

**Evaluación de diseño del programa**

**Finanzas Públicas**

**Ejercicio Fiscal 2024**

**Municipio de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León**

Informe final

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador

Septiembre 2025



**Gobierno  
de Monterrey**

## Índice

Índice .....	I
Glosario de términos .....	II
Resumen ejecutivo .....	III
Introducción .....	1
Evaluación de diseño .....	5
I.    Características del programa.....	5
II.   Justificación de la creación y del diseño del programa .....	9
III.  Contribución del programa a las metas y objetivos municipales.....	12
IV.  Población Potencial, Objetivo y mecanismos de elegibilidad .....	14
V.    Padrón de Beneficiarios y Mecanismos de Atención .....	17
VI.  Matriz de Indicadores para Resultados .....	19
VII.  Presupuesto y Rendición de cuentas.....	29
VIII.  Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas municipales y estatales .....	33
Análisis FODA.....	35
Conclusiones .....	38
Referencias y anexos .....	39

## 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).

## Resumen ejecutivo

El presente informe expone los resultados de la evaluación del programa Finanzas Públicas del Municipio de Monterrey correspondiente al ejercicio fiscal 2024, destacando sus principales avances y áreas de oportunidad. El análisis se centró en la pertinencia del diseño, la calidad de la planeación y los resultados, así como en la cobertura, focalización y la operación del programa.

En materia de diseño, se identificó que el programa cuenta con una definición clara de objetivos orientados a fortalecer la gestión financiera municipal. Sin embargo, se señala la necesidad de mejorar los mecanismos de diagnóstico y justificación, ya que en algunos apartados se limitan a una descripción general sin profundizar en las causas y efectos del problema público que busca atenderse. La alineación con la planeación nacional y estatal se reconoce como un acierto, lo que garantiza coherencia con las políticas de desarrollo en distintos niveles de gobierno.

Respecto a la planeación y resultados, el programa ha avanzado en la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), lo cual ha permitido fortalecer el seguimiento y evaluación de los objetivos planteados. A pesar de ello, se detectaron limitaciones en la disponibilidad de indicadores de impacto que permitan medir de manera más precisa la efectividad del programa. Se reconoce un esfuerzo por sistematizar la información financiera, aunque persiste el reto de garantizar que la generación de resultados sea visible y verificable para la ciudadanía.

En el apartado de cobertura y focalización, el programa mantiene un alcance que abarca al conjunto de la población del Municipio, dado que sus beneficios se expresan en la administración eficiente de los recursos públicos. Esta cobertura universal se considera adecuada, aunque al no contar con criterios de focalización específicos, se dificulta identificar con precisión qué sectores de la población resultan más beneficiados en términos de equidad y justicia distributiva.

En cuanto a la operación, se documenta que el programa se apoya en procesos administrativos estandarizados y en herramientas tecnológicas que han contribuido a fortalecer la transparencia y el control del gasto. No obstante, se observa que la comunicación de resultados hacia la ciudadanía todavía es insuficiente, lo que limita la percepción social del impacto positivo del programa. La vinculación con instancias de

control y auditoría se valora como una práctica sólida, pero se requiere avanzar hacia esquemas más participativos que promuevan la corresponsabilidad ciudadana.

En síntesis, el programa Finanzas Públicas representa un esfuerzo relevante para consolidar una administración municipal más eficiente, transparente y alineada a los principios de la gestión pública moderna. Sus principales fortalezas se encuentran en la alineación normativa y en la integración de instrumentos de planeación, mientras que los retos se concentran en robustecer el diagnóstico, mejorar la medición de resultados de impacto y fortalecer los mecanismos de comunicación y participación social.

## **Introducción**

Este informe corresponde a la evaluación de diseño del programa Finanzas Públicas 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 Finanzas Públicas 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.

### *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 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 Finanzas Públicas del Municipio de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, con la finalidad de proveer información que retroalimente 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 guion 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 no se presentaron limitaciones en la entrega de información documental ni en la agenda de entrevistas, de manera que no se afectó el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

## Evaluación de diseño

### I. Características del programa

#### 1. *Identificación del programa (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros);*

El programa presupuestario Finanzas Pública representa un conjunto de acciones internas de tipo administrativo a cargo de la Secretaría de Finanzas y Administración. Intervienen en su implementación cinco direcciones y la Oficina del Secretario. Este programa tiene incidencia hacia la Administración Pública Municipal, en particular hacia las unidades administrativas que se ven afectadas por los procesos de adquisición, recaudación y manejo de recursos financieros.

Si bien el Municipio ha implementado acciones de tipo administrativas desde que hace uso de recursos públicos, es hasta 2017 que se dio estructura a este tipo de funciones bajo el Programa de Informes Financieros, sin contar con documentos de diseño. Luego, es en 2018 cuando se tiene registro del programa Finanzas Sanas, el cual ofreció los componentes de administración financiera y manejo de deuda. Luego, en 2019, el programa pasa a nombrarse Finanzas Públicas, se estructura con árboles de problemas y de objetivos, así como una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cuyo fin se centró en el incremento de los ingresos en general al menos en proporción al producto Interno Bruto.

El ejercicio fiscal de 2020 del programa se evaluó por primera vez en 2021 por una instancia externa y, aunque no se encontró un documento de trabajo para atender las recomendaciones de mejora, sí se identifican cambios con respecto a la versión del ejercicio fiscal 2024 evaluada en el presente informe.

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

A partir del diagnóstico del problema que justifica el programa, proporcionado por el personal municipal, se plantea que la situación negativa a la cual se enfrenta es *las prácticas administrativas inadecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*. Se menciona que este problema es derivado de cambios en la estructura organizacional en el Reglamento de la Administración Pública publicado en 2022.

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

El programa tiene una relación con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, en particular con el *Objetivo 5.1: Contribuir a lograr una administración pública eficiente mediante el manejo del gasto corriente, la deuda municipal y la mejora en la percepción del cumplimiento de disposiciones normativas en materia financiera dentro de las unidades Administrativas de la Tesorería Municipal (ahora Secretaría de Administración y Finanzas).*

En materia estatal el programa no tiene una relación como tal debido a la orientación de éste hacia la administración municipal.

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

La Matriz de Indicadores del programa plantea a nivel de Fin la *Contribución en el cumplimiento en materia contable y presupuestal de la normativa aplicable que favorezca a una rendición de cuentas gubernamental*, de manera que coadyuva a hacer efectivo el principio de legalidad en el ejercicio de los recursos públicos. De manera directa, el Propósito del programa se plantea como *Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*, una definición clara aunque sin el área de enfoque objetivo en la cual debe materializarse el resultado.

Con base en los Componentes del programa, se plantean tres productos generales que a su vez comprenden otros productos específicos:

- Componente 1 - Registro contable presupuestal de los ingresos. Comprende la revisión de cortes mensuales del ingreso, capacitación del personal de cajas de cobro de ingresos, conciliación de los ingresos y actualización al personal en el cobro de Recaudación Inmobiliaria.
- Componente 2 - Registro contable presupuestal de los egresos. Incluye la revisión del expediente a pago, el seguimiento de la autorización presupuestal y la recuperación de los fondos de afectación específica.
- Componente 3 - Vinculación entre las dependencias ejecutoras del gasto. Establece acciones como la capacitación del personal involucrado en la ejecución del gasto, actualización y creación de procesos administrativos y mesas de trabajo intermunicipales.

*5. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena, localidad cuando aplique);*

El programa identifica en la Matriz de Indicadores dos tipos de áreas de enfoque en las cuales interviene. El área de enfoque potencial se integra por las diversas unidades administrativas de la Administración Municipal. El área de enfoque objetivo se integra por las unidades administrativas que se ven afectadas por los procesos de adquisición, recaudación y manejo de recursos financieros. Se observa que ambas se plantean de forma general, sin mencionar a qué niveles de la estructura orgánica se refiere.

*6. Cobertura y mecanismos de focalización;*

Tanto en el diagnóstico del problema como en la Matriz de Indicadores no se mencionó algún dato que permitiera calcular la cobertura del programa, medida como la proporción de dependencias atendidas respecto al total que integran el área de enfoque objetivo.

Se infiere que no es aplicable una cobertura ya que no se podría dejar de atender a ninguna ante un riesgo de incumplimiento de la normatividad relacionada a la administración de recursos públicos. En lo concerniente a una focalización, no se indicó en el diagnóstico y en entrevista con el personal se comentó que no se hace una focalización del presupuesto del fondo hacia alguna dependencia o dirección, el ejercicio del fondo es transversal al municipio, orientado a cumplir objetivos estratégicos del Municipio.

*7. Presupuesto aprobado y ejercido en 2024;*

En la Cuenta Pública Municipal 2024, disponible en el portal oficial del Municipio de Monterrey (2025, p. 1207), se identificó que al cierre del cuarto trimestre de 2024 el presupuesto modificado del programa fue de \$600,590,298.34, y el monto pagado ascendió a \$566,309,222.24 equivalente al 94% del presupuesto modificado.

*8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes;*

Una de las secciones de la MIR del programa comprende las metas cuantitativas de los indicadores, éstas se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1. Metas del ejercicio fiscal 2024 de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes del programa Finanzas Públicas del Municipio de Monterrey.**

Nivel	Nombre del indicador	Meta anual
Fin	Porcentaje de informes financieros presentados que permitan la rendición de cuentas	100%
Propósito	Porcentaje de cierres mensuales realizados conforme al calendario interno oficial	100%
Componente	Porcentaje de acciones realizadas para el registro contable presupuestal oportuno de los ingresos	100%
Componente	Porcentaje de acciones realizadas para lograr el registro contable presupuestal	100%
Componente	Porcentaje de acciones realizadas para lograr una vinculación efectiva	100%

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

Expuesta una descripción general del programa y de su justificación, se identifica una coherencia entre el problema de prácticas inadecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos y los tres componentes en estos ámbitos relacionados con la capacitación del personal, la actualización de procesos y la aplicación de mecanismos de revisión y conciliación periódica mediante sistemas contables.

El diagnóstico muestra una relación lógica entre cada nivel, aunque la carencia de referencias documentales o anecdóticas que apoyen las afirmaciones le resta veracidad al contenido.

## 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
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</li> <li>El problema cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

Tomando como fuente el diagnóstico del problema en el cual interviene el programa se identificó que éste cumple con los incisos a y b que establece la pregunta.

El diagnóstico plantea una redacción descriptiva del problema como sigue:

*Existen prácticas administrativas inadecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos con lo cual existe una contribución limitada en el cumplimiento en materia contable y presupuestal de la normativa aplicable que favorezca a una rendición de cuentas gubernamental.*

A partir de esta definición del problema, la cual coincide con el resumen planteado en el árbol de problemas, sí se plantea como un hecho negativo para la Administración Pública Municipal, directamente, e indirectamente para la población en general que es usuaria de los bienes y servicios públicos y contribuye a la recaudación de ingresos.

Este planteamiento del problema también representa una situación que puede ser revertida, ya que las prácticas administrativas inadecuadas pueden identificarse y revertirse con acciones correctivas por parte del personal.

El área de enfoque que tiene el problema o necesidad se identifica en el diagnóstico y en la Matriz de Indicadores. No obstante, se plantean de forma distinta. Esto representa una

debilidad, ya que impide conocer el alcance de las actividades del programa. Por un lado, en la MIR se plantea que el área de enfoque potencial se integra por *las diversas unidades administrativas de la Administración Municipal* y en la MIR se plantea como *las dependencias de la Administración pública del Municipio de Monterrey*. Por otro lado, el área de enfoque objetivo se plantea en el la MIR como *las unidades administrativas que se ven afectadas por los procesos de adquisición, recaudación y manejo de recursos financieros* y en el diagnóstico como *las direcciones de la Secretaría de Finanzas y Administración del Municipio de Monterrey*.

En lo que respecta al plazo para la revisión o actualización del área de enfoque potencial y objetivo, éste no se indica como tal en algún documento. Tampoco se indica la necesidad de hacer alguna revisión de las unidades administrativas que intervienen en el programa dentro de la SFA o que participan fuera de ésta.

En la definición del problema no se encuentra aplicable una diferenciación entre hombres y mujeres, como tampoco limitaciones y oportunidades para promover la igualdad entre ambos.

## **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
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa cuenta con un diagnóstico del problema que atiende el programa.</li> <li>El diagnostico cumple con una de las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

Dentro del diagnóstico del problema que atiende el programa se mencionan las causas, el problema central y los efectos que conlleva, sólo el inciso a que establece la pregunta.

Si bien no se plantea de forma gráfica un árbol de problemas; éste sí se plantea en el documento de la Matriz de Indicadores y el contenido coincide con el que establece el diagnóstico.

Se identifica que las causas y los efectos del problema se plantean de forma coincidente aunque resumida en el diagnóstico y en el árbol de problemas, sin una descripción más amplia de los datos, hechos o relatos actuales que los justifican. Esto representa una debilidad, ya que impide conocer el apego del problema a una realidad empírica y adaptada al contexto reciente de la Administración Pública Municipal. Asimismo, limita la comprensión sobre la magnitud del problema público y potencial afectación con base en la descripción de sus características.

El planteamiento del problema tampoco considera una cuantificación y características de la población, en este caso área de enfoque, que presenta el problema. De igual forma, no considera una ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema.

Por último, el diagnóstico no menciona un plazo para la revisión y actualización del mismo. En entrevista el personal comentó que esta versión del diagnóstico del problema proporcionada se elaboró entre octubre y noviembre de 2023.

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

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo</li> </ul>

El programa dispone del diagnóstico del problema pero éste no cita alguna justificación teórica sobre cuáles son en otros contextos nacionales o internacionales de gobierno las principales causas de las prácticas inadecuadas o del incumplimiento normativo de tipo contable.

A partir de la entrevista con el personal involucrado en la ejecución de las actividades se encontró que las afirmaciones contenidas en el diagnóstico y la forma en que se relaciona cada elemento del árbol de problemas tuvieron como fuente la experiencia del personal en los puestos de las Direcciones y Coordinaciones involucradas.

En entrevista con el personal se indicó que las fuentes de información del diagnóstico y árbol de problema del programa fueron principalmente el marco normativo, siendo la Constitución general, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los



Municipios, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León.

### 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"> <li>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</li> <li>Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta, y</li> <li>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.</li> </ul>

El documento del programa en versión Excel contiene elementos como la alineación a planes de desarrollo, árboles de problemas y objetivos y la MIR. Con base en el documento de alineación se encontró la relación del programa con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. A partir de esta información se identifica un cumplimiento de los dos incisos que establece la pregunta.

Además del PMD, el Municipio dispone de programas sectoriales por ejes. Uno de éstos es el Programa Municipal de Ciudad Abierta 2021-2024, cuya estructura de objetivos es la misma que el PMD. Con base en el Propósito del programa, *Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*, se identificó que éste tiene una relación con tres estrategias del citado Programa sectorial, en las que

participa la Secretaría de Finanzas y Administración de forma individual y en coordinación con otras dependencias. Éstas se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2. Objetivos y estrategias del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 y del Programa Municipal de Ciudad Abierta 2021-2024 relacionados al Propósito de Finanzas Públicas.**

Objetivo	Estrategia	¿Existen conceptos comunes entre Propósito y Objetivo-Estrategias?	¿Suficiente el Propósito para su cumplimiento?
5.4 Control interno eficaz y capacitación para un alto desempeño	<i>5.4.3 Conformar un gobierno con servidores públicos de excelencia orientados a los resultados que impulse la mejora en el desarrollo de procesos y la prestación de servicios municipales</i>	No	No, son necesarias las Actividades 1.2, 1.4 y 3.1
5.6 Finanzas municipales con impactos sociales	<i>5.6.1 Elevar los ingresos propios sobre bases de eficiencia y equidad</i>	Sí	No, son necesarias las Actividades 1.2 a 1.4
	<i>5.6.4 Elevar y mejorar la calidad del gasto social</i>	Sí	No, son necesarias las Actividades 2.1 a 2.3

Fuente: Elaboración propia con base en información del Municipio de Monterrey (2021 y 2024).

##### **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?**

El principal objetivo del programa sectorial relacionado con el programa Finanzas Públicas es, con base en la tabla 2 expuesta anteriormente, el 5.6 *Finanzas municipales con impactos sociales Poner los recursos donde están las prioridades*. Este objetivo es el mismo dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, de manera que no se identifican elementos distintos entre uno y otro que puedan relacionarse. Además de este tipo de programas no se dispone otro de tipo sectorial, especial o institucional relativo a finanzas públicas; únicamente Programas Operativos Anuales por direcciones.

## **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?**

Dado que el Propósito del programa es *Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*, se encuentra una relación indirecta de éste con un objetivo en particular de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, el 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 y la meta 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas*”.

La relación entre el objetivo del programa y de la Agenda 2030 se identifica como indirecto ya que el programa se centra en las prácticas adecuadas para el registro de ingresos y egresos, mientras que el objetivo 16 es más amplio y abarca a toda la sociedad y sus instituciones justas y eficaces. No obstante, la meta 16.6 sí se enfoca en instituciones eficaces que rindan cuentas. Si bien este término no es parte del Propósito, sí está término incluido en el nivel de Fin del programa.

## **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"> <li>El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y</li> <li>Las definiciones no cumplen con las características establecidas.</li> </ul>

El programa sí dispone del diagnóstico del problema y define su área de enfoque potencial y objetivo, mas no define explícitamente la unidad de medida, la cantidad ni el plazo para su revisión y actualización y se refiere a entes públicos de dos ámbito de competencia y jerarquías distintas. Mientras que el área de enfoque potencial se refiere a *las dependencias de la Administración pública del Municipio de Monterrey*, las cuales incluyen las Secretarías, el área de enfoque objetivo se refiere en particular a *las direcciones de la Secretaría de Finanzas y Administración del Municipio de Monterrey*. Lo anterior no sucede en la Matriz de Indicadores, donde ambos tipos de áreas de enfoque son unidades administrativas, aunque tampoco se cuantifican.

Ambos tipos de áreas de enfoque son parcialmente claras, no se cuantifican y no se define un plazo de actualización, aunque estas cualidades no inhiben el cumplimiento de las metas propuestas en cada nivel de la MIR. Éstas se enfocan en personal, procesos y el presupuesto de ingresos y egresos en general, sin una distinción notoria por dependencia, dirección o unidad administrativa de menor rango.

**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)**

Dado el enfoque del programa hacia la ejecución de actividades internas en las que no aplica un criterio de elegibilidad con base en una característica socioeconómica, no se dispone de esta información sistematizada.

## **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.**

El programa no dispone dentro de su acervo normativo aplicable de ningún procedimiento para identificar al área de enfoque en la cual pretende intervenir en función a sus recursos disponibles. Las normas estatales y generales en materia contable, de disciplina financiera, de responsabilidad hacendaria y de administración financiera, se aplican por cada Dirección responsable de su Componente y Actividad.

Durante la entrevista con el personal involucrado en el programa se mencionó que las actividades relativas a la capacitación del personal en materia de cajas de cobro, detectaron que un área de oportunidad era la de ingresos que demandaba un trabajo doble. Esto derivó en ajustes a los módulos de cobro y al sistema contable, a fin de hacer más eficiente el proceso.

### **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.**

Entre la información documental proporcionada con respecto al programa, no se identificó algún documento relativo a la estrategia de cobertura del programa o información equivalente respecto a las actividades de capacitación al personal. Esto deriva en una oportunidad que el personal responsable del programa puede aprovechar, ya que es posible contar con esta estrategia de este tipo aplicable a las actividades 1.2, 1.4 y 3.1 a través de las cuales se ofrece capacitación al personal.

**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.

El personal a cargo de las actividades del programa no dispone de procedimientos para la selección de proyectos conforme a la especificaciones que establece la pregunta.

**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.

No se dispone de procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo debido a que el programa no establece actividades en las cuales se inicie una solicitud de capacitación por parte del personal.

## **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) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

El programa no dispone de un padrón de personas beneficiarias el cual cumpla con las características que establece la pregunta.

Cabe mencionar que el personal llevó un listado de las personas capacitadas en materia de cajas de cobro de ingreso por predial, previo al operativo de predial. Antes había ingresos que se cobraban en plataformas o módulos obsoletos, lo que ocasionaba un doble trabajo y complicaba la integración de informes financiero de forma puntual. No obstante, se indicó que no se incumplieron plazos.

### **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.**

El programa no dispone de un procedimiento para otorgar el servicio de capacitación para las actividades 1.2, 1.4 y 3.1 de la Matriz de Indicadores del programa relativas a la capacitación del personal en materia de cajas de cobro de ingresos, cobro de recaudación inmobiliaria y contable presupuestal. El resto de las actividades son acciones administrativas orientadas a la emisión y revisión de información contable que ocurren al interior de las direcciones de la Secretaría de Finanzas y Administración.

**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.**

Este tipo de información no es capturada como parte de las actividades de capacitación al personal. En estas actividades solo se capturó un listado con nombre de las personas, delegación y firma.

## 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"> <li>Del 70 al 84% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

El programa Finanzas Pública dispone de once actividades para los tres componentes que integran su Matriz de Indicadores del anexo 1. Con relación al inciso a de la pregunta, siete de éstas, el 63%, tienen un título planteado de forma clara, las cuatro restantes plantean de forma general su alcance: *2.3. Proceso eficiente de recuperación de los fondos de afectación específica, 3.2. Actualización oportuna de los procesos administrativos, 3.3. Creación de procesos administrativos y 3.4 Programa de mesas de trabajo intermunicipales.*

Respecto al inciso b, los tres componentes se presentan en un orden no cronológico ya que en la práctica ocurren de forma paralela, primero el que concierne a la recaudación de ingresos, después el que comprende autorización presupuestal y pago, y en tercer lugar uno transversal relativo a la vinculación y capacitación del personal y actualización de procedimientos. A nivel de actividades, éstas tampoco siguen un orden cronológico por la misma razón: las direcciones ejecutoras implementan estas actividades no como una secuencia de pasos sino como parte de actividades que ocurren simultáneamente a medida que son requeridas. En ese sentido, no se considera aplicable este inciso a la MIR del programa.

En lo tocante al inciso c, las once actividades, el 100%, son necesarias y contribuyen a producir su componente respectivo. No obstante, existen otras actividades y tareas administrativas que también se ejecutan por el personal y que son necesarias para producir



cada componente. Dado que el formato de la MIR presenta un resumen de las principales actividades, no se incluyen todas.

Por último, en cuanto al inciso d, respecto a si la actividad más el supuesto generan el componente, en ocho de éstas, el 72%, se identifica una relación de causa y efecto. Solo en tres actividades los supuestos se plantean de forma general como factores internos, cuando deben ser externos, fuera del ámbito de control de la Dirección responsable. Estos supuestos corresponden a las actividades 1.1 *Existencia de los recursos humanos y materiales*, 1.3 *Se realizan los cortes de ingresos de forma oportuna* y 3.4 *Procesos creados*.

#### 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
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 85 al 100% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

Los tres componentes del programa Finanzas Públicas son el 1. *Registro contable presupuestal oportuno de los ingresos*, 2. *Registro contable presupuestal oportuno de los egresos* y 3. *Vinculación efectiva entre las dependencias ejecutoras del gasto público realizado*. La elaboración de estos tres es responsabilidad exclusiva del programa.

Si bien ninguno de los tres componentes se plantea explícitamente con el orden de palabras sugerido a este nivel en las guías de la MIR de la SHCP (2016), su título infiere que se trata de resultados logrados.

Los tres componentes son necesarios para lograr el Propósito que establece *Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*. El tercer componente, aunque no se concentra en el registro de ingresos o egresos en particular, sirve de soporte a primero y segundo, ya que plantea la vinculación entre el personal, incluida la capacitación a éste, la creación y actualización de procesos.

En conjunto, los tres componentes contribuyen por sí solos a lograr el Propósito en caso de llevarse a la práctica. Sin embargo, no se identifica que los supuestos sean factores externos que dependan de una o varias direcciones externa a la ejecutora del Componente, ya que

los componentes 1 y 2 plantean *Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos*; tampoco se identifica que uno se plantee en sentido positivo como una situación que debe ocurrir, el 3 plantea *Falta de coordinación entre las áreas involucradas*.

Un componente que no se encuentra en la MIR del programa es el de manejo de la deuda pública. Esto representa una debilidad, ya que al ser parte de los ingresos como del gasto, es importante su manejo conforme a la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. En ese sentido, merece un lugar dentro del programa.

#### 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
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>El propósito cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

El Propósito del programa que indica la MIR se plantea como *Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos*. Esta redacción cumple parcialmente con el inciso a de los cinco que establece la pregunta.

El logro del Propósito sí es consecuencia directa como resultado de los componentes, aunque no de los supuestos a ese nivel de objetivos, ya que se indicó que no es preciso que sean factores externos.

Se identifica que el Propósito si está bajo el control de las direcciones involucradas en el programa, ya que se plantea como un sustantivo que denota la ejecución de una actividad.

El Propósito es único, no se plantea otro objetivo adicional. Sin embargo, no está redactado como una situación alcanzada y no incluye al área de enfoque objetivo. Es decir, no se plantea como un resultado directo que el programa se proponga lograr en el área de enfoque objetivo, compuesta según la MIR por *las unidades administrativas que se ven afectadas por los procesos de adquisición, recaudación y manejo de recursos financieros*. Esto representa una debilidad.

**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"> <li>El fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta</li> </ul>

La MIR del programa establece como Fin la *Contribución en el cumplimiento en materia contable y presupuestal de la normativa aplicable que favorezca a una rendición de cuentas gubernamental*. Este objetivo de mayor nivel cumple con tres de los cinco incisos que establece la pregunta, el b, d y e; parcialmente con el c.

El Fin plantea de forma general y amplia contribuir al cumplimiento contable y presupuestal de la normativa aplicable, debido a que son diversas disposiciones a las que está obligado el Municipio y el formato de la MIR no es el espacio para mencionar cuáles son. No obstante, existe ambigüedad en la redacción y el inciso a no se cumple. Esto representa una debilidad que puede corregirse con un replanteamiento del Fin y su indicador hacia un resultado indirecto al cual contribuya el programa.

En lo que respecta al inciso b, se identifica que sí se cumple. La forma en que se plantea el Fin en su título denota una obligación legal más que un objetivo, es una situación a la cual el programa contribuye junto con otras funciones administrativas de otros programas. En ese sentido, el programa por sí solo no es suficiente para alcanzar ese fin, orientado al cumplimiento normativo.

Respecto al inciso c, se identifica un cumplimiento parcial. Del universo de normas contables y presupuestales aplicables al Municipio el programa contribuye a cumplir la que es competencia de la Secretaría de Finanzas y Administración. Sólo ésta se encuentra bajo el control de las personas responsables del programa, el resto no.

Se identifica que el Fin es un objetivo único, no se acompaña de otro adicional. Asimismo, se encontró que tuvo una relación el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, en particular con el *Objetivo 5.1: Contribuir a lograr una administración pública eficiente mediante el manejo del gasto corriente, la deuda municipal y la mejora en la percepción del*

*cumplimiento de disposiciones normativas en materia financiera dentro de las unidades Administrativas de la Tesorería Municipal (ahora Secretaría de Administración y Finanzas).*

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

En esta respuesta no se encontró el nivel adecuado entre los cuatro disponibles. Solo el Propósito y el Fin de la MIR, se identifican en el procedimiento relacionado al programa, ninguna actividad o componente.

Si bien el programa no dispone de un documento normativo propio, en el sitio oficial del Municipio de Monterrey relativo al marco normativo de cada dependencia se identificó el procedimiento *P-SFA-CCP-08 Elaboración y Presentación de Informes Financieros*. Este documento no menciona explícitamente el resumen narrativo de la MIR, sino que incluye conceptos relacionados con algunos de los niveles, por ejemplo la revisión de registros contables, establecida en el Propósito, el cumplimiento de la normativa contable y emisión de informes financieros, establecida en el Fin. Las actividades relacionadas con la capacitación y vinculación de personal, actualización y creación de procedimientos no se incluyen en este procedimiento.

El procedimiento *P-SFA-CCP-08 Elaboración y Presentación de Informes Financiero* no fue el único que se siguió en las actividades del programa. El personal involucrado en el programa comentó en entrevista que también se siguieron lineamientos para actividades como registro contable, revisión de expedientes, revisión de pagos, registro y control de cuentas por pagar, como también lineamientos de ejercicio y pago del gasto.

**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
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del 85 al 100% de los indicadores del programa tienen todas las características.</li> </ul>

El programa contiene en su Matriz de Indicadores para Resultados dieciséis indicadores, todos de tipo operativo o gestión, incluso los de Fin y Propósito. La mayoría cumple con los cinco incisos, a excepción de algunos que se mencionan enseguida.

Se identifica que el 100% de los indicadores cumple el inciso a, ya que tienen claro su nombre y definición, únicamente los indicadores de Componentes presentan la misma fórmula: *(Acciones realizadas / Acciones requeridas)\*100*.

Con respecto a la relevancia del inciso b, 14 de 16 indicadores son relevantes, el 87%, lo cual excluye los dos indicadores de las actividades 3.2 y 3.3 relacionados con la actualización y creación de lineamientos y/o procedimientos. El avance de estos indicadores refleja el trabajo realizado por el personal, pero desde una perspectiva externa, no provee algún hallazgo sobre la eficacia, eficiencia, calidad de la acción. En entrevista con personal involucrado en el programa uno de los presentes consideró que estos indicadores sí aportaban hallazgos claros sobre los resultados y que sirven de guía para saber si cumplen las metas.

Siguiendo con el inciso c, el 100% de los indicadores son económicos. No se identifica alguno cuya medición cueste recurso humano o económico adicional, la medición de todos está disponible a un costo razonable. Esto se verificó en entrevista con las personas involucradas en el programa, quienes explicaron que se dispone de un programa para llevar un control de los expedientes para pago en el cual se define la fecha en que llega y en la que está listo para pago, así como observaciones adicionales.

En cuanto a la capacidad de verificar los indicadores de forma independiente que establece el inciso d, el 100% de éstos puede ser verificado a partir de sus fuentes. Únicamente los indicadores de las actividades 3.2 y 3.3 cuentan con medios de verificación que es menester definir claramente.

Por último, el inciso e relativo al criterio de adecuado, se cumple en 15 de 16 indicadores, el 93%; en la mayoría excepto el indicador de Fin. Éste no es adecuado al contenido del objetivo y difícilmente aporta información para valorar su desempeño. Por un lado el Fin se propone la *Contribución en el cumplimiento en materia contable y presupuestal de la normativa aplicable que favorezca a una rendición de cuentas gubernamental* y por el otro el indicador asignado es el *Porcentaje de informes financieros presentados que permitan la*

*rendición de cuentas*, un indicador operativo importante pero que a nivel de Fin no se considera estratégico aún en un programa administrativo como Finanzas Públicas.

Con base en lo anterior, las fichas técnicas cumplen en un 96% con los incisos, aunque la minoría presenta áreas de mejora.

## 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"> <li>Del 85 al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.</li> </ul>

El personal responsable del programa proporcionó las fichas técnicas de los indicadores del programa del ejercicio fiscal 2024. Se identificó que éstas cumplen con los ocho incisos que establece la pregunta. Los indicadores son en su totalidad porcentajes, de tendencia ascendente, en los que se mide la realización de acciones requeridas o programadas en diversos periodos de tiempo. Una característica en común de los indicadores es que su descripción permite comprender el alcance de lo que miden. Enseguida se plantean las observaciones producto de la revisión de estas fichas.

En cuanto a la dimensión de los indicadores, en 7 de 16 se menciona que son de eficiencia, cuando deben ser de eficacia, ya que la eficiencia mide la relación entre el uso de recursos para el logro de un producto. Se esperaría que estos indicadores midieran el tiempo de ejecución de la actividad o el presupuesto destinado a su ejecución.

Todos los indicadores disponen de una fórmula con variables organizadas correctamente. Cabe mencionar que en los tres indicadores de Componentes se repite la misma fórmula: *(Acciones realizadas / Acciones requeridas)\*100*. Estas variables se plantean de forma ambigua.

La mayoría de los indicador parte de una línea base del 100% en 2023, a excepción del indicador de Propósito relativo a cierres mensuales, cuya línea base fue 13; actividad 2.1, relativa a pagos revisados, con línea base del 90%; y actividad 3.1, relativa a capacitaciones en materia contable-presupuestal con línea base de 3.

Con base en lo anterior, las fichas técnicas cumplen en un 100% con los incisos, aunque la minoría presenta áreas de mejora.

**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
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 85 al 100% de las metas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.</li> </ul>

Tomando como referencia el avance físico de los indicadores del programa reportado al 4º trimestre de 2024 se identificó que los dieciséis, el 100%, contó con una meta con unidad de media expresada en porcentaje.

15 de las 16 metas no son laxas, el 90%, la otra restante sí debido al avance registrado. Esta fue la meta de la actividad 1.4 relativa a capacitaciones de personal en materia de recaudación inmobiliaria tuvo un avance del 150%. La meta de la actividad 2.1 relativa a expedientes para pago de proveedores, contratistas y otros revisados, tuvo un avance del 106.7%. No se considera laxa esta meta, ya que debido al volumen alto de expedientes revisados (20,111) refleja el trabajo del personal.

Las dieciséis metas establecidas para el programa se consideran factibles de alcanzar con los recursos de personal y presupuesto pagado del programa. Ninguna meta estuvo en un rango crítico o en riesgo menor al 90%.

Una observación sobre las metas es que la totalidad de los indicadores del resumen narrativo de la MIR miden la ejecución de alguna acción o producto dentro del ámbito de competencia de las direcciones. En éstos no se plantea ninguna meta cuyo avance esté en riesgo debido a su dependencia de otras direcciones externas a la SFA.

Con base en lo anterior, en promedio, las metas cumplen en un 93% con los incisos.

**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
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del 70 al 84% de los medios de verificación cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>

Los dieciséis indicadores del programa establecen en la MIR y en la ficha técnica su medio de verificación. De éstos, el 100% son oficiales, ya que se producen por las direcciones competentes. En ese sentido, todos cumplen el inciso a.

Con respecto al inciso b, si bien el 100% dispone de un nombre, en 14 de 16, el 87%, es posible identificar el medio de verificación de forma clara, los otros dos restantes no indican la fuente de información con claridad. Estos corresponden al nivel de componente 1 y 2, y plantean que el medio para verificar el avance del indicador es la *Ejecución de todas las actividades de este componente*. Si bien es posible contar con información agregada sobre el avance de actividades por componente, es pertinente asignarles un nombre que facilite su identificación en el acervo físico o digital de la Dirección a cargo.

El inciso c se cumple de igual manera con los mismos indicadores que el inciso anterior, en el 87% de los indicadores. La mayoría permite reproducir el cálculo del indicador, excepto en el caso de los componentes 1 y 2. La ejecución de las actividades por sí misma no es un medio identificable que sirva de consulta para conocer el avance del indicador.

En cuanto al inciso d, 3 de 16 de los medios de verificación son públicos y accesibles a cualquier persona en el sitio de transparencia, el 18%. Se trata de los que corresponden al Fin, relacionado con los informes financieros; y las actividades 3.2 y 3.3, relacionadas con la creación y publicación de procesos.

Con base en lo anterior, en promedio, los medios de verificación cumplen en un 73% con los incisos.



**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"> <li>La mayoría de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</li> </ul>

Con base en los indicadores y sus respectivos medios de verificación contenidos en la MIR del ejercicio fiscal 2024 del programa se identifica que cada nivel de objetivos-indicadores-medios cumple en su mayoría con los incisos que establece la pregunta. Enseguida se plantea con mayor precisión cada uno.

En lo que respecta al inciso a, se identifica que 16 de los medios de verificación, el 100%, son necesarios para calcular los indicadores. Los que corresponden al componente 1 y 2 se plantean de forma general como la *Ejecución de todas las actividades de este componente*; aunque es necesaria esta información.

El inciso b relativo a si los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores, se identifica que en 14 de 16 medios, el 87%, sí lo son. Esto excluye a los indicadores de componente 1 y 2, cuyo medio no se considera suficiente, es necesario, por ejemplo, un tablero con la sumatoria de actividades de registro contable-presupuestal o de vinculación, respectivamente.

Por último, el inciso c que valora si los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel, se identifica que 15 de 16 lo cumple; el 93%. Esto excluye el indicador de Fin, cuya relación con el objetivo no es adecuada, como se indicó en la respuesta a la pregunta 21.

## **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.**

Expuesto el análisis sobre la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores del programa, se identifica que el programa contiene en su estructura de componentes y actividades la dimensión de ingresos y gasto, como también una dimensión transversal de vinculación y capacitación del personal y actualización de procedimientos. Esto representa una fortaleza, ya que estas funciones se llevan a la práctica de forma conjunta durante el ejercicio fiscal.

Dado que el programa Finanzas Públicas se orienta hacia las unidades administrativas del Municipio, es posible que el personal a cargo del programa analice la posibilidad de convertir el programa presupuestario en otra categoría al margen de la Metodología del Marco Lógico. Esto representa una oportunidad. La razón principal de esto es que la mayoría de las Actividades y Componentes, incluso Fin y Propósito se plantean como acciones que, exista o no el programa, deben ocurrir por disposición de normas contables y presupuestales de alcance general, estatal y municipal. Esto excluye la capacitación, vinculación y elaboración de procesos, actividades que son de mayor relevancia en un Programa Operativo Anual.

Como se expuso en la respuesta a la pregunta 19, es pertinente del replanteamiento del Fin y su indicador hacia un resultado indirecto al cual contribuya el programa. Al elaborar programas administrativos como Finanzas Públicas tiende a ser complejo identificar este tipo de resultado y su medición con indicadores realmente estratégicos, que provean hallazgos relevantes y reflejen un cambio indirecto en el área de enfoque.

## **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"> <li>El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa todos los conceptos establecidos.</li> </ul>

El presupuesto del programa Finanzas Públicas 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 Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2024.**

Capítulo	Presupuesto pagado
Servicios personales	133,254,159.97
Materiales y suministros	11,650,953.46
Servicios generales	338,145,580.16
Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas	8,045,941.42
Bienes muebles inmuebles e intangibles	5,233,408.57
Inversión pública	23,975,628.33
Participaciones y aportaciones	43,953,798.33
Deuda pública	2,049,752.00
<b>Total</b>	<b>566,309,222.24</b>

Fuente: Información proporcionada por el personal.

## Rendición de cuentas

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

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

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

Los medios de transparencia y rendición de cuentas del programa son diversos, éstos cumplen con los incisos a, b y c que establece la pregunta. En función a cada inciso se identificó un medio oficial.

Si bien el programa no dispone de un documento normativo en particular, se identificó un procedimiento aplicable a nivel de Fin y Propósito, el cual está disponible públicamente en el sitio oficial del Municipio: [https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_Manuales.asp](https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Manuales.asp).

La información para monitorear el desempeño del programa se difunde en dos sitios. El principal es la Cuenta Pública 2024, en el apartado relativo al Informe Final de los Programas Presupuestarios. En este informe se indican los avances al 4º trimestre de cada indicador de la MIR, así como los valores utilizados para calcular ese avance. El segundo es la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas 2024 en la cual se presenta el porcentaje de avance al 4to trimestre y la semaforización de éste.

Los resultados del programa documentados a través de una evaluación se difundieron en el sitio oficial del Municipio en el apartado del Programa Anual de Evaluación: [https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_ProgramaAnual.asp](https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_ProgramaAnual.asp)

Con relación al inciso c, relativo al procedimiento de transparencia, las direcciones a cargo del programa se apoyan del procedimiento *P-CMU-TRA-02 – Solicitudes de Acceso a la*

*Información Pública*, bajo responsabilidad de la Dirección de Transparencia, adscrita a la Contraloría. De acuerdo con dicho procedimiento, corresponde a la Unidad de Transparencia de la Contraloría atender y responder las solicitudes de información pública que la población formule en torno al programa.

En lo que respecta al inciso d relacionado con la participación ciudadana, la Secretaría de Finanzas y Administración no fomenta la participación ciudadana a través de este programa o de otro complementario. No se encontró alguna actividad donde fuera factible la opinión o decisión de la ciudadanía.

Se indicó en entrevista con el personal que no se recibieron solicitudes de acceso a la información pública relacionadas con alguna actividad del programa Finanzas Públicas. En su lugar, se recibieron solicitudes sobre otros temas generales.

**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.**

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen tres de las características establecidas.</li> </ul>

Se identificó que el principal procedimiento utilizado en la ejecución el programa fue el *P-SFA-CCP-08 Elaboración y Presentación de Informes Financieros*. Este instrumento fue utilizado por el personal a cargo del programa y su información se lleva en un sistema contable. El documento es público para su consulta, aunque no se difunde en algún medio hacia alguna población ni con algún fin en específico. Dado que el programa no dispone de un documento normativo, no es posible determinar si el procedimiento está apegado a aquel.

En entrevista con el personal involucrado en el programa se mencionó que en 2024 siguieron el procedimiento *P-SFA-CCP-08* para cumplir con el Fin del programa relacionado con éste. Asimismo, se indicó que el sistema de información utilizado para la emisión de

informes financieros fue un ERP (Enterprise Resource Planning) de nombre REYER, del cual se paga una licencia de uso.

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

### 30. ¿Con que 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?

A partir de una revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios de 2024 del Municipio de Monterrey se identificó que dos programas municipales fueron complementarios con las actividades relacionadas con la actualización de procesos y la vinculación entre unidades administrativas. En lo que respecta a capacitación en temas de cajas de cobro de ingresos, cobro de recaudación inmobiliaria y contable presupuestal se encontró una actividad complementaria con estos temas sobre control interno. La tabla 4 muestra información sobre estos dos programas.

A nivel estatal no se encontró un programa coincidente ni complementario al de Finanzas Públicas. Esto es debido a que las funciones de emisión de informes financieros, registro contable de ingresos y egresos son exclusivas de las Direcciones de la Secretaría de Finanzas y Administración.

**Tabla 4. Complementariedad y coincidencia del programa Finanzas Pública 2024 con otros programas municipales.**

	Programa 1	Programa
<b>Nombre del programa</b>	Organización de la Administración Pública	Control Interno y Evaluación del Desempeño
<b>Modalidad y clave</b>	No disponible	No disponible
<b>Dependencia entidad responsable</b>	Secretaría de Finanzas y Administración	Contraloría Municipal
<b>Propósito</b>	Los procesos administrativos se encuentran revisados y vigentes por las áreas ejecutoras.	Las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal y Paramunicipal operan bajo procesos sustantivos orientados a resultados.
<b>Población objetivo</b>	Administración Pública Municipal	Administración Pública Municipal

<b>Tipo de apoyo</b>	Mesas de trabajo para la vinculación entre las áreas adyacentes para administrar procesos compartidos realizadas.	Capacitación a servidores públicos en materia de control interno.
<b>Cobertura geográfica</b>	Municipal	Municipal
<b>Fuentes de información</b>	<a href="https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/44OrganizaciondelaAdministracionPublica.pdf">https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/44OrganizaciondelaAdministracionPublica.pdf</a>	<a href="https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/47ControlInternoyEvaluaciondelDesempeno.pdf">https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/47ControlInternoyEvaluaciondelDesempeno.pdf</a>
<b>¿Coincide con el programa evaluado?</b>	No	No
<b>¿Se complementa con el programa evaluado</b>	Sí	Sí
<b>Justificación</b>	El programa interviene en la Administración Pública Municipal, el cual incluye dentro de su Fin la actualización de procesos y dentro de sus Componentes ofrece vinculación mediante mesas de trabajo entre unidades administrativas.	El programa interviene en la Administración Pública Municipal e implementa una actividad de capacitación a servidores públicos en materia de control interno, tema que puede contribuir a un mejor registro contable y documental de información financiera.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública de ambos programas.

## **Análisis FODA**

A partir de la evaluación de diseño del programa Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 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
<b>Fortalezas</b>		
26. Sugerencias sobre la MIR	El programa contiene en su estructura de componentes y actividades la dimensión de ingresos y gasto, como también una dimensión transversal de vinculación y capacitación del personal y actualización de procedimientos.	No aplica.
<b>Oportunidades</b>		
10. Estrategia de cobertura	No se identificó algún documento relativo a la estrategia de cobertura del programa o información equivalente respecto a las actividades de capacitación al personal.	01 - Institucional - Alta - Definir las características y cantidad de personal del Municipio que se pretende capacitar durante el año, así como un plan de capacitación con las competencias deseadas.
26. Sugerencias sobre la MIR	Dado que el programa Finanzas Públicas se orienta hacia las unidades administrativas del Municipio, es posible que el programa se convierta en otra categoría al margen de la Metodología del Marco Lógico, ya que éste se plantea como acciones que, exista o no el programa, deben ocurrir por disposición normativa.	02 - Institucional - Alta - Convertir el programa Finanzas Públicas en una actividad institucional o actividad de los Programas Operativos Anuales.
<b>Debilidades</b>		
17. Características de los Componentes	Un componente que no se encuentra en la MIR del programa es el de manejo de la deuda pública.	03 - Institucional - Alta - Incluir una actividad relacionada con la contratación de deuda conforme la LDFFEM y la comprobación de ésta.
18. Características del Propósito.	El Propósito es único, no se plantea otro objetivo adicional. Sin embargo, no está redactado como una situación alcanzada y no incluye al área de enfoque objetivo. Es decir, no se plantea como un resultado directo que el programa se proponga lograr en el área de enfoque objetivo.	04 - Específica - Alta - Redefinir el Propósito del programa hacia un resultado directo para el área de enfoque en la que interviene. Por ejemplo <i>Las unidades administrativas del Municipio de Monterrey integran trimestralmente los documentos que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental en apego a esta ley y normatividad del CONAC.</i>
19. Características del Fin.	El Fin plantea de forma general y amplia contribuir al cumplimiento contable y presupuestal de la normativa aplicable,	05 - Específica - Alta - Medir el indicador de Fin como la <i>Variación porcentual de observaciones</i>

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	debido a que son diversas disposiciones a las que está obligado el Municipio y el formato de la MIR no es el espacio para mencionar cuáles son. No obstante, existe ambigüedad en la redacción y el inciso a no se cumple.	<i>por órganos fiscalizadores relacionadas con la integración de los informes financieros trimestrales y de la cuenta pública municipal.</i>
<b>Amenazas</b>		
No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados de FORTAMUN para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.		

## Conclusiones

A partir de esta evaluación de diseño al programa Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2024 se concluye que esta intervención cumplió con los elementos de diseño suficientes que justifican su vigencia. No obstante, presentó aspectos de forma en la MIR que pueden corregirse, así como un soporte insuficiente de las afirmaciones del diagnóstico del problema.

El programa muestra una relación lógica entre el problema identificado (prácticas administrativas inadecuadas en el registro contable) y sus tres componentes. Sin embargo, el diagnóstico carece de referencias teóricas o citas a la experiencia del personal a su cargo las cuales respalden las afirmaciones, lo que limita su veracidad.

Aunque el programa definió a sus áreas de enfoque potencial y objetivo como las unidades administrativas del Municipio, no se encontraron indicadores de cobertura ni mecanismos claros de focalización. Si bien la evaluación exigió valorar estos criterios, no se encuentra aplicable a un programa administrativo como Finanzas Públicas.

La MIR del programa cumplió con la lógica vertical y horizontal en la mayoría de sus elementos. Asimismo, cumplió con integrar de manera completa las fichas técnicas de los indicadores, aunque también presentó áreas de mejora en una minoría de indicadores, en particular resaltó la ambigüedad en la redacción del Fin y la relación no adecuada con su indicador. Resaltó que la mayor parte de los objetivos del resumen narrativo comprende acciones que deben ocurrir debido a que son atribuciones de las Direcciones.

El programa utiliza mecanismos de transparencia a través del sitio oficial del Municipio, como la publicación de avances físicos y resultados de una evaluación hecha en 2021. Si bien en ninguna actividad se fomenta la participación ciudadana, no se encontró alguna actividad donde fuera factible la opinión o decisión de la ciudadanía.

## 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 (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Obtenido de: [https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD\\_MTY\\_2021.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PMD_MTY_2021.pdf)
- 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](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 Finanzas Públicas*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/45FinanzasPublicas.pdf>
- Municipio de Monterrey (2024). *Fichas Técnicas de Indicadores de los Programas Presupuestarios 2024*. Obtenido de: [https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/Fichas\\_Tecnicas/FichasPP2024.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/Fichas_Tecnicas/FichasPP2024.pdf)
- Municipio de Monterrey (2021). *Programa Municipal de Ciudad Abierta 2021-2024*. Obtenido de: [https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PM\\_5.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/PM_5.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](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 Finanzas Públicas 2024 del Municipio de Monterrey.**

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribución en el cumplimiento en materia contable y presupuestal de la normativa aplicable que favorezca a una rendición de cuentas gubernamental.	Porcentaje de informes financieros presentados que permitan la rendición de cuentas	Informes trimestrales presentados y ejecución de las actividades de este componente	Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos.
Propósito	Prácticas administrativas adecuadas en el registro contable presupuestal de los ingresos y egresos.	Porcentaje de cierres mensuales realizados conforme al calendario interno oficial	Oficio de informe mensual realizado	Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos.
Componente 1	Registro contable presupuestal oportuno de los ingresos.	Porcentaje de acciones realizadas para el registro contable presupuestal oportuno de los ingresos	Reporte del resumen de los cortes mensuales	Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos.
Actividad 1.1	Procesos eficientes en la revisión en los cortes mensuales del ingreso.	Porcentaje de revisiones de cortes mensuales del ingreso	Registro de corte (correo)	Existencia de los recursos humanos y materiales.
Actividad 1.2	Mesas de trabajo y/o capacitación del personal de cajas de cobro de ingresos.	Porcentaje de capacitaciones al recurso humano en cajas de cobro de ingresos	Listas de asistencia y evidencia fotográfica	Existe disponibilidad en la programación y participación en las capacitaciones / aprovechamiento de los asistentes
Actividad 1.3	Conciliación oportuna de los ingresos por fuente de financiamiento.	Porcentaje de actividades realizadas para la conciliación de los ingresos de acuerdo a la fuente del financiamiento	Informe de Conciliación	Se realizan los cortes de ingresos de forma oportuna.

Evaluación de diseño del programa Finanzas Públicas 2024 del Municipio de Monterrey.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.4	Actualización al personal en el proceso de cobro de Recaudación Inmobiliaria.	Porcentaje de capacitaciones realizadas para la actualización del recurso humano en cobro de recaudación inmobiliaria	Listas de asistencia y evidencia fotográfica	Existe disponibilidad en la programación y participación en las actualizaciones / aprovechamiento de los asistentes
Componente 2	Registro contable presupuestal oportuno de los egresos.	Porcentaje de acciones realizadas para lograr el registro contable presupuestal	Ejecución de las actividades de este componente.	Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos.
Actividad 2.1	Proceso eficiente en la revisión del expediente a pago.	Porcentaje de expedientes para pago de contratistas, proveedores y otros revisados	Reporte de las órdenes de pago revisadas.	Correcto funcionamiento en el sistema de registro.
Actividad 2.2	Seguimiento oportuno de la autorización presupuestal	Porcentaje de revisiones periódicas realizadas de autorizaciones presupuestales	Reporte de revisiones de autorizaciones presupuestales	Todas las áreas entregan la documentación de solicitudes de forma oportuna.
Actividad 2.3	Proceso eficiente de recuperación de los fondos de afectación específica.	Porcentaje de actividades realizadas para recuperación de fondos	Informe de actividades, oficios de recuperación de fondos y spei bancario	Que exista el flujo de información oportuna para realizar los procesos.
Componente 3	Vinculación efectiva entre las dependencias ejecutoras del gasto público realizado.	Porcentaje de acciones realizadas para lograr una vinculación efectiva	Ejecución de todas las actividades de este componente	Falta de coordinación entre las áreas involucradas
Actividad 3.1	Programa de capacitación del personal involucrado en el proceso de ejecución del egreso	Porcentaje de capacitaciones realizadas en materia contable presupuestal	Listas de asistencia y evidencia fotográfica	Existe disponibilidad en la programación y participación en las capacitaciones / aprovechamiento de los asistentes

Evaluación de diseño del programa Finanzas Públicas 2024 del Municipio de Monterrey.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 3.2	Actualización oportuna de los procesos administrativos.	Porcentaje de lineamientos y/o procedimientos actualizados	Procesos autorizados	Aprobación por parte de la persona titular de la Secretaría.
Actividad 3.3	Creación de procesos administrativos.	Porcentaje de procesos administrativos creados	Procesos creados	Aprobación por parte de la persona titular de la Secretaría.
Actividad 3.4	Programa de mesas de trabajo intermunicipales.	Porcentaje de mesas de trabajo intermunicipales realizadas para la resolución de problemas interno	Registros de asistencia y minutas	Procesos creados



