

Evaluación de diseño del programa
Organización de la Administración Pública
Ejercicio Fiscal 2024
Municipio de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León

Informe final

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dr. Severo Efraín Villarreal Solís - Evaluador

Septiembre 2025



**Gobierno
de Monterrey**

Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Evaluación de diseño	5
I. Descripción general del programa:	5
II. Justificación de la creación y del diseño del programa	9
III. Contribución del programa a las metas y objetivos municipales.....	13
IV. Población Potencial, Objetivo y mecanismos de elegibilidad	16
V. Padrón de Beneficiarios y Mecanismos de Atención	18
VI. Matriz de Indicadores para Resultados	20
VII. Presupuesto y Rendición de cuentas.....	35
VIII. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas municipales y estatales	38
Análisis FODA.....	41
Conclusiones.....	45
Referencias y anexos	47

Glosario de términos

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 determinado período (SHCP. s.f.).

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder (Cardozo, 2021).

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 (BID, 2016).

Información del desempeño: La información de desempeño puede ser generada tanto por organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, y puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. La información de desempeño se refiere a métricas/indicadores/información general sobre las entradas, los procesos, los productos y los resultados de las políticas/programas/organizaciones gubernamentales y, en última instancia, se puede utilizar para evaluar la eficacia, la rentabilidad y la eficiencia de las mismas (OCDE, 2018).

Impacto: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto (OCDE, 2021).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (SHCP, 2016).

Política pública: La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público (Merino, 2013).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (SFP, 2016).

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño. Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Resumen ejecutivo

El presente informe corresponde a la evaluación de diseño del programa presupuestario denominado: Organización de la Administración Pública del Municipio de Monterrey, Nuevo León, correspondiente al ejercicio fiscal 2024. Este programa, adscrito a la Secretaría de Administración, tuvo como objetivo coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad mediante la actualización y reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración (DGA). La evaluación se realizó con base en un enfoque metodológico mixto, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo análisis documental y entrevistas semiestructuradas con el personal involucrado.

Se identificó que el programa surge como respuesta a un diagnóstico interno que señala la desactualización de procesos administrativos y flujos de información, derivada de reformas reglamentarias recurrentes y una falta de capacitación y coordinación entre áreas. Sin embargo, el programa carece de una justificación teórica o empírica documentada que sustente su diseño e intervención, lo que limita su solidez conceptual. Aunque se alinea con objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024, como la mejora regulatoria y la eficiencia administrativa, su vinculación con instrumentos de planeación es parcial y no estratégica.

La población objetivo del programa está constituida por servidores públicos de la DGA y, en menor medida, de la administración central municipal. No se cuenta con un padrón de beneficiarios, criterios de elegibilidad claros, ni una estrategia de cobertura documentada. Tampoco se identificaron mecanismos de focalización o procedimientos estandarizados para la selección de áreas o proyectos a intervenir, lo que dificulta la medición del impacto real del programa.

Respecto a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), si bien se cuenta con una estructura formal, se detectaron inconsistencias significativas entre el Fin y Propósito del programa y sus componentes y actividades. Los indicadores son predominantemente de gestión y eficacia, centrados en la realización de talleres y mesas de trabajo, pero no miden de manera directa la mejora en la calidad o eficiencia de los procesos administrativos. Además, no se evidenció un sistema robusto de verificación que permita corroborar el avance en la actualización normativa y técnica de los procesos.

El programa contó con un presupuesto ejercido de aproximadamente \$930 millones de pesos, principalmente en materiales, suministros y servicios generales. Si bien se dispone de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, como la publicación de la MIR y la Cuenta Pública, no se encontraron evidencias de participación ciudadana o de socialización de resultados, más allá de la publicación de informes trimestrales.

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran la falta de documentación que avale la implementación de la reingeniería de procesos, la ausencia de un diagnóstico actualizado y vigente, y la incongruencia entre los objetivos declarados y las actividades realizadas. Como oportunidades, se destaca la posibilidad de redefinir el programa hacia una categoría más operativa y alineada con las atribuciones normativas de la Secretaría, así como la optimización del presupuesto asignado.

Se concluye que, si bien el programa cuenta con elementos de diseño básicos, requiere reestructurarse para lograr una mayor coherencia entre sus componentes, fortalecer sus mecanismos de verificación y evaluación, y asegurar que sus acciones tengan un impacto tangible en la modernización administrativa del Municipio. Se recomienda reorientar el programa hacia una lógica más operativa, establecer sistemas permanentes de seguimiento y control, e incorporar estrategias de capacitación y gestión documental que permitan una actualización continua y eficaz de los procesos administrativos

Introducción

Este informe corresponde a la evaluación de diseño y trabajos de campo del programa Organización de la Administración Pública, correspondiente al ejercicio fiscal 2024, ejercido por el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de programas públicos en México trasciende su carácter de obligación legal: se convierte en una herramienta de aprendizaje, mejora continua y transformación organizacional, tanto para los gestores como para la población beneficiada. Asimismo, contribuye a cerrar la brecha entre el marco normativo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. En lo que respecta a la evaluación de diseño, ésta valora la relación lógica de los elementos que justifican su creación.

Otra característica de la evaluación es que representa una práctica multidisciplinaria que integra conocimientos del derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología, la ingeniería, la calidad y otras disciplinas. Más allá de su dimensión técnica, es un ejercicio democrático que fortalece la rendición de cuentas sobre el uso de recursos públicos.

En un entorno de cambios acelerados y demandas sociales crecientes, los gobiernos tienen la oportunidad de revisar si los fines y medios de sus programas se alinean con los problemas públicos que buscan resolver, así como de evaluar sus resultados concretos. Este proceso genera hallazgos basados en evidencia y recomendaciones viables, orientadas a mejorar la eficacia y el impacto de las políticas públicas.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de diseño del programa presupuestario: Organización de la Administración Pública (OAP), se derivan hallazgos, recomendaciones de mejora y conclusiones que pueden ser utilizadas de forma conceptual e instrumental no solo por el personal involucrado en el programa sino por el resto de las personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del programa a fin generar mayor valor; redefinir los procesos a fin de orientarlos a resultados medibles y relevantes para las personas; incluso mejorar la calidad de los productos y servicios y hacer que estos tengan efectos significativos para la población usuaria. De forma simbólica se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias relacionadas al programa, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que se interviene y crear sinergia con otras dependencias.

Marco jurídico de la evaluación:

En México, tanto a nivel federal como en el estado de Nuevo León y sus municipios, diversas disposiciones legales facultan a los gobiernos para evaluar los programas que operan con recursos públicos. En la jerarquía normativa, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Asimismo, dispone que los resultados del uso de dichos recursos deben ser evaluados por instancias técnicas, con el fin de orientar su asignación en los presupuestos correspondientes.

Por su parte, el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece la obligación de que los entes públicos de los tres niveles de gobierno publiquen un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones realizadas y la identificación de las personas responsables de llevarlas a cabo. Esta información debe difundirse conforme a la norma que establece el formato para la publicación de resultados de evaluaciones de recursos federales transferidos a las entidades federativas.

En el ámbito del gasto federalizado, el artículo 85, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) señala que los recursos transferidos a estados y municipios deben ser evaluados mediante indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes, conforme a los lineamientos del artículo 110 de la misma ley, que especifica los criterios para la evaluación del desempeño.

Al igual que a nivel federal, la Constitución del Estado de Nuevo León establece en su artículo 191 que los recursos que disponga el Estado y los Municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, la Ley de Egresos para el Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2025, indica que el ejercicio, control y evaluación del presupuesto se apegó a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, perspectiva de género y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.

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, el artículo 48, fracción V del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey establece que una de las facultades de la Contraloría es la de aplicar, en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia, el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias

de la Administración Pública Municipal, asimismo, el marco normativo que aplica en la rendición de cuentas observado en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León (última reforma P.O 15 de abril 2022).

Objetivos y metodología

Esta evaluación de diseño se elaboró partiendo de la base de los Términos de Referencia de una evaluación de diseño planteada por el extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tomando en cuenta también, las necesidades de conocimiento del personal municipal, reflejadas en el Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León y en el anexo de Términos de Referencia (TdR) para la evaluación de diseño, así como experiencia del equipo evaluador en la problemática del programa.

Con base en estos documentos la presente evaluación se orientó por los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar el diseño del programa: Organización de la Administración Pública del Municipio de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, con la finalidad de proveer información que retroalimenta su diseño, gestión y resultados.

Objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa;
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y municipal;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas;
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas municipales y estatales;
- Organizar los hallazgos sobre el desempeño del programa en un cuadro de Fortalezas y Debilidades internas, así como de Oportunidades y Amenazas externas; y
- Proponer recomendaciones de mejora relevantes y precisas, acompañadas de actividades a seguir y resultados esperados, que el personal involucrado en el programa pueda aplicar dentro de un año.

Metodología

En el marco de los objetivos de la evaluación propuestos se implementaron técnicas de investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas cualitativas empleadas incluyeron el análisis de documentos relacionados con el programa, así como la recopilación de experiencias y conocimientos del personal involucrado, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en las oficinas municipales. Por su parte, las técnicas cuantitativas se centraron en el análisis estadístico de datos sobre el programa y el presupuesto ejercido.

El proceso de evaluación se desarrolló en cinco etapas. La primera consistió en la planeación conjunta del proceso evaluativo entre el equipo evaluador y el personal responsable del programa mediante sesiones de trabajo en las que se definió el alcance de la evaluación y se compartieron expectativas sobre el uso de los hallazgos. La segunda etapa implicó la solicitud y recopilación de información documental relevante, con el objetivo de analizarla y elaborar el guión de entrevistas. En la tercera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal que el equipo evaluador consideró de mayor relación con los documentos entregados. La cuarta etapa se enfocó en el análisis de la información recopilada, tanto documental como anecdótica, y en el planteamiento de hallazgos y recomendaciones. Finalmente, la quinta etapa consistió en la presentación de conclusiones y propuestas de mejora al personal, como base para la elaboración de un plan de trabajo.

Durante el proceso evaluativo del programa, se presentaron limitaciones informativas. Por un lado, la información pública en el portal oficial de transparencia relacionada con la estructura del programa es limitada y dispersa. Por otro lado, la solicitud y requerimientos de información documental solicitada a las áreas administrativas responsables, fue acotada y sujeta a diversas aclaraciones. Así mismo, los servidores públicos con los que se dialogó para recabar información por medio de entrevistas semiestructuradas, mostraron dudas informativas acerca de los procesos de reingeniería administrativa aplicada y la estructura presupuestal del programa: OAP, restricciones que influyeron sensiblemente en la recopilación informativa de la evaluación, sin comprometer sus objetivos.

Evaluación de diseño

I. Descripción general del programa:

1. Identificación del programa: Organización de la Administración Pública.

Alineación al eje rector del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio: V. Ciudad Abierta.

Alineación al objetivo del Plan Municipal de Desarrollo: 5.6. Finanzas Municipales con Impactos Sociales.

Dependencia responsable: Secretaría de Finanzas y Administración.

Beneficiarios: Administración Pública del Municipio de Monterrey.

Objetivo a nivel fin: Coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad a través de la actualización y reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración (de acuerdo a su Matriz de Indicadores para Resultados).

La intención de impulsar la coadyuvancia interinstitucional para construir servicios y trámites más eficientes y con calidad, es un propósito fundamental de las instituciones que aspiran a modernizarse y aproximarse a la ciudadanía para reducir tiempos de respuesta y simplificar la ruta de operación para atender requerimientos y necesidades de servicio municipal, el enfoque propuesto de reingeniería de proceso es una alternativa racional de actualización que coordinó la Dirección General de Administración en el ámbito de la Secretaría de Finanzas y Administración para articular la instrumentación del programa presupuestario en las dependencias y entidades de la administración pública del Municipio de Monterrey, con el objetivo de ser más eficientes, de simplificar y evitar duplicidades y mejorar el desempeño de los servidores públicos y robustecer la vinculación entre los servidores públicos involucrados en los procesos transversales administrativos.

2. Problema o necesidad que pretende atender:

De acuerdo con el diagnóstico 2024, elaborado por las autoridades administrativas del Municipio, se reflexiona acerca de la organización de la administración pública municipal, esta ha tenido efectos negativos, debido a que los procesos administrativos y flujos de información, no se encontraban actualizados en su totalidad por parte de las áreas ejecutoras, lo anterior, en virtud de los constantes cambios administrativos derivados de las modificaciones a la estructura organizacional y funcional, como consecuencia de la reforma al Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, el 23 de diciembre de 2021, (publicado en el POE: número 1, el 23 de enero de 2022), esta reforma significó modificaciones y reestructuras

administrativas con impacto en la operación de la Secretaría de Finanzas y Administración. Al año siguiente, se continuó con la reforma al Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, aprobado por el H. Ayuntamiento el 15 de junio de 2023 (POE: número 78, el 19 de junio de 2023), implicando nuevas necesidades de funcionalidad, coordinación y operación a las dependencias y entidades involucradas en la gestión pública del Municipio.

*3. Metas y **objetivos estatales y municipales** a los que se vincula:*

El contenido del programa presupuestario OAP tiene relación con algunos temas del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, se identifica con el Eje 5. “Ciudad Abierta”, existe una aproximación con el objetivo 5.3 “Sistema integral de mejora regulatoria”, con la estrategia y línea de acción 5.3.1 “Impulsar la mejora regulatoria en los trámites y servicios municipales”, particularmente el vínculo con 5.3.1.1 *Realizar una reingeniería de procesos para simplificar servicios y trámites municipales.*

Por su naturaleza administrativa en lo concerniente a la planeación estatal, el programa presupuestario OAP, no tiene una relación de correspondencia directa o una alineación estratégica equivalente.

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

De acuerdo con la finalidad programática acerca de coadyuvar para promover servicios más eficientes con mayor calidad, mediante la actualización funcional y la reingeniería de procesos administrativos en la Dirección General de Administración. Conforme lo anterior, en función a la afirmación de la MIR del periodo 2024, el propósito del programa presupuestario fue solventado al encontrarse revisados y vigentes los procesos administrativos por las áreas ejecutoras; el primer componente de esta realización, fueron los talleres informativos para servidores públicos al interior de la Dirección General de Administración a fin de actualizar las estructuras organizacionales, así como en cada Secretaría de la Administración Pública Central, programando sus actividades durante el periodo; el segundo componente implica la organización de mesas de trabajo entre las áreas involucradas para mejorar el flujo informativo y dar seguimiento a los acuerdos entre los directores participantes. Los contenidos de los componentes se aprecian como productos y servicios que ofrece. De acuerdo con la aseveración en la MIR, la definición en positivo del propósito está descrita, sin que se pueda comprobar la instrumentación del programa y el control de los resultados de mejoramiento de los procesos administrativos de forma eficiente y con mayor calidad, finalidad del programa presupuestario de OAP.

5. Identificación y cuantificación de la población potencial:

Se pretende atender con los medios y recursos del programa OAP al interior de la Dirección General de Administración, asimismo, lo que corresponde a las áreas funcionales que integran las Secretarías de la Administración Pública Central, con relación a las reformas normativas referenciadas, en el marco de la administración pública del Municipio de Monterrey., prevaleciendo el enfoque intra organizacional en la aplicación normativa de los recursos y en las métricas evaluativas de los programas.

6. Cobertura y mecanismos de focalización:

El alcance y la cobertura del programa presupuestario OAP, se orienta al flujo y procesos de información como núcleo esencial de valoración entre los diferentes niveles y áreas funcionales, asimismo a la comunicación que generan los servidores públicos responsables y operativos, con base en las facultades normativas de cada dependencia y entidad administrativa involucrada, hacia las cuales va dirigida la intervención del programa OAP, que constituye en esencia el ámbito de aplicación que se circunscribe a la administración pública del Municipio de Monterrey.

7. Presupuesto aprobado y ejercido en 2024;

De acuerdo con el Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey, para el ejercicio fiscal 2024, publicado por el Periódico Oficial del Estado: Monterrey, el 12 de enero de 2024, en el apartado correspondiente para los programas presupuestarios, el monto asignado para el programa denominado: “Organización de la Administración Pública” fue la cantidad de \$937,935,474.76, posteriormente el monto fue modificado, asignando un incremento de \$ 1,008,420,318.52, de este monto observado, se devengaron \$994,722,572.62, y se pagaron \$929,985,035.54, información de la Cuenta Pública.

8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes:

De acuerdo con la información recabada de la MIR, una sección puntualiza en términos porcentuales las metas cuantitativas de los indicadores por nivel, describiendo el nombre de indicador y la meta anual:

Tabla 1. Metas del ejercicio fiscal 2024 de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes del programa presupuestario Organización de la Administración Pública.

Nivel	Nombre del Indicador	Meta Anual
Fin:	Porcentaje de procesos administrativos actualizados	100%
Propósito:	Porcentaje de cumplimientos a la revisión de procesos administrativos	100%
Componente 1:	Talleres informativos para los servidores públicos al interior de la Dirección General de Administración acerca de la actualización de la información aplicable realizada.	100%
Componente 2:	Mesas de trabajo para la vinculación entre áreas adyacentes para administrar procesos compartidos realizadas	100%

Fuente: Elaborado con base en el documento de la MIR del Programa Presupuestario de la OAP.

9. Valoración del diseño del programa respecto de la atención del problema o necesidad.

Se identifica la descripción general del programa presupuestario: Organización de la Administración Pública 2024, en la MIR y en el *Diagnóstico* elaborado por el personal del gobierno municipal.

En lo relativo a la MIR, se establece el fin del programa, el propósito, componentes y actividades relacionadas con la atención al problema. De acuerdo al diagnóstico señala puntualmente: “prácticas administrativas poco simplificadas para el flujo adecuado de los procedimientos, existiendo un impacto en los tiempos de respuesta para el cumplimiento de servicios y trámites de la administración municipal...”. Sin embargo, la naturaleza de los componentes, actividades e indicadores se identifican más con tareas instrumentales y accesorias derivadas de las funciones inherentes a la administración logística, más que estrategias y líneas de acción metodológicas, para implementar una política gubernamental que impulse un proceso general de reingeniería de procedimientos normativos con plazos y seguimientos determinados en la Dirección General de Administración, así como en las Secretarías de la Administración Pública Central del Municipio, restando con esta tesis propuesta la consistencia, coherencia y el rigor metodológico.

En lo concerniente al diagnóstico, se muestra una relación lógica de los elementos que lo integran (nivel), particularmente se da atención al problema y causas que lo originaron, desde luego, a sus efectos en la práctica habitual de servicios en los entes funcionales del Municipio, sin precisar fuentes documentales, ni vigencia del análisis y recomendaciones sujetas al seguimiento y control, no señala documentos para sustentar las afirmaciones y los supuestos teóricos, ni responsables de su elaboración, lo que resta formalidad institucional y fiabilidad.

II. Justificación de la creación y del diseño del programa

Con base en la identificación que la dependencia, entidad y/o la unidad responsable del programa hayan realizado del problema o necesidad que se espera resolver con la ejecución del programa, se debe realizar un análisis que permita contestar las siguientes preguntas:

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida

b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.

c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y• El problema cumple con al menos una de las características establecidas en la pregunta

Considerando como fuente el diagnóstico del problema para la intervención del programa se identificó que este cumple con el inciso a) *"El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida"*, definiendo la pregunta.

Partiendo de la identificación del problema, existen prácticas administrativas que no están simplificadas o poco simplificadas para el flujo adecuado de cada procedimiento, por lo cual existe un impacto en los tiempos de respuesta para el cumplimiento de trámites y servicios que brindan directamente las dependencias y entidades administrativas en el ámbito de su aplicación en el Municipio de Monterrey. La problemática se evidencia por la operación del Municipio y por las diversas modificaciones normativas, derivadas a la abrogación del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, y las aprobaciones

reglamentarias que constituyeron una serie de cambios y reestructuraciones funcionales y organizacionales, en el contexto de la administración pública del Municipio de Monterrey.

En el Diagnóstico documentado, elaborado por el personal del Municipio de Monterrey, puntualiza el sentido negativo (inciso a) que implica el impacto en los tiempos de trámite de los ciudadanos, que incorpora a las diversas estructuras funcionales y organizacionales de las dependencias y unidades administrativas del Municipio de Monterrey.

En el diagnóstico referido, de forma explícita no existen recomendaciones de mejora, ni planes trazados, ni metodología para instrumentar la actualización de procedimientos administrativos, ni flujos de información con la finalidad de mejorar la coordinación entre las dependencias, mediante el proceso de reingeniería propuesto. En la MIR se establece el objetivo fin de coadyuvancia a través de promover servicios eficientes y de calidad para mejorar los servicios, y supone revertir la situación, inciso a.

En el diagnóstico, se propone revisar procesos pero no se establece un periodo de tiempo para verificar sus actualizaciones en la estructura organizacional, ni fuentes de referencia, contraponiendo al Inciso c.

Por otro lado, sólo se describe en la Matriz de Indicadores de Resultados, la necesidad de capacitación y una mayor vinculación entre las áreas adyacentes en la DGA, para administrar los procesos actualizados y actividades inherentes, no está claro la estrategia para revertir el problema ni las evidencias empíricas que confirmen que la situación puede ser revertida, en función el inciso a.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.**
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.**
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.**
- d) El plazo para la revisión y actualización del diagnóstico.**

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">● El programa cuenta con un diagnóstico del problema que atiende el programa.● El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.

Considerando como fuente el diagnóstico proporcionado por las autoridades municipales, con relación al problema que atiende el programa, que aborda las causas y efectos y la cuantificación de la población, la respuesta se inscribe en el inciso a) Causas, efectos y características del problema, en el diagnóstico se plantea de forma esquemática las causas en dos dimensiones contenidas en la respuesta.

Sí existe un diagnóstico, este fue realizado por el personal del Municipio de Monterrey, el instrumento elemental de análisis incorpora diversos aspectos temáticos. En primera instancia, configura como inconveniente: los procesos administrativos, los diagramas de flujo, las estructuras administrativas, asimismo, las funciones organizacionales y políticas administrativas que integran los manuales de organización, estos instrumentos no se encuentran actualizados en su totalidad, debido a la poca revisión por parte de las áreas ejecutoras, lo anterior, derivado de los constantes modificaciones reglamentarias.

Se destaca en el diagnóstico el esquema de árbol de la descripción de problemas, algunas causas significativas se sitúan en dos dimensiones: una de ellas, incorpora una variable crítica de realización, desconocimiento de los procesos administrativos vigentes de las instancias involucradas, debido a la poca capacitación y formación interna del recurso humano; la otra dimensión, señala la poca vinculación y coordinación entre las áreas adyacentes del tramo de control de la Dirección General de Administración, para organizar la promoción de la actualización de los procesos administrativos y los flujos informativos en las dependencias y entidades administrativas municipales, que incorpora el programa presupuestario: Organización de la Administración Pública.

En el diagnóstico elaborado por funcionarios del Gobierno del Municipio, se indica como efecto sustancial, la deficiente contribución a la facilitación y simplificación de los servicios del Municipio a la ciudadanía, debido fundamentalmente, a la desactualización de los procesos sustantivos en la Dirección General de Administración en el ámbito de la Secretaría de Finanzas y Administración del Municipio de Monterrey, sin precisar en el documento la vigencia del diagnóstico, ni su fecha próxima de revisión, actualización, seguimiento y control de coyunturas y observaciones, en función al inciso, d.

Continuando con la lógica para definir los efectos que se describen en el diagnóstico, se advierte operativamente que existió ausencia de mesas de trabajo intermunicipales, falta de actualización de los procesos administrativos, y un aspecto sobresaliente: falta de capacitación y formación del personal involucrado en los procesos administrativos que afectan directamente la operación, propiciando complejidad en la vinculación y en los flujos de información entre las dependencias y entidades participantes o involucradas en la instrumentación del programa presupuestario referido.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

El programa dispone del diagnóstico del problema, pero dicho documento no hace referencia de alguna justificación teórica acerca de la sustentación y motivación realizada en contextos internacionales o nacionales de sistemas administrativos o instituciones que hayan tenido experiencias de buenas prácticas administrativas, o bien, de vivencias con efectos negativos por incumplimientos normativos de procesos de modernización organizacional en las gestiones públicas locales.

Como fuente de información sin atribuciones, sólo para establecer una mínima relación empírica, mencionado por los entrevistados, dadas las características de su construcción, se puede mencionar solo como referencia al documento estratégico oficial derivado de las diferentes interacciones. Así mismo, al análisis diagnóstico elaborado por las autoridades del Municipio de Monterrey, se le puede atribuir características mínimas interactivas de justificación empírica interna, en virtud de recabar alguna información y estimar supuestos e Hipótesis de trabajo acerca del desarrollo del programa OAP.

Sin embargo, reiterando la pregunta acerca de la existencia de un documento teórico o empírico que justifique la intervención del programa, no existe ningún referente que tenga las características descritas en la pregunta, para sustentar la intervención, es inexistente.

III. Contribución del programa a las metas y objetivos municipales

4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional y transversales de género considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, así como con los transversales de género, por ejemplo: población objetivo.
- b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">● El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del Propósito con los objetivos(s) del programa sectorial, especial o institucional, y● Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta, y● El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

De acuerdo con el documento en formato Excel, proporcionado por funcionarios del Municipio, contiene información del programa, este análisis se integra con elementos relativos a la alineación de planes de desarrollo, árboles de objetivos y problemas, y la MIR. Al llevar a cabo el análisis se aprecia la relación del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 con el programa presupuestario OAP, considerando lo anterior, se da cumplimiento al apartado que conlleva la pregunta (inciso a), además, en el PMD se proyectan programas sectoriales por cada Eje, el inciso b, será analizada en la tabla 2.

El Eje pertinente del PMD se denomina “Ciudad Abierta” sus objetivos se relacionan con el fin del programa “Coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad a través de la actualización y reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración”, se identificó que este objetivo fin tiene una relación con diversos objetivos, estrategias y líneas de acción, como se muestra en la tabla 2.

La primera estrategia del PMD a la cual se vincula el programa es la relativas al objetivo 5.3 *Sistema de mejora regulatoria*, en particular la estrategia de *Impulsar la mejora regulatoria*

en trámites y servicios municipales, así como realizar una reingeniería de procesos para simplificar servicios y trámites municipales.

Así mismo, el programa tiene relación con el objetivo 5.6 *Finanzas Municipales con Impactos sociales*, en particular con la estrategia *Reducir el gasto corriente improductivo*, en donde se desprende la línea de acción: *rediseñar las estructuras administrativas del gobierno municipal a fin de compactar áreas, evitar duplicidades de funciones y promover servicios más eficientes y de mayor calidad en congruencia con la reingeniería de procesos, poniendo al centro servidores públicos*. Es oportuno aclarar que participan diversas dependencias y entidades de la administración pública del Municipio.

Tabla 2. Objetivos y Estrategias del PMD 2012-2024, relacionados con el Propósito del programa presupuestario: Organización de la Administración Pública.

Objetivo	Estrategia/Línea de acción	Similitud entre los conceptos del propósito y el objeto/estrategia	El logro del propósito es suficiente para el objeto/meta (inciso, b)
5.3 <i>Sistema de mejora regulatoria</i>	5.3.1 “Impulsar la mejora regulatoria en los trámites y servicios municipales”	Si existe relación	En teoría, sí es suficiente
	Línea de acción: 5.3.1.1 “Realizar una reingeniería de procesos para simplificar servicios y trámites municipales”.		
5.6 <i>Finanzas municipales con impactos sociales</i>	5.6.2. “Reducir el gasto corriente improductivo”	Si existe relación	No es suficiente por la naturaleza de las actividades accesorias y logísticas del programa.
	Línea de acción: 5.6.2.2 “Rediseñar las estructuras administrativas del gobierno municipal a fin de compactar áreas, evitar duplicidad de funciones y promover servicios más eficientes y de mayor calidad, en congruencia con la reingeniería de procesos poniendo al centro los servicios a la ciudadanía”.		

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR y las Fichas técnicas del Programa presupuestario OAP.

5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Municipal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el programa?

De acuerdo con la información consultada en el PMD 2021-2024, los principales objetivos del programa sectorial relacionado con el programa presupuestario son: 5.3 *Sistema de mejora regulatoria, así como el objetivo:* 5.6 *Finanzas municipales con impactos sociales*. Estos objetivos están dentro del PMD 2021-2024 y referidos en la Tabla 2. Considerando la información no se identifican contraposiciones esenciales entre uno y el otro que se pueda relacionar, es importante señalar que de este tipo de programas no se dispone otro de tipo sectorial, especial o institucional relativo a: Organización de la Administración Pública.

6. ¿Cómo está vinculado el propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015?

De acuerdo con el fin del programa: *“Coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad a través de su actualización reingeniería de procesos sustantivos de la Dirección General de Administración”*, se deduce una relación indirecta del programa presupuestario (inciso b) con un objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como menciona el objetivo 16. *“Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”*. Además la meta 16.6 *“Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”*, en función de lo anterior, el enunciado tiene relación al impulsar instituciones eficientes y eficaces, como lo manifiesta el objetivo del programa presupuestario, nos advierte de la necesidad de construir organizaciones modernas, simplificadas y con procesos inclusivos, para responder a las nuevas necesidades de la sociedad, convicciones y supuestos presentes en el programa presupuestario de OAP de la administración pública de Monterrey. (www.undp.org/es).

El programa presupuestario tiene una circunscripción local, sin embargo al cumplir con su encomienda, fin y propósito, en teoría influye indirectamente con la agenda consensuada en 2015 y extendida hasta 2030, para contribuir desde lo local a cumplimentar un espectro más amplio a través de organizaciones eficaces y responsables en el ámbito público.

IV. Población Potencial, Objetivo y mecanismos de elegibilidad

Definiciones de población potencial, objetivo y atendida

Se entenderá por población potencial a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.

Se entenderá por población objetivo a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

Se entenderá por población atendida a la población beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.

Población potencial y objetivo

7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Tienen una misma unidad de medida.**
- b) Están cuantificadas.**
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información**
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.**

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">● El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y● Las definiciones no cumplen con las características establecidas.

No aplica, el alcance, cobertura y criterios de clasificación demográfica y social no son determinantes, en virtud de que la denominada población enfoque potencial del programa presupuestario: Organización de la Administración Pública, se orienta fundamentalmente a las y los servidores públicos de la DGA y la administración gubernamental central del Municipio de Monterrey. Lo anterior, con base en dos dimensiones documentadas, una de ellas establece en el diagnóstico, que la población objetivo del programa son los servidores públicos, en el caso de la MIR, indica que los beneficiarios son la Administración Pública Municipal. En estas dos vertientes se establece por un lado, el componente de talleres hacia personal de la DGA, la otra vertiente se plantea hacia áreas y direcciones funcionales de la administración municipal, posturas contrarias en su naturaleza.

8. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales u otras)

Inexistente. No se detecta información a través de requerimiento o requisiciones sistematizadas y documentadas de orden administrativo específico, bases de datos, o bien, productos de diagnósticos elaborados por cada dependencia o entidad administrativa del gobierno municipal que señale necesidades de apoyo y demandas de beneficiarios, como lo señala la pregunta, la orientación del programa OAP, destaca la ejecución interna de actividades no se establece criterios de elegibilidad.

Mecanismos de elegibilidad

9. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

No procede con base en las referencias y argumentos señalados. La población objeto son los servidores públicos de la administración pública del Municipio de Monterrey. Para facilitar la identificación de la población objetivo en las que se pretende intervenir, un medio apropiado sería establecer los procesos específicamente en las unidades administrativas y dependencias (áreas de enfoque) donde se busca intervenir en el ámbito de la administración pública del Municipio de Monterrey.

10. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada que permita atender a su población objetivo y que considere elementos que promuevan acciones específicas de atención a las mujeres y que cumplan con las siguientes características:

- a) Incluye la definición de la población objetivo.**
- b) Especifica metas de cobertura anual.**
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.**
- d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.**

Inexistente. No se identifica con base en la información documental analizada del programa, la acción específica de atención a grupos e individuos dando prioridad de capacitación y formación a mujeres o a hombres, solo se tiene la cobertura y el alcance de la población objetivo del programa en lo general: se orienta a los servidores públicos y entes públicos de la administración del Municipio de Monterrey.

11. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.
- e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.

Información inexistente. No se cuenta con criterios de elegibilidad ni procedimientos estandarizados sistemáticos para elegir a los beneficiarios/proyectos del programa, la propuesta estriba en definir áreas de enfoque para intervenir en la actualización de procesos con base en necesidades por áreas o diagnósticos específicos de cada unidad administrativa.

12. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a) Están adaptados a las características de la población objetivo.
- b) Los procedimientos cuentan con formatos definidos.
- c) Están disponibles para la población objetivo.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Información inexistente. El programa no cuenta con evidencia que permita conocer el padrón de personas beneficiarias, ni procedimientos de elección de proyectos que contemplen las características del reactivo.

V. Padrón de Beneficiarios y Mecanismos de Atención

Padrón de beneficiarios

13. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya características de los beneficiarios establecidos en documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- c) Está sistematizada e incluye una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.

d) Cuenta con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Información inexistente. La estructura del programa no incluye ni dispone de un padrón de servidores públicos beneficiarios que contemple las características de la pregunta.

Mecanismos de atención y entrega del apoyo

14. Los procedimientos para otorgar los bienes o servicios a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizadas por todas las instancias ejecutoras.**
- b) Están sistematizados.**
- c) Están difundidos públicamente.**
- d) Están apegados al documento normativo del programa.**
- e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.**

Información Inexistente. De acuerdo con el análisis de la información del programa, este no dispone de procedimientos ni mecanismos visualizados para llevar a cabo servicios de apoyo a los beneficiarios. No se cuenta con información que evidencie de forma sistematizada los avances de mejora en los procesos actualizados, ni las estructuras organizacionales validadas por la autoridad, se abre una oportunidad para elaborar esos mecanismos, considerar que la naturaleza del programa presupuestal es de naturaleza administrativa no es programa social, su ámbito de operación es interno.

15. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios y desagregada por sexo, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.

Respuesta: Inexistente. Esta información no forma parte de las estrategias ni de las acciones para clasificar y categorizar por grupos de enfoque, el Programa no tiene el propósito de considerar desagregaciones de ningún tipo de sus beneficiarios, no se evidencia procedimiento informativos de recolección tipológica a servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública, en virtud de su naturaleza.

VI. Matriz de Indicadores para Resultados

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

16. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">Del 70 al 84% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Con base en la descripción de los elementos que integran a la MIR del programa presupuestario, se establece por cada componente algunas actividades específicas, por ejemplo: en función del componente 1 “talleres informativos para los servidores públicos al interior de la Dirección General de Administración acerca de la actualización de la información aplicable realizados”, la actividad 1, se describe de la siguiente forma: *actualización de la estructura organizacional vigente de cada Secretaría perteneciente a la Administración Central*; y la actividad 2, corresponde a la *calendarización oportuna de los proyectos y/o actividades*.

Por lo que respecta al componente 1 y sus actividades se determina, con base únicamente al criterio descrito, sin considerar un proceso metodológico de implementación, ni la solicitud diagnóstica de apoyo de las direcciones involucradas, por lo que refiere al criterio pedagógico, no están redactados en forma clara (inciso a), ya que no precisa esta actividad, si son informativas o de trabajo, o bien con un contenido más técnico, sería muy significativo establecer el método de instrumentación de la reingeniería, sus técnicas y criterios de abordaje de cada proceso sujeto a la actualización de funciones orgánicas y normativas. Además, el componente 1 se refiere únicamente al ámbito interno de la DGA.

En esa lógica, la actividad 1, refiere al ámbito de las secretarías pertenecientes a la administración pública central del Municipio, generando poca claridad, contraviniendo al inciso a.

Del componente 2 “Mesas de trabajo para vinculación entre las áreas adyacentes para administrar procesos compartidos realizados”, le corresponde la actividad 1. *Mejoramiento del flujo de la información entre las direcciones de la DGA*, y actividad 2 *Formalización y seguimiento a la atención y/respuesta de los acuerdos generados entre las direcciones*.

Al respecto, si basamos el aseguramiento de la calidad de implementación del programa a la organización de mesas de trabajo para vinculación entre las áreas involucradas, no es determinante su realización para que se dependa únicamente de esto. En la medida que no conocemos el contenido pedagógico, ni está documentado el método de trabajo para actualizar los procesos transversales intra unidad, ni sus criterios de validación para el seguimiento, no se está en posibilidades de gestionar ni publicitar lo realizado.

Tampoco hay evidencia del inventario de procesos y estructuras validadas por la autoridad responsable. Lo que implica ambigüedad y falta de coherencia metodológica (inciso a), el orden cronológico se pierde al depender sólo de una acción “vinculatoria” o informativa para mejorar la información y dar seguimiento a los acuerdos entre las direcciones.

En otra lógica, se estiman actividades previas de diagnóstico y de elaboración de modelos sujetos al escrutinio de los participantes, y en reuniones posteriores de trabajo, uniformar criterios (inciso b). Por tal razón, se presume que no dependerá de estas actividades ni su componente y orden para realizar la actualización y administración de procesos en todas las áreas involucradas (inciso c), no son necesarias.

17. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:

- a) **Son los bienes o servicios que produce el programa**
- b) **Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, becas entregadas.**
- c) **Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.**
- d) **Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.**

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">Del 0 al 49% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Por las características de los componentes y sus implicaciones, la realización del fin y el propósito del programa, está muy comprometido, por no estar documentada la información relativa a los criterios pedagógicos que deberían de atender los servidores

públicos responsables de rediseñar las funciones y los procesos con base en las nuevas facultades reglamentarias producto de reformas a los Reglamentos Administrativos del Municipio, asimismo, no se advierten en fuentes informativas (medios de verificación), la metodología de implementación de un programa de reingeniería que integre normas, criterios, facultades y responsabilidades de las unidades ejecutorias, con la intención de integrar flujos informativos de funciones, puestos, organigramas a través de diagramas y manuales de procedimientos mediante un ejercicio de abstracción cognitiva y técnica.

Por lo anterior, los componentes sólo son una parte accesorio de implementación del proceso de reingeniería, los talleres informativos o de vinculación, y las mesas de trabajo de coordinación son actividades, es decir, son un medio que forma parte de todo un proceso sistemático de operación y de tareas complementarias, los componentes no son los bienes o servicios que produce una reingeniería de procesos (inciso a) en el ámbito de la DGA, implica un espectro más amplio que conlleva la verificación y la observación de procesos actualizados y validados por las autoridades de acuerdo con la norma.

Los componentes no son necesarios para producir el propósito (inciso c y d), además, están redactados como resultados logrados del programa (inciso b) , lo que constituye una hipótesis de trabajo a comprobar el impacto del programa en los procesos, son medios de apoyo para lograrlo, se estima que las variables de eficacia dependen de otras estrategias en otro nivel o espectro administrativo con otras características directivas.

Por lo cual, esto representa una debilidad estructural del programa al no tener la evidencia documentada del proceso de “Identificación” con sus criterios de selección e intervención, para proceder al proceso de actualización normativa y técnica indicada, se estima una brecha entre los componentes por su naturaleza logística y el fin -propósito del programa presupuestario inmerso en otra dimensión estructural y directiva de actualización de procesos en la gestión pública del Municipio.

18. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- c) Es único, es decir incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.
- e) Incluye la población objetivo.

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> El propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.

Con base en la MIR del programa presupuestario OAP, el propósito del programa de acuerdo con la forma en que fue redactado “Los procesos administrativos se encuentran revisados y vigentes por las áreas ejecutoras...”, en lo general es consecuencia directa de lo que se espera que ocurra, podemos suponer que cumple con el inciso a de la pregunta, no así como resultado de sus componentes que son variables independientes. El logro no está controlado por los responsables del programa, congruente con el inciso b, sin embargo dada las dimensiones del alcance del programa, no se detecta con claridad la unidad administrativa responsable, si partimos del fin lo sería la DGA, que controlaría la calidad, uniformidad en contenidos y la validación de la actualización de los procesos.

Está redactado como respuesta a un solo objetivo: inciso c, y se describe como una situación alcanzada: inciso d. A pesar de ello, no se tiene la evidencia documental del control de la gestión del proceso, inventario de áreas actualizadas y su validación correcta por los especialistas del enfoque de reingeniería de procesos. En virtud de que no se identifica la población objetivo dada la naturaleza administrativa del programa inciso d (no es una política pública social), el espectro define a los procesos de la DGA, pero con alcance de revisión orgánica a todas las secretarías de la administración pública central, de acuerdo con la actividad 1 del componente 1.

En lo general se muestra congruente con algunas características, sin embargo en virtud de la naturaleza administrativa del programa presupuestario y al no tener evidencia tangible del avance y validación técnica y normativa de cada área ejecutora, se presume con poco rigor el avance del 100% de cumplimiento de los procesos “identificados”, sin corroborar áreas, funciones, estructuras y normas jurídicas reformadas, que deberían estar reflejadas en procesos administrativos. Así mismo, tampoco se visualizan las unidades responsables de instrumentar, las de gestionar el seguimiento y de evaluación.

Se considerará proponer cambios estructurales en el análisis oportunamente, de forma complementaria que identifiquen satisfacción de clientes internos y ciudadanía, porque en el fin se aborda temas de calidad y su aseguramiento en los procesos está implicado.

19. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) **Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**
- b) **Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.**
- c) **Su logro no está controlado por los responsables del programa**
- d) **Es único, es decir, incluye un solo objetivo.**
- e) **Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del Plan Municipal de Desarrollo.**

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• El fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

En consideración con la MIR del programa presupuestario OAP, el fin: “Coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad a través de la actualización y reingeniería de procesos administrativos de la Dirección General de Administración”, en lo general nos da idea de sus pretensiones, sin embargo, si nos apegamos estrictamente a su redacción *..en la Dirección General de Administración*, en denota en qué lugar tiempo o modo se realiza lo expresado, por lo que es ambiguo el inciso a, el alcance implica además la revisión de estructuras de toda la administración pública central del municipio, asimismo, sus servidores públicos, inclusive se habla de procedimientos sustantivos, no de procedimientos de tipo adjetivo o de apoyo administrativo para orientar la reingeniería. Lo cual añade otra “selección e identificación” de procesos sustantivos contra adjetivos o de apoyo administrativo, su logro no está controlado por los responsables del programa abriendo su ámbito de acción, inciso c.

En consecuencia, desdobra el ámbito interno de la Dirección General de Administración. Es pertinente establecer la participación de esta dirección funcional con procedimientos transversales y concurrentes intra secretarías y entidades del Municipio. No se esperaría que el cumplimiento del programa como está planteado sea suficiente para alcanzar un fin superior, inciso b, las áreas administrativas y su retraso operativo como define el diagnóstico con impactos en tiempos de respuesta, siempre serán áreas de oportunidad y

de mejora para la actualización, derivada de reformas reglamentarias cada tres años de gestión pública municipal, por lo menos de acuerdo a la retrospectiva histórica local.

Esta coyuntura o debilidad referida de la visión estratégica de la gestión pública, está vinculada indirectamente con la estructura de planeación del PMD 2021-2024, vigente de acuerdo con el inciso e, evidenciada en diversos objetivos y líneas de acción concurrentes y transversales.

Es pertinente repensar el fin y el propósito del programa para establecer su justificación en una dimensión más operativa, que tenga además, coherencia con sus componentes y las actividades establecidas, orientadas a una dimensión más administrativa y de operaciones relacionada con las tareas específicas y facultades de las dependencias involucradas.

20. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

No se detecta un nivel de congruencia adecuado entre los diferentes niveles disponibles en su conjunto. De acuerdo con los niveles descritos en la MIR, se puede identificar de forma individual: el fin del programa, el propósito, los componentes y las actividades que cada nivel caracteriza, relacionados con el objetivo- resumen, sus indicadores, definición, cálculo, tipología, medios de evaluación, calendarización, entre otros elementos, que integran los procedimientos identificados en lo general con el programa presupuestario OAP.

Es importante señalar que el programa presupuestario OAP, no cuenta en el sitio oficial de internet del Municipio de Monterrey, con un documento normativo que integre la estructura fundamental del programa del área funcional, con la finalidad de referir sintéticamente los aspectos relacionados con los procedimientos de instrumentación que articule de forma lógica y coherente el resumen de la MIR, así como su justificación de intervención. No se puede identificar en el sitio oficial del Municipio, ni a través de solicitud informativa a las áreas involucradas, un documento que reúna el resumen narrativo integrador de la MIR.

Los aspectos que describe la MIR en sus diferentes niveles, se relacionan con el fin del programa para coadyuvar a impulsar servicios más eficientes y de mayor calidad a través de la actualización y reingeniería de procesos en la DGA, con su propósito en positivo de lograr su actualización, sus componentes a través de actividades logísticas y rutinarias de realización de talleres informativos y de vinculación de las áreas involucradas en los procesos administrativos. Como se ha argumentado: advirtiendo asimetrías y brechas importantes entre el fin, el propósito, y los componentes y sus respectivas actividades.

De la lógica horizontal de la Matriz de indicadores para Resultados

21. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados.

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">Del 50 al 69% de los indicadores del programa tienen todas las características.

De acuerdo con el contenido de la MIR del programa, por cada nivel se aprecia un indicador para medir su desempeño, en función de la forma en que están redactados, estos indicadores, son claros porque sintetizan en porcentaje los procesos actualizados para el caso del fin del programa. En lo concerniente al propósito, se mide en porcentaje el cumplimiento de la revisión de procesos administrativos (sin tener la evidencia de cuáles han sido ni en qué área funcional). Por cada componente se aprecian indicadores de medición claros y medibles, considerando la naturaleza accesoria de los componentes (Porcentaje de talleres realizados y mesas de trabajo de vinculación) expresada en porcentaje de realización claros y monitoreables (a, c y d), y económicos, por supuesto nada relevantes (b).

Para el caso de cada actividad que corresponde a cada componente, el indicador de medición se expresa en términos de porcentaje de realización de actividades (avance de actualización de organigramas, calendarización de programación de actividades, cumplimiento de mesas de trabajo para vincular áreas adyacentes, flujos mejorados de información, y seguimiento de acuerdos), indicadores claros y monitoreables, y por supuesto económicos: incisos a, c y d. Lo anterior, en virtud de ser tareas muy operativas de asistencia administrativa, nada relevantes, en comparación con la naturaleza que implica el reto de implementación orgánica con rigor técnico y normativo en el espectro amplio y diverso de la DGA, o en lo concerniente a las secretarías y dependencias de la administración pública central del Municipio de Monterrey.

22. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.**
- b) Definición.**
- c) Método de cálculo.**
- d) Unidad de Medida.**
- e) Frecuencia de Medición.**
- f) Línea base.**
- g) Metas.**
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).**

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">Del 85 al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.

El equipo responsable del programa presupuestario entregó las fichas técnicas de los indicadores correspondientes al ejercicio fiscal 2024. Posteriormente se verificó que éstas cumplen con los ocho criterios solicitados en la pregunta. Los indicadores incorporados al programa son en su totalidad de tipo porcentual, con tendencia ascendente, miden la realización y cumplimiento de acciones previstas en distintos periodos. De acuerdo con su composición, de conformidad a la forma en que están escritos. En esta lógica, podemos apreciar que una característica común es que la redacción de cada uno permite identificar con claridad el alcance de lo que evalúan. A continuación, se presentan las observaciones derivadas de la revisión.

Los indicadores cuentan con un nombre, con una definición, con un método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas porcentuales, y comportamiento del indicador, de acuerdo con cada inciso de la pregunta.

Conforme al tipo de indicador: 2 son estratégicos y 6 son de gestión, con respecto a la dimensión del indicador 8 son de eficacia, deduciendo que se destaca la naturaleza de realización de acciones logísticas, así como de gestión y de control documental específicas en diferentes periodos de tiempo. Se esperaría ampliar la visión y el alcance estratégico de los indicadores del fin y el propósito del programa, además de medir el tiempo de ejecución y realización de actividades, asimismo, establecer con más claridad el presupuesto asignado para su ejecución y la metodología de implementación.

Los indicadores disponen de fórmulas con variables que clarifican su finalidad: determinar cantidades y número de actividades administrativas y logísticas, en el caso del fin del programa y el propósito refieren procesos administrativos, y la actividad 1 del componente 1 se refiere a organigramas en un ámbito de acción más amplio: administración pública central, generando ambigüedad por la asimetría y alcance de esta actividad comparada con los demás indicadores del programa. Todos los indicadores parten de una línea de base del 100% en 2023.

En resumen a lo analizado anteriormente, las fichas técnicas cumplen en su totalidad con los incisos de la pregunta, aunque se identifican áreas puntuales de mejora continua por la incongruencia de los indicadores de gestión y de eficacia versus indicadores estratégicos del fin y el propósito, lo cual implica otra dimensión de implementación, en otro nivel estructural directivo y de facultades normativas, para enfocarse a la sistematización de la actualización mediante la reingeniería de procesos en el ámbito de la administración pública del Municipio.

23. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- a) **Cuentan con unidad de medida.**
- b) **Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.**
- c) **Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.**

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">Del 0 al 49% de las metas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.

Las metas de los indicadores en el formato de la MIR, son expresadas en porcentaje. Para proceder con el análisis de la presente respuesta, los indicadores contienen algunas características. Por el nivel descendente en el formato MIR y dado su importancia, el fin y el propósito del programa en su proceso organizativo de implementación y su rigor metodológico, nos advierte, en el primer caso relacionado con el fin (indicador: porcentaje de procesos administrativos actualizados), en su definición describe el número de procesos establecidos en las distintas Direcciones (o subdirecciones) de la Dirección General de Administración, mostrará el porcentaje de actualización: como meta cuenta con la unidad de medida Inciso a, el porcentaje de cumplimiento 100%. Se infiere un proceso complejo

de seguimiento y control de evidencias validado por la autoridad y publicitado en transparencia del Municipio.

El fin nos señala que el alcance del programa, se circunscribe solo a los procesos internos de la Dirección General de Administración. El inciso b, cuestiona acerca del impulso al desempeño de la Dirección General de Administración, como una hipótesis a corroborar. En relación con el inciso b, es laxo o poco estricto con su implementación y control. La otra vertiente, se abre al espectro amplio de la administración central del municipio, generando una ambigüedad, al incorporar diversos procesos concurrentes y similares con otras unidades administrativas de diversas áreas funcionales.

Los factores clave del desempeño entre otros aspectos, nos señalan no sólo el logro de metas porcentuales, imprimen el cumplimiento de estándares de calidad en servicios y procesos y en satisfacción de usuarios. Al no conocer el proceso de implementación es justificado que el fin esté comprometido, inciso c, asimismo su factibilidad en todo el espectro, si solo consideramos la unidad de medida que está presente en las metas (inciso a), además los plazos establecidos y los recursos financieros: monto del capítulo 2000 de materiales suministrados, la meta porcentual tendrá una lógica cuantitativa determinada, pero no cualitativa por lo que implicaría su instrumentación, su método y su alcance.

El Propósito es redactado, suponiendo los criterios de evaluación de la autoridad, por su carga enunciativa expresada en la meta en porcentaje de avance. Ahora bien, si partimos de la definición del indicador de eficacia “de acuerdo a la cantidad de procesos administrativos identificados, medirá el porcentaje de avance a la revisión de los procesos”, la lógica de la circunscripción cambia al no limitar los procesos a la Dirección general de Administración, sino ampliar el espectro mediante un proceso transversal de *identificación* al conglomerado de la administración central, implicando un método. Al precisar la unidad de medida y la factibilidad de registrar una cantidad de procesos identificados, no documentada no evidente, la factibilidad del fin y el propósito no tiene sentido de congruencia con las metas de los componentes y actividades, (inciso b y c), se compromete su factibilidad de logro, a pesar del cumplimiento al 100% como lo señala la información de la MIR, es decir, supone en cada nivel que ningún rango crítico afectó sustantivamente la realización.

las metas de los indicadores de los componentes y actividades son de orden accesorio y se expresan en porcentaje de realización y cumplimiento en el año 2024, cuentan con unidad de medición, unidad verificadora y ejecutora, y recursos del capítulo 2000 asignados, en esa lógica, se relacionan coherentemente con las características de la pregunta, sin embargo, existe una brecha entre el fin, el propósito y sus componentes, y actividades desde la perspectiva cualitativa de análisis y su reto de implementación en el Municipio.

24. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a) **Oficiales o institucionales.**
- b) **Con un nombre que permita identificarlos.**
- c) **Permiten reproducir el cálculo del indicador.**
- d) **Públicos, accesibles a cualquier persona.**

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> Del 85 al 100% de los medios de verificación cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.

Es importante señalar, que los ocho indicadores del programa presupuestario en la MIR y en la ficha técnica, cada uno de ellos establece su descripción oficial al 100%, en esta lógica, se indican las Direcciones Administrativas que representan las Unidades Oficiales Ejecutoras: DGA, DCA, DRH y Servicio Profesional de Carrera, en congruencia con los inciso a y b.

Con relación al inciso b, cada indicador dispone de un nombre que permite identificarlos y que permite observar los medios de verificación, claramente de acuerdo con la forma en que están redactados. Sin embargo, los indicadores que corresponden al fin y al propósito no señalan o no permiten identificar la fuente de información y los mecanismos para asociar con claridad el procedimiento para validar y comprobar el avance de los procesos actualizados en la Dirección General de Administración, o bien, en las dependencias de la administración pública central del municipio, lo mismo con el propósito acerca del “porcentaje de cumplimiento a la revisión de procesos administrativos”. Se clarifica en todos los indicadores los medios de verificación como los documentos actualizados de procedimiento, listas excel de proceso administrativos a actualizar, listas de asistencia, fotos, minutas, programas, convocatorias a talleres informativos, organigramas actualizados y por actualizar, calendario de actividades, registros, entre otros.

Sin validar oficialmente a través de alguna fuente de información el cumplimiento oficial por conducto de las unidades ejecutoras, acerca de la verificación normativa y técnica de la reingeniería de procesos instrumentada en la perspectiva del programa presupuestario.

En el caso de los componentes y actividades, la forma en que están redactadas permite inferir un control de verificación de actividades y de gestión documental de acuerdos y compromisos de vinculación por la naturaleza refaccionaria del indicador, es decir, porcentaje de cumplimiento de actividades y tareas a través de medios de verificación.

Es notable la brecha del fin y el propósito con relación a los componentes y actividades reflejando un fin superior entre niveles declarativos e hipotéticos del fin y el propósito y la

realización y el porcentaje de cumplimiento de tareas accesorias de medios de apoyo al proceso de reingeniería en la Dirección General de Administración, o en el amplio espectro funcional del Municipio, por la trazabilidad, concurrencia y transversalidad de procesos organizativos del ámbito de la administración central del Gobierno.

Por otro lado, con relación al inciso c., se presenta un escenario similar al anterior, la mayoría de ellos permite reproducir el cálculo del indicador, especialmente los componentes y actividades, excepto para el caso del fin y el propósito, que si bien es identificable la intención del cálculo de la fórmula, estos medios no reflejan un proceso cualitativo para identificar el aseguramiento de la calidad e instrumentación significativa de la reingeniería de procesos en todo el espectro de la gestión pública municipal.

Cuando se pondera la información pública de oficio de acuerdo con la norma de transparencia, nos indica que la MIR, la Ficha técnica y sus medios de verificación son publicitados en el sitio oficial del Gobierno Municipal de Monterrey, de acuerdo con el inciso d, solo con la excepción del procedimiento de cálculo que se presenta de forma pasiva en transparencia. La demostración del avance de la reingeniería de procesos para activar una aclaración o justificación de ello, así como de las evidencias oficiales de aseguramiento de la implementación y su método, para esto se debe realizar una solicitud de información por medio de la plataforma de transparencia como lo señala la ley vigente en la materia de transparencia y acceso a la información en el Estado de Nuevo León.

25. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">La mayoría de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.

Como punto de partida se aprecia el conjunto de objetivos/de indicadores/ y medios de verificación, considerando sus características descritas en la MIR, acerca del programa presupuestario OAP 2024, se describe en cada nivel de objetivos-indicadores y se cumple en su mayoría y en lo general, con las características señaladas en los incisos de esta pregunta, con algunas anotaciones pertinentes:

Iniciando con el inciso a, de acuerdo con el despliegue logístico de la naturaleza de los objetivos e indicadores de gestión y eficacia, en estos niveles se aprecia que seis de los medios de verificación el 100% son suficientes para calcular los indicadores de gestión y eficacia en virtud de la descripción de su naturaleza de cumplimiento y realización de actividades muy específicas: Lista de asistencia, fotografías, convocatorias de talleres, programas, acuse de documentos, comunicados enviados y calendario de actividades como se definen en los niveles de los componentes 1 y 2 y la mayoría de sus actividades.

Lo que corresponde al inciso b, que menciona si los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores, se reconocieron algunos niveles donde no se considera suficiente para lograrlos. Se identificó para los niveles de objetivos e indicadores estratégicos correspondientes al fin y al propósito, sus medios de verificación indican documentos con registros actualizados de procesos administrativos y la identificación de procesos por actualizar por las áreas involucradas, significa que al generarse cambios y adecuaciones normativas, el supuesto se torna complicado de realización de forma confiable, la variable de modificaciones reglamentarias y de retraso de actualizaciones por las unidades ejecutoras desfasa las buenas prácticas de la reingeniería de procesos.

En el caso del nivel del propósito, sus medios de verificación implican formatos de revisión de procesos y listas de procesos a revisar con criterios normativos por cada área de la DGA, implicando tener conocimiento de las técnicas y normas de cumplimiento, es el mismo caso para la actividad que demanda organigramas y flujos de información para el espectro amplio de la administración pública central, lo cual infiere que los medios de verificación no son suficientes para estos niveles, no son los adecuados, no contribuyen directa o indirectamente a medir con certeza los indicadores en estos niveles, inciso c., es necesario un sistema permanente de seguimiento y control para no tener desfases en la desactualización de proceso administrativos y reforzar la capacitación y formación de los servidores públicos involucrados de cada área administrativa en el enfoque de reingeniería y mejora continua de proceso administrativos en el ámbito de la gestión pública municipal.

Valoración final de la MIR

26. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.

Una vez realizado el análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados del programa presupuestario OAP, se determina que el programa establece en su composición una estructura vertical y horizontal asimétrica de componentes, de supuestos, de indicadores, de actividades, de calendarización, de verificadores, responsables y de cumplimientos,

donde la noción de la reingeniería de procesos se establece como un tema esencial para coadyuvar a la promoción de mejores servicios eficientes y con mayor calidad por medio de la actualización de los procesos sustantivos de la DGA.

Si bien el programa se delimita a las áreas adyacentes de la DGA, además establece su orientación a procesos sustantivos, en la actividad 1 del componente 1, refiere la actualización de la estructura organizacional vigente de cada secretaría perteneciente a la administración pública central en el ámbito del Gobierno Municipal, ampliando la dimensión hacia un espectro administrativo mayor que la DGA, lo cual implica definir su alcance y cobertura, un factor esencial son los servidores públicos involucrados en cada unidad ejecutora, lo cual compromete desarrollar capacidades técnicas y de conocimiento normativo de los involucrados a través de la capacitación y la formación profesional para la actualización de procesos administrativos. Estas dos dimensiones, la redefinición del alcance y la necesidad de capacitación, nos aproximan a plantear una posibilidad estructural: transformar el programa presupuestario OAP a otra categoría más operativa y el reforzamiento de estrategias de capacitación y formación para desarrollar capacidades de análisis en la actualización sistemática de procesos por las reformas reglamentarias.

Otro argumento que complementa la redefinición del programa es la brecha detectada en la MIR y en las Fichas Técnicas, acerca de indicadores de gestión y eficacia de la mayoría de los componentes y de sus actividades de naturaleza logística y operativa de realización y cumplimiento de acciones, que aun no existiendo el programa en el ámbito de la Secretaría de Administración, son tareas que por disposición normativa y de control administrativo se pueden realizar en las áreas, sin que medie una política o un programa gubernamental. Ante lo argumentado, la necesidad de redefinir y replantear la categoría y dimensión del programa es pertinente y necesario.

Tener en cuenta la transversalidad y la concurrencia de funciones y propósitos con otros programas administrativos del Plan Municipal de Desarrollo: 2021/2024 en Ejes de planeación estratégica, que utilizan la reingeniería para la simplificación de procesos y la mejora regulatoria con la finalidad de evitar duplicidades y agilizar los servicios y trámites digitales, además en unidades administrativas y financieras para rediseñar estructuras, promover servicios más eficientes y con mayor calidad en congruencia con la reingeniería de procesos. Esta consideración, puede significar la posibilidad real de transferir sistemáticamente procesos de actualización estructural en todas las áreas administrativas, sin depender del programa adscrito de la DGA o de la Secretaría de Administración.

Desde luego los temas de control interno para verificar las actualizaciones normativas reflejadas en las estructuras organizacionales, flujos informativos y en los procesos administrativos de todas las áreas funcionales es fundamental, estos escenarios advierten

de una generalidad de funciones similares en cada área administrativa de los entes del Gobierno Municipal. La necesidad de replantear los elementos, objetivos, indicadores, alcance, medios de verificación y responsabilidad, instruye en esta dimensión de análisis: la pertinencia en replantear el fin y el propósito en una categoría más operativa para visualizar la contribución de sus actividades, como se refirió en la pregunta 19, para valorar los programas transversales similares, ampliando el espectro de implementación.

La naturaleza del programa presupuestario OAP es fundamentalmente administrativo, no debe de configurar un método de evaluación que implica una sinergia similar a los programas sociales, sus métricas deben ser diferentes, tomar otras variables de naturaleza administrativa para poder identificar los resultados estratégicos si se proyectan así, incorporando sistemas de control de gestión, tableros electrónicos de planeación, control y seguimiento y establecer con claridad la unidad responsable de implementar y dar seguimiento a las actualizaciones de procesos, para no dejar la inercia a un conjunto de unidades administrativas desarticuladas y sin control de archivos, documentos y acuerdos, lo cual sugiere modificar la MIR para reconfigurar los niveles planteados y la naturaleza de los indicadores, con la finalidad de subsanar las deficiencias detectadas.

VII. Presupuesto y Rendición de cuentas.

Registro de operaciones programáticas y presupuestales

27. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías: a)

Gastos en operación: Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).

b) Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000.

c) Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).

d) Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa todos los conceptos establecidos.

El presupuesto del programa Organización de la Administración Pública correspondiente al ejercicio fiscal 2024, se presenta en la Cuenta Pública en montos totales. De manera documental, el personal proporcionó el presupuesto en la clasificación por objeto del gasto, como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Presupuesto del programa Organización de la Administración Pública del ejercicio fiscal 2024.

Capítulo	Presupuesto pagado
Servicios personales	229,414,347.25
Materiales y suministros	304,890,888.36
Servicios generales	360,132,929.20
Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas	-
Bienes muebles inmuebles e intangibles	35,546,870.73
Inversión pública	-
Participaciones y aportaciones	-
Deuda pública	-
Total	929,985,035.54

Fuente: Información proporcionada por el personal del Municipio de Monterrey.

Rendición de cuentas:

28. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

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

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen tres de las características establecidas.

Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas del programa son variados y cumplen con los incisos a, b (parcialmente) y c, señalados en la pregunta. Por cada uno se encontró un enlace al sitio oficial del Municipio.

Con relación al inciso a, si bien el programa no cuenta con un documento normativo específico ni con procedimientos o lineamientos, se identificó el Manual de Organización

de la Secretaría de Finanzas y Administración, disponible públicamente en el sitio oficial del Municipio: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Manuales.asp

En cuanto al inciso b, la información utilizada para el monitoreo del desempeño del programa se difunde en dos documentos oficiales. El primero es la Cuenta Pública 2024, dentro del apartado correspondiente al Informe Final de los Programas Presupuestarios, donde se reportan los avances al cuarto trimestre de cada indicador de la MIR, así como los valores y variables utilizadas para calcularlos. El segundo es la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2024, en la que se presenta el porcentaje de avance al cuarto trimestre y su respectiva semaforización. En cuanto a la difusión de resultados, no se encontró registro de alguna evaluación interna o externa al programa incluida en el Programa Anual de Evaluación. En ese sentido, el inciso b se cumple parcialmente.

Respecto al inciso c, vinculado con el procedimiento de transparencia, las direcciones responsables del programa se apoyan del procedimiento *P-CMU-TRA-02 – Solicitudes de Acceso a la Información Pública*, bajo la responsabilidad de la Dirección de Transparencia, adscrita a la Contraloría. Conforme a dicho procedimiento, corresponde a la Unidad de Transparencia de la Contraloría atender y dar respuesta a las solicitudes de información que formule la ciudadanía en torno al programa o al trabajo de las Direcciones a cargo de éste.

Finalmente, en relación con el inciso d, relativo a la participación ciudadana, se identificó que la Secretaría de Finanzas y Administración no promueve mecanismos de participación a través de este programa, cuyos componentes están orientados hacia el interior de la Administración. No se encontraron evidencias de actividades en las que la ciudadanía pudiera emitir opinión o incidir en la toma de decisiones.

29. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
- b) Están sistematizados.**
- c) Están difundidos públicamente.**
- d) Están apegados al documento normativo del programa.**

El programa no dispone de procedimientos para alguno de sus componentes o actividades. En ese sentido, no se cuenta con la evidencia que responda esta pregunta.

VIII. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas municipales y estatales

30. ¿Con qué otros programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias y que además incorporen acciones específicas para atender brechas de desigualdad?

De acuerdo con la pregunta relacionada con la “Complementariedad y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social”, al revisar la MIR, de los programas presupuestarios 2024, se identificaron dos programas municipales complementarios y coincidentes con la actualización de proceso y la vinculación entre unidades administrativas. Asociado con las actividades de sus componentes se encontró similitudes relevantes: en la simplificación de procesos mediante reingeniería regulatoria y de procesos, además en las actividades vinculatorias entre unidades administrativas del Municipio y antes de los tres órdenes de Gobierno (Mejora Regulatoria), con la finalidad de coadyuvar a mejorar servicios y trámites, en la Tabla 4, se proporciona más información analítica de estos dos programas presupuestarios.

A nivel estatal, no se identificó un programa coincidente ni complementario con la magnitud, elementos y dimensiones al denominado OAP, en el ámbito del Municipio.

Tabla 4. Complementariedad y coincidencia del programa Organización de la Administración Pública con otros programas estatales, municipales y/o acciones.

	Programa 1	Programa 2
Nombre del programa	Mejora Regulatoria	Finanzas Públicas
Modalidad y clave	No disponible	No disponible
Dependencia / entidad responsable	Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto / Dirección de Mejora Regulatoria	Secretaría de Finanzas y Administración / Oficina del Secretario
Propósito	Reducción del costo económico y social en los trámites y servicios del Municipio de Monterrey.	Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable y presupuestal de los ingresos y egresos.
Población objetivo	Servidores públicos, entidades de la administración pública y usuarios de servicios y trámites del Municipio de Monterrey.	Las unidades administrativas que se ven afectadas por los procesos de adquisiciones, recaudación y manejo de RR. HH de la administración pública del Municipio de Monterrey.

Tipo de apoyo	Trámites digitalizados o simplificados, así como reforma o emisión de regulaciones.	Registro contable de ingresos y egresos, así como vinculación entre dependencias.
Cobertura geográfica	No disponible	No disponible
Fuentes de información	Información proporcionada por el personal e información pública de oficio en el Portal Oficial del Municipio de Monterrey.	Información proporcionada por el personal e información pública de oficio en el Portal Oficial del Municipio de Monterrey.
¿Coincide con el programa evaluado?	De acuerdo con el programa presupuestario “mejora regulatoria”, el componente 1, relacionado con la <i>comunicación efectiva y alcance</i> entre entidades federales, estatales y intermunicipales (emisión de trámites y servicios), se desprenden puntos de concurrencia en las siguientes actividades, por ejemplo: en el impulso para <i>vincular trámites</i> con dependencias de los tres órdenes de gobierno (ventanilla digital), para mejorar el flujo de información mediante procesos (1.2). Componente 2, la actividad (2.1) la definición del indicador es <i>medir el porcentaje de los requisitos simplificados</i> tras una reingeniería regulatoria, coincidiendo con el enfoque del programa OAP de reingeniería de proceso simplificados.	En función del componente 3 del programa de Finanzas Públicas que describe el “porcentaje de acciones realizadas para lograr una vinculación efectiva”, se despliegan dos actividades que coinciden con la <i>actualización</i> oportuna de procesos administrativos (3.2) y la otra actividad relacionada con la <i>creación</i> de procesos administrativos (3.3) en la Secretaría, con base en la reingeniería de procesos, coincidiendo con el procedimiento. Además, con el fin objetivo del Programa OAP, máxime que comparten la adscripción de la Secretaría de Finanzas y Administración del Municipio.
¿Se complementa con el programa evaluado?	El propósito del programa OAP se refiere a “los procesos administrativos se encuentran revisados y vigentes por las áreas ejecutoras”, la actividad 1, establece la actualización de la estructura organizacional vigente de cada Secretarías de la Administración Pública Central del Gobierno Municipal, donde hay concurrencia y complementariedad de actividades, incorporando flujos digitales de información para intercambio intersecretarial y municipal, así como	Con base en las actividades del programa Finanzas públicas, el porcentaje de actualización oportuna de procesos administrativos y la creación de nuevos procesos administrativos para impulsar buenas prácticas en la Secretaría de Finanzas y Administración, mediante reingeniería de procesos, se complementa la visión de coadyuvar en el impulso para mejorar los servicios y trámites de

	mejorar trámites y servicios simplificados digitalizados a la comunidad, en concordancia con el programa OAP de la DGA del Municipio.	la DGA y de algunos procesos de la administración pública central del Municipio de Monterrey.
Justificación	Se justifica por la naturaleza de las funciones de mejora regulatoria especializadas y digitales, que impulsan la simplificación de trámites basados en estándares nacionales. Comparten en esencia con el programa de OAP mejorar y simplificar procesos mediante reingeniería para incorporar calidad y actualización.	Comparten el propósito de simplificar y mejorar servicios con mayor eficiencia y calidad, para desarrollar procesos que impulsen la vinculación entre unidades administrativas, pretendiendo la coordinación eficiente de los medios y los recursos asignados a la Secretaría de Finanzas y Administración, en sintonía administrativa con la encomienda y fin del programa en la DGA.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del Municipio y en la Información Pública.

Análisis FODA

A partir de la evaluación de diseño del programa Organización de la Administración Pública 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León, la tabla 5, presenta los hallazgos organizados en un esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para cada hallazgo identificado, se formulan recomendaciones orientadas a la mejora de la lógica del programa y orientación a intervenir en las causas del problema y generar resultados más orientados a las condiciones de vida y entorno de las personas.

Se definen como Fortalezas aquellos factores internos del Municipio que favorecen el cumplimiento de los objetivos del programa; como Oportunidades, los factores externos que representan una posibilidad de mejora y pueden contribuir al logro de dichos objetivos. Las Debilidades corresponden a limitaciones internas que dificultan alcanzar los fines del programa, mientras que las Amenazas son factores externos que, en caso de materializarse, podrían afectar negativamente la operación y logro de objetivos del programa.

Las recomendaciones propuestas tienen un carácter enunciativo; el personal municipal encargado del programa puede identificar otros hallazgos relevantes y derivar de ellos acciones adicionales dentro de su ámbito de competencia. Estas recomendaciones se clasifican en tres tipos:

1. Específicas: dirigidas al personal de una dirección responsable de operar una actividad puntual del programa.
2. Institucionales: dirigidas a personal de distintas direcciones dentro de una misma dependencia que operan una o varias actividades del programa.
3. Interinstitucionales: dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales involucradas en la operación de una o varias actividades del programa.

El nivel de priorización de cada recomendación (Alto, Medio o Bajo) se determina considerando el beneficio potencial que ésta traería consigo de manera indirecta en la población atendida, así como la viabilidad normativa y operativa de su implementación en un periodo de hasta un año.

Tabla 5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
Entrevistas y sugerencias a la MIR p. 26 Sección VI	Es evidente que los medios tecnológicos, recursos materiales y humanos, además presupuestales con los que cuenta el Municipio, potencialmente es un activo importante para realizar acciones.	No aplica
	Se cuenta con experiencia aceptable y con perfil analítico de los responsables de dar seguimiento a los indicadores del programa y conocimiento del método lógico para construir matrices con cada componente.	No aplica
Debilidades		
Pregunta 3 Sección II	No se cuenta con la evidencia de un documento descriptivo que justifique teórica ni empíricamente el diseño y la intervención del Programa: OAP.	01 - Específica - Alta - Es fundamental la justificación del diseño de la política que señale la argumentación normativa y sustanciación que motiva el planteamiento del diseño del programa presupuestario, que además, es objeto de asignaciones presupuestales importantes y tiene el propósito de resolver niveles de problemáticas diagnosticadas (2023).
Pregunta 16 y 17, Sección VI	No se tiene evidencia del mapeo de los procesos identificados como desactualizados, tampoco se identifican evidencias de actualización pormenorizada y clasificada de procesos por áreas administrativas, con validación y autorización superior.	02 - Específica - Alta - Es recomendable a las áreas administrativas ejecutoras de la Secretaría de Administración como de las unidades administrativas involucradas que corresponden a la administración pública central, que establezcan mecanismos de detección oportuna de procesos desactualizados de forma permanente mediante tableros digitales de control y validación normativa y diagnósticos de avance del programa en relación a la problemática, confirmando cada nivel de responsabilidad de elaboración, supervisión y evaluación, incorporando sistemas permanentes de seguimiento, monitoreo y de control

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
		documental de archivo físicos y digitales a una sola Secretaría Funcional con facultades normativas vigentes.
Pregunta 2 Sección II	No hay evidencias de procesos de diagnóstico actualizado de las áreas administrativas que describa y puntualice de forma sistemática la problemática prevaleciente en cada ente público en relación al programa presupuestario.	03 - Específica - Alta - Incorporar programas permanentes de capacitación a los servidores públicos involucrados en procesos de innovación gubernamental para realizar diagnósticos actualizados de evaluación y métricas sistemáticas para detectar áreas de oportunidad y gestionar mejora continua y retroalimentación de programas administrativos, estableciendo vigencia y periodos sujetos a diagnóstico previamente calendarizados, que contribuyan directamente con los responsables de los sistemas de seguimiento y control y de gestión documental.
Pregunta 22 y 26, Sección VI	Se presenta dentro de la MIR una brecha cualitativa de significación entre el fin y el propósito con una visión más estratégica y de alto impacto organizacional, con alta complejidad en la actualización, contra los componentes y actividades más accesorias y de logística del programa con una circunscripción más limitada: Secretaría de Administración y sus áreas administrativas.	04 - Específica - Alta - Se sugiere redefinir los niveles de objetivo de la MIR, el fin plantea contribuir a impulsar la reingeniería de procesos para mayor calidad en los servicios adyacentes y sustantivos de la DGA adscrita a la Secretaría de Administración, los componentes y actividades con orientación a los indicadores de gestión y eficacia de realización logística, la recomendación es redefinir la categorización del programa a un nivel más operativo.
Oportunidades		
P. 26 sugerencias de cambios la MIR Sección VI	En virtud de que el programa OAP se sustenta esencialmente en actividades específicas de la DGA y la Administración pública central en algunas actividades, es posible que el programa presupuestario se transforme en otra categoría que, independientemente del programa, las tareas y actividades están inscritas en el marco de las atribuciones normativa de la Secretaría de Administración.	05 - Específica - Alta - Transformar el programa presupuestario OAP en otra categoría que implique actividades y tareas institucionales operativas, como en los POA. Retomar los hallazgos y recomendaciones de 2024, para establecer estrategias de redefiniciones estructurales en la MIR y en procesos de mejora continua sistemática al programa

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
		presupuestario "Administración Eficiente de los Recursos 2025".
Pregunta 7 Sección I	Se cuenta con medios tecnológicos y recursos presupuestales, su asignación genera dudas por el monto global del presupuesto, en relación a las cantidades reales asignadas al programa presupuestario.	06 - Específica - Alta - Establecer la estructura con precisión de las asignaciones presupuestales específicas inherentes a las actividades del programa, desagregar las partidas por clasificación del gasto, definiendo cada capítulo de gasto real del programa, aclarando las asignaciones que son para otros requerimientos y conceptos de gasto que no tienen relación con el programa, para rendir cuentas de forma objetiva, coherente y reconocimiento público
Amenazas		
No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.		

Conclusiones

Al cierre de esta evaluación relacionada con el diseño del programa presupuestario Organización de la Administración Pública del ejercicio fiscal 2024, se concluye que este análisis de intervención cumplió con los elementos de diseño suficientes que determinan su vigencia. Sin embargo, presenta asimetrías que advierten consideraciones a la estructura matricial de la MIR que precisan modificaciones o mejorar su configuración. Así mismo, se advirtieron restricciones en el acervo informativo y soporte documental de evidencias de procesos de implementación y supuestos vigentes en el documento de diagnóstico del problema.

Es importante señalar que el diagnóstico proporcionado por el personal del Municipio, carece de referencias bibliográficas, teóricas o fuentes basadas en experiencias institucionales que respalden los supuestos y las afirmaciones, lo que representa límites al rigor del método empleado y a la veracidad, además sin fecha ni vigencia expresa.

El programa muestra una relación lógica entre la problemática identificada con procesos administrativos no actualizados en su totalidad, debido a la poca revisión de las áreas ejecutoras y a las constantes reformas al Reglamento de la Administración Pública del Municipio, confirmado por el diagnóstico, las causas fueron puntuales al señalar el desconocimiento de los procesos administrativos vigentes de la Dirección General de Administración, debido a la poca capacitación interna y a la falta de vinculación entre las áreas adyacentes de la Dirección General de Administración para administrar procesos compartidos.

En el programa se menciona, implícitamente las áreas de enfoque potencial y objetivo basado en las unidades administrativas de la Dirección General de Administración y en un componente -actividad, se amplía a las unidades administrativas de la administración pública central, como referencia esencial a los servidores públicos de las áreas involucradas, en virtud de lo anterior, no se identificaron indicadores de cobertura ni componentes lo suficientemente claros de focalización.

Es oportuno mencionar, por lo anterior descrito, que si bien los criterios de la evaluación comprenden su ponderación, por la naturaleza administrativa y operativa, no se encuentran aplicables a un programa administrativo como el que es objeto de análisis: Organización de la Administración Pública.

La estructura de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), del programa presupuestario, de acuerdo con la forma de su redacción, presentó una aceptable lógica vertical y horizontal en la mayoría de sus elementos. Sin embargo, se detectaron brechas significativas y áreas de oportunidad para mejora de los indicadores gestión y de eficacia de

los componentes y las actividades descritas en relación al fin y al propósito del programa: más estratégicos, se subraya su ambigüedad y la relación inadecuada entre sus indicadores, particularmente con los indicadores de los componentes y actividades.

Es pertinente la afirmación del diagnóstico en esta etapa conclusiva del informe de evaluación: falta de contribución al no subsanar el efecto de los problemas señalados en el diagnóstico: "deficiente contribución a la facilitación de los servicios de la ciudadanía debido a la desactualización de procesos sustantivos de la DGA".

Es importante destacar, que de acuerdo con los niveles de la MIR, particularmente los objetivos del resumen narrativo de los componentes y actividades, comprenden acciones y tareas que son de naturaleza operativa, acciones logísticas y tareas que forman parte de las facultades y atribuciones normales de las direcciones y unidades administrativas, que se llevarían a cabo ante un requerimiento específico de alguna área, sin la existencia del programa presupuestario OAP.

De acuerdo con las valoraciones realizadas es pertinente redefinir el alcance y clasificación del programa a un nivel más operativo, considerar programas transversales y concurrentes que amplían necesariamente el espectro en la administración pública: la simplificación de procesos, la actualización de estructuras organizacionales, descripciones de puestos y flujos informativos a todas las áreas del ámbito de la administración pública del Municipio de Monterrey, fenómeno derivado de actualizaciones constantes a los reglamentos y al marco normativo, es conveniente considerar un sistema permanente de seguimiento y control en cada área funcional para identificar, actualizar y valorar procesos con un ente responsable y visualizado.

Es necesario incorporar sistemas de gestión de documentos y de archivos para intervenir desde las etapas iniciales de diseño de estrategias, programas o acciones, con el plan de archivos y de gestión de documentos para sustentar el mejor control de informaciones y archivos que se producen, se transforman y se conservan en ambientes de e-gobierno.

No se evidenció mecanismos de participación ciudadana de contribución y mejora de procesos, actividad pertinente y socialmente justificada. Los dispositivos de transparencia se publicitan por medio del sitio oficial del Municipio de Monterrey N.L.

Referencias y anexos

- BID (2016). *Indicadores para el Desarrollo*. Curso en línea del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.
- Cardozo, Myriam (2021). “Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos”. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 90 · año 42, · enero-junio de 2021 · pp. 205-232.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>
- Merino, Mauricio (2013). *Políticas públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Municipio de Monterrey (2025). *Cuenta Pública 2024 del Municipio de Monterrey*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/ITDIF/2024_CUENTA_PUBLICA_Formato_Abierto.pdf
- Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa Organización de la Administración Pública*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/44OrganizaciondeAdministracionPublica.pdf>
- Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/4toTrimestreMatrizdeSeguimientoalCumplimientodeMetas.pdf>
- Municipio de Monterrey (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Obtenido de: https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf
- OCDE (2018). *Glossary. 2018 OECD Performance Budgeting Survey*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/2018-OECD-Performance-Budgeting-Glossary.pdf>

SHCP (2016). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

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

Anexo 1. Matriz de Indicadores del programa Organización de la Administración Pública 2024 del Municipio de Monterrey.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Coadyuvar a la promoción de servicios más eficientes y de mayor calidad a través de la actualización y reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración.	Porcentaje de procesos administrativos actualizados	-Documento actualizado de procedimiento administrativo. -Lista en excel de procesos administrativos a actualizar	Que no se generen cambios o adecuaciones a la normatividad aplicable.
Propósito	Los procesos administrativos se encuentran revisados y vigentes por las áreas ejecutoras.	Porcentaje de cumplimiento a la revisión de procesos administrativos.	Formato de revisión de procesos administrativos. -Lista en excel de procesos administrativos a revisar	Que exista compromiso y conocimiento en la actualización de los procesos.
Componente 1	Talleres informativos para los servidores públicos al interior de la Dirección General de Administración acerca de la actualización de la información aplicable realizados	Porcentaje de talleres informativos realizados	-Listas de asistencia, fotos, material evidencia (minutas/programas), etc. -Convocatorias a talleres informativos	Que exista disponibilidad en la programación y participación en las actividades.
Actividad 1.1	Actualización de la estructura organizacional vigente de cada Secretaría perteneciente a la Administración Pública Central	Porcentaje de avance en la actualización de los organigramas de la Administración Pública Central.	-Organigramas actualizados en medios electrónicos. -Lista en excel de organigramas a actualizar en el periodo	Que las dependencias administrativas realicen el envío de información necesaria para la actualización del organigrama correspondiente a su dependencia. Que las dependencias administrativas realicen

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
				la validación de los organigramas.
Actividad 1.2	Calendarización oportuna de los proyectos y/o actividades	Porcentaje de realización de programación de actividades.	-Estadísticas propias -Calendario de Actividades	Que las unidades administrativas realicen envío de la información dentro de los periodos establecidos.
Componente 2	Mesas de trabajo para la vinculación entre las áreas adyacentes para administrar procesos compartidos realizadas	Porcentaje de cumplimiento a mesas de trabajo entre unidades administrativas.	-Listas de asistencia, fotos, material evidencia (minutas/programas), etc. -Lista de convocatoria a las mesas de trabajo	Que exista disponibilidad en la programación y participación en las actividades.
Actividad 2.1	Mejoramiento del flujo de la información entre las direcciones de la DGA.	Porcentaje de cumplimiento de comunicados informativos enviados	-Acuse de documento recibido por las unidades administrativas aplicables. -Lista de comunicados informativos enviados	
Actividad 2.2	Formalización y seguimiento a la atención y/o respuestas de los acuerdos generados entre las direcciones.	Porcentaje de cumplimiento a reuniones para seguimiento oportuno	-Listas de asistencia, fotos, material evidencia (minutas/programas), etc.	Que exista disponibilidad en la programación y participación en las actividades de parte de las unidades administrativas consideradas necesarias a requerirse.

