaluaciones con un plazo más holgado de tiempo. Medir en qué grado el proceso de contratación del evaluador va adelantado, dentro o fuera del plazo del cronograma, el cual sea de conocimiento de la Dirección Jurídica y la Dirección de Adquisiciones.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Definir en el procedimiento un plazo de al menos una semana después de entregado el informe final de la evaluación para que la Dependencia Normativa decida con apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño y el evaluador cuáles ASM atenderá y priorice aquellos cuyo	Realizar una actividad de prueba con las evaluaciones hechas en 2020 relativa a la elaboración del formato CMU-PLC-49; precisar el plazo en el procedimiento en los términos que mejor convengan al Municipio.	Aspecto Específico	Alto

Sección	Recomendaciones	Actividades propuestas	Clasificación de Aspecto	Nivel de prioridad
	resultado se pueda reflejar en la programación y presupuestación del año siguiente.			
Debilidad	Incluir en el procedimiento una actividad de consulta orientada a validar que las recomendaciones hayan producido resultados útiles para el personal de la Dependencia Normativa y Ejecutora del programa evaluado, una vez implementadas.	Diseñar esta actividad de consulta con las dependencias y ponerla en práctica en formato de prueba con las evaluaciones hechas en 2020; incluirla al procedimiento en los términos que mejor convenga al Municipio.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Desarrollar instrumentos de apoyo al personal de las dependencias en el llenado e interpretación de información para los formatos CMU-PLC-20, CMU-PLC-33, CMU-PLC-34 y CMU-PLC-42.	Desarrollar guías de llenado de información para los formatos, incluyendo ejemplos y criterios de interpretación de la información para la toma de decisiones.  Ponerlas en práctica en modo prueba con una muestra de dependencias. Hacer oficial su aplicación una vez que sean efectivas.	Aspecto Específico	Alto
Debilidad	Incluir en el procedimiento una actividad mensual o trimestral en la cual el personal de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño proponga, con base los informes del procedimiento y dirigidas a las dependencias y entidades, recomendaciones de mejora operativa de los programas y les dé seguimiento en especial a las que correspondan a indicadores de Fin y Propósito.	Fortalecer la actividad relativa a proponer recomendaciones de mejora a los programas haciendo más específicas las recomendaciones con énfasis en los indicadores estratégicos.  Incluir esta actividad al procedimiento en los términos que mejor convengan a las dependencias en específico y al Municipio en general.	Aspecto Específico	Alto

### 3.2 Posición del Municipio. No clasificadas como ASM.

A continuación, se presenta la posición del municipio respecto a las recomendaciones que ya han sido atendidas por lo que no fueron clasificadas como Aspectos Susceptibles de Mejora.

#### 3.2.1 FORTSEG.

Recomendación	Justificación
El Municipio cumplió con la normatividad de FORTASEG en 2019 y logró un avance del 100% de todas las metas convenidas en el Anexo Técnico.	Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.

#### 3.2.2 FORTAMUN.

Recomendación	Justificación
El Municipio cumplió con la normatividad de FORTAMUN en 2019 y logró un avance positivo de metas de la MIR federal superior a 2018.	Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.

#### 3.2.3 PROAGUA.

Recomendación	Justificación
El Municipio cumplió con la normatividad de PROAGUA en 2019 y logró un avance positivo de la meta del drenaje pluvial.	Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.
Desarrollar un sistema informático interno a la Secretaría de Obras Públicas de las actividades, insumos y productos necesarios para el seguimiento de proyectos de obra pública.	Esta actividad no se considera ASM debido a la falta de infraestructura para poder realizar el mismo.

Desarrollar una medición propia de las características de la infraestructura de drenaje pluvial del Municipio.	Consideramos que el área coordinadora debiera ser la Secretaría de Servicios Públicos, a quien compete el mantenimiento de la infraestructura pluvial del Municipio.
Justificar cada obra financiada con recursos de PROAGUA con un diagnóstico del problema público que se espera intervenir.	El diagnóstico del problema público ya fue desarrollado por la Comisión Nacional del Agua, ya que el 100% de los recursos asignados son canalizados a un Proyecto Maestro, estructurado de manera tal que se realiza por etapas de acuerdo al recurso disponible.
Priorizar por delegación del Municipio las colonias que a corto, mediano y largo plazo tendrían que ser beneficiadas con obras de construcción o mejora de drenaje pluvial.	Los recursos asignados por el Programa PROAGUA, se encuentran etiquetados para el Proyecto Maestro Luis Echeverría, por lo que la Acción de Mejora sugerida no es factible llevarla a cabo.
Describir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria de las obras financiadas con PROAGUA por parte del Municipio.	Los recursos son canalizados a un Proyecto Maestro de carácter multianual definido por CONAGUA, no está en manos de la Secretaría de Obras Públicas la sugerencia susceptible de mejora.
Finalizar la expedición del procedimiento pendiente de firmar considerando las recomendaciones anteriores y expedirlo antes del término de la actual administración municipal 2019-2021. (P-SOP-POC-01)	El documento fue firmado y expedido durante la etapa final de la evaluación por parte del externo.

### 3.2.4 Procesos documentados (aplicable a los 3 fondos).

Recomendación	Justificación
El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene uno para la elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del Municipio.	Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.

Recomendación	Justificación
<p>Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey.</p>	<p>Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.</p>
<p>El Municipio cuenta con formatos, lineamientos e instructivos expedidos y suficientes para elaborar los productos de cada procedimiento, incluso se tiene uno para la elaboración estandarizada de los diagramas de flujo por las dependencias y entidades del Municipio.</p>	<p>Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.</p>
<p>Todas las dependencias y entidades que intervienen en los procedimientos cuentan con atribuciones para implementar las actividades con fundamento en el manual de organización o reglamento interno de la dependencia a la que pertenecen y de la Administración Pública Municipal de Monterrey.</p>	<p>Esta actividad no se considera ASM debido a las buenas prácticas del municipio.</p>
<p>Establecer un código que haga coincidir las actividades del diagrama y de la lista descriptiva de estas por cada procedimiento expedido.</p>	<p>Esta actividad no se considera como ASM debido a que ya está definida la estructura de la documentación y tanto las actividades del diagrama como la descripción coincide, No hay capacidad operativa de modificar los más de 500 documentos para agregar un código a los diagramas.</p>
<p>Identificar y describir los productos de los procedimientos en un registro interno que defina indicadores de calidad, eficiencia, eficacia o economía con relación a estos.</p>	<p>Esta actividad no se considera como ASM debido a que al momento se considera que se trabaja de forma adecuada.</p>

## IV. COMENTARIOS ESPECÍFICOS.

### 4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se identificaron un total de 39 recomendaciones. Del total, y luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 24 fueron aceptadas como recomendaciones a atender; por lo que 15 recomendaciones no se atenderán debido a que ya se han trabajado sobre las mismas.

### 4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación fue desarrollada por el Evaluador Externo Gubernamétrica, la cual se realizó de acuerdo a los términos de referencia establecidos por el municipio de Monterrey, misma que fue coordinada por la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño, quien fue el área encargada de proporcionar información al Evaluador Externo, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

### 4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera positiva de acuerdo a los criterios establecidos en los términos de referencia; siempre presentó atención y comunicación profesional con la Dirección coordinadora.

### 4.4 Sobre la instancia coordinadora.

La Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño se desempeñó de manera satisfactoria colaborando con el equipo evaluador, misma que proporcionaba la información que solicitaba el Evaluador Externo para incluirla y ser analizada para la evaluación.

## V. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

Las fuentes de información utilizadas para la realización de este documento fueron:

- Informe final de la **Evaluación de Procesos al Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG), al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) y al Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento (PROAGUA-APAUR) para el ejercicio fiscal 2019.**

- Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos al Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública (FORTASEG), al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) y al Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento (PROAGUA-APAU) para el ejercicio fiscal 2019.
- Formato CMU-PLC-49 *Clasificación de ASM*.
- Formato CMU-PLC-51 *Documento de Trabajo*.

## **VI. RESPONSABLES QUE PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.**

### **Responsables:**

- Cmdte. Guadalupe Eduardo Sánchez Quiroz. Comisario General de la Secretaría de Seguridad Pública y Vialidad.
- Dr. Antonio Fernando Martínez Beltrán. Tesorero Municipal.
- Lic. José Nazario Pineda Osorio, Secretario de Obras Públicas.

### **Coordinadores:**

- Lic. Luis Horacio Bortoni Vazquez. Contralor Municipal.
- Lic. Aida María Flores Moya. Directora de Planeación y Evaluación del Desempeño.

## **VII. FECHA DE EMISIÓN**

Se emite el presente documento en Monterrey, Nuevo León siendo 18 de noviembre de 2020.