

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa

Bienestar Familiar y Comunitario

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 con trabajo de campo.....	5
1. Descripción general del programa.....	5
2. Justificación de la creación y diseño del programa	9
3. Planeación y orientación a resultados.....	19
4. Mecanismos de operación del programa	24
5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social	33
Análisis de procesos generales y sustantivos del programa	36
1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa	36
1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos.....	37
1.2. Análisis del proceso sustantivo	40
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.....	45
2.1. Diseño metodológico y selección del procedimiento para análisis	45
2.2. Estrategia de trabajo de campo	46
a) Hallazgos de la entrevista	48
Análisis FODA.....	50
Conclusiones.....	56
Referencias y anexos	57

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 corresponde a la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario, operado por el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del Municipio de Monterrey, Nuevo León, durante el ejercicio fiscal 2024. El programa tiene como objetivo contribuir al desarrollo de competencias, habilidades, recreación, esparcimiento y participación comunitaria de personas en situación de vulnerabilidad, a través de servicios ofrecidos en los Centros de Bienestar Familiar (CBF), Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento.

La evaluación identificó que el programa cuenta con una trayectoria institucional sólida y una oferta diversa de servicios, lo que constituye una fortaleza. Sin embargo, se detectaron debilidades significativas en su diseño, como la falta de un diagnóstico preciso y actualizado que cuantifique la magnitud del problema, la ausencia de una caracterización sociodemográfica clara de la población objetivo y la redundancia en la definición de componentes y actividades dentro de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Además, no se cuenta con una justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención, y los indicadores actuales se limitan a medir cobertura y asistencia, sin capturar cambios cualitativos o de impacto en la población.

El análisis de procesos permitió identificar que el programa opera con un único procedimiento documentado P-DIF-CBF-01, centrado en la inscripción de usuarios. Si bien este proceso se ejecuta de manera eficiente, se sugiere implementar un sistema digital de registro para agilizar trámites y mejorar la gestión de la información. Asimismo, se destaca la capacidad del personal de los CBF para canalizar usuarios hacia otros servicios.

Entre las recomendaciones prioritarias se incluyen: actualizar el diagnóstico con información cuantitativa y cualitativa; redefinir la población objetivo con base en características sociodemográficas y territoriales; ajustar los indicadores de la MIR para medir resultados e impacto; incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación cualitativa.

Finalmente, se concluye que el programa cuenta con bases operativas y presupuestales sólidas, pero requiere fortalecer su marco de diseño, monitoreo y evaluación para incrementar su efectividad y asegurar que sus servicios generen los cambios esperados en la población atendida. La implementación de estas recomendaciones permitirá orientar mejor los recursos y esfuerzos hacia el logro de resultados tangibles y sostenibles.

Introducción

Este informe corresponde a la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario 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 con trabajo de campo, ésta valora la relación lógica de los elementos que justifican su creación y enfatiza un análisis sobre la relevancia y eficiencia de una muestra de procesos sustantivos.

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 con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario 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 apegará 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 con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario 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;
- Identificar y analizar los procesos generales y sustantivos del programa, valorando aquellos que requieren mayor atención para su mejora y que inciden directamente en los resultados del programa;
- Organizar los hallazgos sobre el diseño 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 al proceso de entrega de información o agenda de entrevistas que afectara el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Evaluación de diseño con trabajo de campo

1. Descripción general del programa.

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

El programa Bienestar Familiar y Comunitario es una intervención coordinada por el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) de Monterrey. Se tiene registro de una primera versión de este programa en 2017 bajo el nombre de Programa de Desarrollo Integral Familiar y Comunitario, orientado a brindar atención comunitaria a través de los Centros de Bienestar Familiar.

En 2018, se integró dentro del programa presupuestario denominado “Monterrey, una ciudad para todas las personas”, el cual abarcaba una estrategia amplia de atención social que incluía servicios dirigidos a personas adultas mayores, personas con discapacidad, niñas, niños y adolescentes. En ese periodo, las acciones de bienestar familiar y comunitario formaban parte de un enfoque integral, orientado a ampliar la cobertura poblacional y territorial desde una misma plataforma operativa. No se tiene registro de la documentación que justificó su creación.

A partir del ejercicio fiscal 2019, el programa retoma su carácter como intervención presupuestaria independiente, y se encuentra disponible la Matriz de Indicadores para Resultados, en la cual se establece como objetivo a nivel de Fin la de *Contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias.*

b) *Problema o necesidad que pretende atender;*

Como parte de la documentación sobre el programa proporcionada por el personal del municipio, se identificó que el diagnóstico y el árbol de problemas describen la misma situación desde enfoques complementarios.

El diagnóstico plantea que las *personas de zonas vulnerables están sin acceso a espacios comunitarios y a oportunidades de desarrollo*, mientras que en el árbol de problemas se menciona que son *insuficientes los servicios que permiten el desarrollo de habilidades sociales, participación comunitaria y el desarrollo de capacidades de personas de zonas vulnerables.*

En conjunto, ambas formulaciones señalan que la problemática central radica en la limitada oferta y acceso a espacios y servicios comunitarios para la población en situación de vulnerabilidad, lo que restringe sus oportunidades de desarrollo personal y comunitario.

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

El objetivo de mayor alcance del programa, es decir el Fin, es *Contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias*. Este objetivo se ha mantenido en su planteamiento de fondo desde que se tiene registro del programa en 2019. A nivel de Propósito, el programa se plantea en específico que *La ciudadanía accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades*. De manera que el programa tiene un enfoque universal en la oferta de sus servicios, aunque estos solo se proveen en las instalaciones de los Centros de Bienestar Familiar.

Los bienes que ofrece el programa se agrupan en cuatro tipos:

1. Actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas, que tienen como objetivo desarrollar competencias y fomentar la participación comunitaria.
2. Orientación psicológica así como pláticas y talleres de bienestar emocional dirigidos a personas usuarias;
3. Actividades lúdicas, recreativas, educativas y culturales, realizadas en los espacios lúdicos ubicados dentro de los propios Centros de Bienestar Familiar, principalmente dirigidas a niñas, niños y adolescentes; y
4. Servicios en el Centro para el Desarrollo del Talento (actividades con impresora 3d y actividades de acondicionamiento físico).

d) Identificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, entre otros cuando aplique);

De acuerdo con el diagnóstico del programa entregado por el municipio, la población potencial no se describe a detalle como el grupo de personas que podrían interesarse en las actividades del programa dado que cumplen determinadas características, solo se menciona una cobertura mensual de personas, siendo 4,228.

De igual forma, la población objetivo no se describe como un grupo al cual se propone atender en los CBF con los recursos disponibles dado al cupo limitado de estos lugares y de las actividades disponibles. En su lugar, se menciona a la ciudadanía y su acceso a los servicios del programa, así como una cantidad de 5,500 personas atendidas al mes.

La población atendida o beneficiaria no se menciona en el diagnóstico sino en la MIR y se describe como las personas que habitan en las colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar. Se infiere que este grupo es quien efectivamente accede de forma directa a los servicios ofrecidos en dichas instalaciones.

En entrevista con el personal involucrado en el programa se indicó que sí hay una población más amplia a la que se enfocan los servicios del programa que no sea quienes viven cerca de los CBF, ya que el programa no está limitado exclusivamente a las personas que viven cerca de los Centros de Bienestar Familiar (CBF), sino que está diseñado para atender a una población más amplia, la cual puede incluir a personas de diferentes áreas geográficas, condiciones socioeconómicas o necesidades específicas. Aunque los CBF proporcionan servicios principalmente a las comunidades cercanas, el programa tiene un enfoque integral que busca llegar a personas en situaciones vulnerables, independientemente de su ubicación.

Población potencial:

Se preguntó sobre la cantidad de personas que podrían interesarse en las actividades del programa dado que cumplen determinadas características. Se indicó en entrevista con el personal que no se dispone de esa información y en esta nueva administración se han implementado nuevos servicios para beneficiar a más población de las colonias aledañas a los centros de Bienestar Familiar del municipio de Monterrey. Se indicó que la población potencial se calculó a partir de datos demográficos y de características sociales de la población.

Población objetivo:

Se solicitó la cantidad de personas a las que se propuso atender en los CBF con los recursos disponibles dado al cupo limitado de los CBF y de las actividades disponibles. El personal indicó en entrevista que el cupo limitado de los CBF implica que, aunque la población potencial pueda ser mayor, la población objetivo es un subconjunto más pequeño, determinado por las limitaciones de los centros y la programación. Esto asegura que el programa pueda cumplir con sus objetivos de manera eficiente sin sobrepasar los recursos disponibles; por lo que se hace una planeación de acuerdo a las estadísticas anteriores y

poder buscar estrategias para completar con el presupuesto asignado. También se precisó que la población objetivo se calculó a partir de la capacidad de los recursos del programa, como la infraestructura de los CBF, el número de actividades disponibles y el personal asignado.

Población atendida:

Respecto a este grupo se preguntó si se contó con datos de cuántas personas efectivamente se atendieron durante el año en los CBF. Se respondió que la población atendida corresponde al número exacto de personas que han sido efectivamente atendidas por el programa durante el año en los CBF. Esta cifra se obtiene a partir de los registros de asistencia, los cuales detallan cuántas personas participaron en las actividades o recibieron los servicios disponibles. Estos datos son clave para evaluar el desempeño del programa, comparando la cantidad de personas realmente atendidas con la población objetivo y la potencial, lo que ayuda a ajustar recursos y estrategias para futuros ciclos de atención. En adición, se indicó que la población atendida se calculó a partir de registros reales de las personas que han utilizado los servicios del programa.

El personal agregó también que dispone de una base de datos general por Centro de Bienestar Familiar de los usuarios que toman las diferentes actividades. Se mencionó que el acceso a los CBF está abierto a toda la población que cumpla con los requisitos para entrar a las diferentes actividades, requisitos documentales y criterios de elegibilidad.

e) Cobertura prevista y mecanismos de focalización;

A partir de los datos proporcionados por el personal del municipio, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se establece que la cobertura del programa corresponde a la ciudadanía que accede a los servicios de los Centros de Bienestar Familiar, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento.

En la práctica, con base en la información obtenida a partir de entrevistas con el personal del DIF de Monterrey, esta cobertura se refiere a la población del municipio de Monterrey, con énfasis en las personas que residen en las colonias cercanas a los Centros de Bienestar Familiar, ubicados en todos los Centros de Bienestar Familiar que se encuentran en la zona norte, sur, poniente, centro de Monterrey. El diagnóstico identifica que las zonas norte y sur concentran las áreas de mayor vulnerabilidad atendidas por el programa.

f) Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año a evaluar;

De acuerdo con el Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey para el ejercicio fiscal 2024, disponible en el portal oficial del Municipio de Monterrey (2024, p. 19), el programa Bienestar Familiar y Comunitario contó con un presupuesto aprobado de \$29,916,928.81.

Posteriormente, con base en la información contenida en el informe de la Cuenta Pública Municipal 2024, disponible en el portal oficial del Municipio de Monterrey (2025, p. 1207), se identificó una modificación presupuestaria que ajustó el monto asignado al programa a \$41,266,530.00. Al cierre del cuarto trimestre de 2024, el monto devengado fue de \$39,694,895.70, correspondiente al 96% del total modificado, mientras que el monto pagado ascendió a \$37,472,991.93, equivalente al 91% del presupuesto modificado.

2. Justificación de la creación y diseño del programa

Análisis del Problema.

1. ¿Existe una identificación clara del problema?, es decir ¿El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida? ¿Se cuenta con información sobre su magnitud?

De acuerdo con el diagnóstico del programa entregado por el municipio, la situación que motiva la intervención es que las *personas que habitan en zonas vulnerables carecen de acceso a espacios comunitarios y a oportunidades de desarrollo*. Asimismo, incorpora información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2022), según la cual Monterrey presentaba un 16% de población en situación de pobreza moderada, 1.1% en pobreza extrema, 35.2% de población vulnerable por carencia social y 4.89% de población con carencias por ingresos. Si bien estos datos aportan un contexto general sobre las condiciones socioeconómicas del municipio, no permiten dimensionar de manera específica la magnitud del déficit de espacios y servicios comunitarios que constituye el problema central del programa.

Por su parte, el árbol de problemas del programa formula la problemática como la existencia de *insuficientes servicios que permiten el desarrollo de habilidades sociales, participación comunitaria y el desarrollo de capacidades de personas de zonas vulnerables*.

A partir de la revisión de ambos documentos, se observa que la redacción del problema es clara y está planteada como una situación negativa susceptible de ser revertida mediante

la acción pública. Sin embargo, se describen dos problemáticas: (i) limitaciones de acceso a espacios e (ii) insuficiencia de servicios ofrecidos; es decir, no se trata de un enunciado que establezca una problemática única, sino de dos problemáticas interrelacionadas que convergen en el mismo ámbito de intervención comunitaria.

La población objetivo se identifica de manera general como *personas de zonas vulnerables* del municipio de Monterrey; no obstante, no se especifican sus características sociodemográficas ni se cuantifica con precisión su tamaño, lo que limita el dimensionamiento del problema y la capacidad de focalización de la intervención.

En cuanto a la vinculación con el cambio esperado, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa establece como fin *contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias*. Esto plantea un cambio esperado coherente con el problema identificado, al pasar de una situación de insuficiencia de servicios y espacios de desarrollo a un escenario en el que la población dispone de mayores oportunidades para su integración social y comunitaria.

Desde una perspectiva metodológica, la formulación del problema como una “carencia” de bienes o servicios presenta limitaciones, ya que no describe de forma directa el problema y asume que la provisión de dichos espacios o servicios por sí sola generará el cambio esperado. Este enfoque omite considerar factores como la cobertura efectiva, la calidad de los servicios y la pertinencia de las actividades en relación con las necesidades específicas de la población objetivo, elementos que pueden condicionar el impacto real de la intervención.

En conclusión se presentan las siguientes debilidades: no se aportan datos específicos que sustenten por qué la oferta de espacios y servicios comunitarios es insuficiente, se definen dos problemáticas, y la población objetivo carece de caracterización sociodemográfica y cuantificación precisa. Además, al plantearse como una carencia de bienes o servicios, el problema no profundiza en sus causas estructurales ni considera elementos como la cobertura, calidad y pertinencia de los servicios, factores que influyen en la efectividad de la intervención.

Causas y consecuencias del problema identificado.

2. ¿Se identifican las causas, efectos y características del problema?

De acuerdo al árbol de problemas del programa entregado por el municipio, se identificaron tres causas principales: (i) personas de colonias en situación de vulnerabilidad *sin ofertas*

de servicios educativos, formativos, deportivos y de autoempleo; (ii) personas de colonias en situación de vulnerabilidad *sin ofertas de servicios* lúdicos, educativos y recreativos culturales; y (iii) personas de colonias en situación de vulnerabilidad *sin ofertas de servicios* educativos, deportivos y recreativos culturales. Los efectos asociados son: (i) falta de tejido social, (ii) desintegración familiar y (iii) comunidades sin participación social. Además, el problema central se formula como *insuficientes servicios que permiten el desarrollo de habilidades sociales, participación comunitaria y el desarrollo de capacidades de personas de zonas vulnerables*.

De lo anterior, el análisis muestra que las causas enunciadas repiten de manera parcial o total los elementos contenidos en el propio enunciado del problema, lo que genera redundancia y limita la claridad de la relación causal. Es decir, el planteamiento de “sin ofertas de servicios” en las causas resulta ser una reformulación del mismo problema de “insuficiencia de servicios”, lo que reduce la profundidad del análisis causal.

Además, si bien las causas podrían vincularse conceptualmente con los efectos señalados, la documentación oficial proporcionada por el municipio, no presenta un análisis que justifique de manera explícita la relación lógica causal entre estos elementos. Tampoco se incorporan datos empíricos o evidencia estadística que permitan dimensionar la magnitud de cada causa y su contribución específica al problema central, por lo que el programa requiere de un diagnóstico con datos actualizados que lo fundamente y permita verificar la relación de cada causa y efecto.

Adicionalmente, el problema está formulado con un enfoque territorial general “personas de zonas vulnerables”, sin diferenciar grupos de población por sexo, edad, condición socioeconómica, discapacidad u otros criterios. Esta ausencia de segmentación limita la posibilidad de identificar patrones diferenciales de afectación y, por tanto, de diseñar estrategias de intervención más focalizadas.

Poblaciones.

3. ¿El programa identifica de forma clara y explícita a su población potencial (PP) y objetivo (PO) en sus documentos normativos o diagnóstico?

De acuerdo con el diagnóstico entregado por el municipio, la población potencial no se encuentra definida de manera detallada como el universo de personas que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia del programa. Únicamente se presenta una cifra de cobertura mensual de 4,228 personas, sin descripción de características sociodemográficas, territoriales o de vulnerabilidad que permitan identificarla claramente. Asimismo, la población objetivo tampoco está delimitada como un subconjunto de la

población potencial que el programa planea atender con los recursos disponibles. Se describe únicamente como la ciudadanía que accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo de Talento, estimando una atención mensual de 5,500 personas, pero sin criterios claros de elegibilidad o segmentación adicional.

Esto representa una debilidad en el diseño del programa, ya que la ausencia de una definición detallada de la población potencial y de una delimitación precisa de la población objetivo limita la capacidad para focalizar la intervención y medir con precisión el alcance y cobertura de las acciones.

4. ¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema?

El diagnóstico entregado por el municipio establece que el problema afecta principalmente a personas que residen en colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar ubicados en las zonas norte y sur del municipio de Monterrey.

En la zona norte, las colonias identificadas como más vulnerables son: San Bernabé (del primero al décimo sector), Alianza y Tierra y Libertad y en la zona sur, se incluyen los terrenos federales en la parte alta de la Estanzuela y una parte de la Loma Larga.

No obstante, no se presenta una caracterización sociodemográfica de la población (sexo, edad, condición socioeconómica, discapacidad u otros), lo que limita la comprensión de las necesidades específicas de los distintos grupos que integran esta población.

En entrevista, el personal involucrado en el programa indicó que se cuenta con una base de datos y fichas de inscripción de cada usuario por Centro de Bienestar Familiar. En adición, los registros del programa incluyen categorías específicas de género (como masculino, femenino y otras opciones de identidad de género).

5. ¿Se cuenta con una cuantificación de esta?

No se presenta una cuantificación integral de la población potencial ni de la población objetivo. Las cifras incluidas en el diagnóstico (4,228 personas como cobertura mensual y 5,500 como estimación de atención mensual) corresponden más a proyecciones de atención que a un cálculo sustentado de los universos poblacionales. Tampoco se detalla la fuente, año de referencia o metodología utilizada para obtener dichas cifras, ni se cuantifica el tamaño total de la población que habita en las colonias identificadas como zonas vulnerables.

Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO).

6. ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO?

El Propósito del programa establecido en la MIR plantea que *La ciudadanía accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades*. Este propósito se vincula directamente con los cuatro componentes del programa: (i) actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas, que tienen como objetivo desarrollar competencias y fomentar la participación comunitaria; (ii) orientación psicológica así como pláticas y talleres de bienestar emocional dirigidos a personas usuarias; (iii) actividades lúdicas, recreativas, educativas y culturales, realizadas en los espacios lúdicos ubicados dentro de los propios Centros de Bienestar Familiar, principalmente dirigidas a niñas, niños y adolescentes; y (iv) servicios en el Centro para el Desarrollo del Talento (actividades con impresora 3d y actividades de acondicionamiento físico). En conjunto, estos componentes representan acciones específicas diseñadas para producir el efecto directo esperado en la población objetivo, lo que permite establecer una vinculación directa entre la intervención y el resultado inmediato previsto.

7. ¿El programa identifica cambios a largo plazo en la PO como consecuencia de la intervención?

El Fin del programa establecido en la MIR plantea *Contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias*. Este enunciado refleja un efecto indirecto, orientándose hacia el fortalecimiento sostenido de las capacidades individuales y colectivas. El cambio esperado implica que la población pase de un contexto con oferta limitada de servicios y oportunidades de desarrollo a un escenario con mayores competencias personales, más opciones para el esparcimiento y una participación comunitaria más activa.

Si bien esta formulación es congruente con el problema establecido y con el objetivo de la intervención, su materialización dependerá de factores como la permanencia y calidad de la oferta de servicios, la accesibilidad para la población objetivo, la capacidad de dar seguimiento al avance de este cambio mediante indicadores pertinentes y mediciones periódicas, así como factores externos al DIF Monterrey como el interés y la asistencia de las personas.

Productos del Programa.

8. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO?

Los bienes y servicios que entrega el programa: actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas; orientación psicológica y talleres de bienestar emocional; actividades lúdicas, educativas y culturales; y servicios especializados en el Centro para el Desarrollo del Talento, están directamente vinculados con el propósito de aumentar las competencias y habilidades, la participación comunitaria y el desarrollo de capacidades de la población objetivo.

La diversidad de servicios ofrecidos permite abordar dimensiones complementarias del desarrollo individual y comunitario, desde el fortalecimiento de competencias técnicas y sociales, hasta la promoción de la salud emocional y la cohesión comunitaria. En este sentido, los servicios son pertinentes y adecuados para incidir en los cambios esperados, siempre que se implementen con calidad, frecuencia y cobertura adecuada.

Sin embargo, la efectividad de estos servicios podría potenciarse mediante: (i) la incorporación de herramientas de seguimiento individualizado para medir el progreso de las personas usuarias; (ii) la inclusión de actividades orientadas a la vinculación con oportunidades de empleo, emprendimiento o formación profesional externa; y (iii) la integración de acciones de evaluación de satisfacción y percepción de impacto por parte de la población usuaria, para retroalimentar y ajustar la oferta de servicios. En este sentido, una oportunidad del programa es la de potenciar la efectividad de las actividades y servicios de los CBF a partir de acciones de seguimiento y evaluación de la situación de las personas y su vinculación con otros programas formativos.

9. ¿Las actividades que realiza el programa son adecuadas para producir los bienes, servicios o productos entregados?

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa entregada por el municipio, los componentes y las actividades presentan descripciones que, en varios casos, coinciden casi totalmente. De acuerdo a criterios metodológicos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), los componentes deben describir los bienes y servicios terminados que el programa entrega para cumplir con su propósito, mientras que las actividades deben detallar las acciones específicas mediante las cuales se generan dichos bienes y servicios. Sin embargo, en el diseño revisado, las actividades

reproducen gran parte del contenido de los componentes, lo que limita la claridad entre el “qué” se entrega y el “cómo” se produce.

La falta de precisión en la definición de actividades y componentes dificulta establecer una lógica vertical robusta que vincule de manera clara las acciones operativas con los bienes y servicios entregados, el propósito y el fin del programa. Esta situación, además, reduce la utilidad de la MIR como herramienta de planeación y seguimiento, pues no permite medir de forma diferenciada la eficiencia de los procesos frente a la efectividad de los resultados obtenidos.

Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).

10. ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos.

Con base en la información proporcionada por el municipio, el programa sí presenta en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) un conjunto de supuestos que buscan identificar factores externos que podrían incidir en el logro de los objetivos. Sin embargo, el análisis muestra que estos no cumplen plenamente con las recomendaciones metodológicas establecidas para su formulación.

En primer lugar, se observa una alta repetición de enunciados, por ejemplo, “Existe interés de las personas de colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar por participar en los diversos servicios que se ofrecen” y “Espacio suficiente para la atención / Existe interés por el servicio”, lo que reduce la diversidad y especificidad de los factores externos considerados.

Asimismo, los supuestos identificados se limitan principalmente a aspectos de interés y disponibilidad de espacio, sin incluir otros elementos del entorno relevantes que podrían afectar el éxito o fracaso de la intervención, como condiciones de seguridad en las zonas de influencia, colaboración interinstitucional, disponibilidad de personal calificado o fenómenos externos como contingencias sanitarias o climáticas.

En síntesis, si bien el programa reconoce algunos factores externos a través de los supuestos, su alcance limitado abre la oportunidad de fortalecer su formulación para identificar con mayor precisión los riesgos que pueden incidir en la operación. Esto

permitiría contar con una herramienta más útil para anticipar escenarios y planificar estrategias de mitigación que refuercen la efectividad de la intervención.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.

11. ¿Existe justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención?, es decir, ¿existe evidencia de que este tipo de intervención es la más adecuada para atender la problemática que presenta la PO?

De la revisión de la documentación entregada por el municipio, no se identificó la inclusión de una justificación teórica que sustente la selección de la intervención. No se hace referencia a marcos conceptuales, modelos de política pública o lineamientos nacionales o internacionales que respalden el uso de Centros de Bienestar Familiar, ludotecas y actividades culturales, deportivas o formativas como el mecanismo más adecuado para atender la problemática y tampoco se citan teorías de desarrollo comunitario, inclusión social o fortalecimiento del tejido social que expliquen de manera explícita cómo y por qué este tipo de intervención produciría los cambios esperados en la población objetivo.

En cuanto a la evidencia empírica, en la Evaluación de Diseño con Perspectiva de Género 2022, disponible en el portal oficial del municipio, se identificó que el diagnóstico no sustentaba, ni teórica ni empíricamente, el tipo de intervención implementada, ni consideraba las implicaciones de una atención focalizada desde una perspectiva de género. Por su parte, la Evaluación Específica de Desempeño 2024, también ubicada en el portal oficial del municipio, se enfocó en el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión, así como en la evolución de cobertura, presupuesto y metas, sin aportar evidencia que valide que este modelo de intervención sea el más adecuado para atender la problemática identificada.

En consecuencia, el programa carece de un sustento teórico y empírico sólido que justifique la elección de la estrategia implementada, lo cual limita la certeza sobre su pertinencia y efectividad, y constituye una debilidad en su diseño.

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

12. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente?

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la revisión del Programa Municipal Sectorial “Ciudad Humana”, el programa se encuentra alineado al Eje Rector “Ciudad Humana” del PMD 2021-2024 (2021, p.79), particularmente con los objetivos 4.4 Atención integral contra la pobreza y grupos vulnerables, 4.5 Dignificación de los servicios del sistema DIF, 4.6 Atención social desde y con la comunidad, 4.7 Promoción e impulso al desarrollo cultural, 4.8 Promoción e impulso al deporte y la recreación, y 4.9 Impulso y oportunidades para la juventud. Esta vinculación no sólo se plantea de forma general, sino que se detalla en las líneas de acción y mecanismos de ejecución estratégica del Programa “Ciudad Humana”, en las que el programa evaluado encuentra correspondencia directa en componentes como talleres productivos, actividades de fortalecimiento familiar, ludotecas, actividades artísticas y culturales, así como acciones recreativas y deportivas.

En este sentido, el objetivo de Fin de la MIR, *contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias* y el objetivo de Propósito *garantizar que la ciudadanía acceda a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades*, se encuentran claramente vinculados con la visión y los compromisos establecidos en el Programa Sectorial “Ciudad Humana”, lo que refuerza la pertinencia del diseño de la intervención.

Con la entrada en vigor del PMD 2024-2027 (2025, p.94, esta alineación se mantiene e incluso se fortalece al coincidir con el Pilar 2 “Monterrey para todas y todos”, Objetivo 6 “Monterrey inclusivo: cohesión social y oportunidades para todas las personas” y la Estrategia 6.2, que promueve la rehabilitación de espacios públicos, el desarrollo de actividades recreativas, culturales y deportivas, así como la creación de redes comunitarias. Esto garantiza la continuidad y coherencia de la intervención con las prioridades municipales en materia de inclusión y cohesión social.

Se identifica como oportunidad de mejora que la alineación con el PMD vigente y sus programas sectoriales se documente explícitamente en la MIR y otros instrumentos normativos del programa, a fin de asegurar trazabilidad y facilitar la evaluación futura de su contribución a los objetivos de gobierno.

13. ¿El objetivo del programa se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal? ¿De qué manera se vincula?

De acuerdo con la información revisada, el objetivo del programa presenta una vinculación clara con el Programa Municipal “Ciudad Humana”, particularmente con el objetivo 4.4 Atención integral contra la pobreza y grupos vulnerables, que busca alcanzar la igualdad de acceso a servicios básicos para mejorar la calidad de vida de las personas con carencias sociales. Esta relación se refleja en la estrategia 4.4.5 Atender solidariamente a grupos vulnerables, cuya línea de acción 4.4.5.11 plantea *ofrecer cursos y talleres de empoderamiento de la mujer*, y en su mecanismo de ejecución estratégica propone *ofrecer talleres productivos en los espacios CEDIF (DIF)*. Asimismo, la línea de acción 4.4.5.12 establece *implementar programas sobre estrategias para fomentar la armonía familiar y prevenir la desintegración y/o violencia familiar*, con el mecanismo de *brindar atención a través de talleres que fortalezcan ambientes familiares positivos (DIF)*, ambos aspectos integrados en la operación del programa.

La alineación también se observa con el objetivo 4.5 Dignificación de los servicios del sistema DIF, específicamente con la estrategia 4.5.1 Rehabilitar los espacios de atención y capacitar al personal para asegurar condiciones dignas y un servicio de calidad, cuya línea de acción 4.5.1.5 plantea *impulsar el Programa de Ludotecas*, con el mecanismo de *instalar espacios lúdicos en los espacios SDIF*.

En el ámbito cultural, el programa se vincula con el objetivo 4.7 Promoción e impulso al desarrollo cultural, mediante la estrategia 4.7.2 Impulsar una oferta amplia y atractiva de programas artísticos que promuevan y difundan la creatividad e innovación cultural, cuya línea de acción 4.7.2.5 establece *impartir talleres y clases de diversas disciplinas artísticas en centros culturales y espacios públicos*, con el mecanismo de *ofrecer actividades para el desarrollo cultural y artístico en los CEDIF*.

Finalmente, se articula con el objetivo 4.8 Promoción e impulso al deporte y la recreación, a través de la estrategia 4.8.1 Promover la práctica de las diferentes disciplinas deportivas para el desarrollo de la cultura física y el deporte, cuya línea de acción 4.8.1.1 propone *implementar acciones para mejorar la activación física, recreativa y deportiva en la población de Monterrey*, mediante el mecanismo de *ofrecer actividades recreativas y deportivas en los CEDIF (DIF)*.

En términos generales, la alineación del programa con las estrategias y líneas de acción del Programa Municipal de Ciudad Humana es consistente y abarca de manera transversal los

ámbitos cultural, deportivo, formativo y social, integrando sus acciones a las prioridades municipales. No obstante, se identifica como oportunidad que en la MIR se detalle explícitamente la correspondencia entre cada componente del programa y las líneas de acción municipales, a fin de garantizar trazabilidad y facilitar la evaluación de su contribución al desarrollo local.

14. ¿El programa tiene indicadores para medir esta relación y el avance en la contribución?

Con base en la MIR proporcionada por el municipio, los únicos indicadores clasificados como estratégicos son: (i) *Porcentaje de personas que acuden a los espacios de atención comunitarios, Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento*, (ii) *Porcentaje de asistencia a los espacios de atención de Centros, Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento*. Ambos están formulados como indicadores relativos (porcentaje), lo que es consistente con la metodología. Sin embargo, su alcance es limitado para medir la verdadera contribución al Fin y Propósito, ya que no incluyen variables que permitan relacionar estos resultados con el universo de la población objetivo ni con el cambio o impacto esperado en sus condiciones en habilidades sociales, participación comunitaria, desarrollo de sus capacidades o competencias, niveles de recreación y/o esparcimiento.

3. Planeación y orientación a resultados

Orientación a Resultados.

15. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

En el nivel de Propósito de la MIR, en el resumen narrativo se establece que *“La ciudadanía accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades”*. Si bien el enunciado hace referencia a la población como *“la ciudadanía”*, esta denominación es demasiado amplia y no delimita con claridad el grupo específico al que se dirige el programa. La metodología de la MIR establece que la población objetivo debe describirse de manera precisa, considerando sus características sociodemográficas, territoriales o de vulnerabilidad, para garantizar una adecuada focalización de la intervención.

En este caso, el uso del término “ciudadanía” no permite distinguir si los beneficiarios son personas en situación de vulnerabilidad, habitantes de zonas prioritarias o población con ciertas necesidades específicas. Esta imprecisión dificulta el seguimiento de resultados en función de las características reales de la población atendida.

Y aunque a primera vista pueda considerarse un tema de forma o sintaxis metodológica, la definición de la población objetivo dentro del Propósito es un aspecto de fondo que asegura coherencia con el árbol de problemas y fortalece la lógica de intervención. Una descripción concisa y específica permitiría alinear mejor el objetivo del programa con la problemática identificada, garantizando que los resultados medidos correspondan efectivamente al grupo al que se busca atender.

16. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del Programa?

El enunciado del Propósito sí incorpora un complemento que expresa el cambio esperado de *aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades*. Este planteamiento permite inferir que la problemática de fondo se relaciona con la carencia o limitación de dichas habilidades, capacidades y oportunidades de participación.

17. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?

Del análisis de la MIR del programa se observa que todas las metas de los indicadores están fijadas en 100%, lo que en términos metodológicos implica que se espera el cumplimiento total de los bienes y servicios programados. Sin embargo, estos indicadores están contruidos en función del número de servicios “solicitados” por la población, lo que significa que el nivel de cumplimiento depende directamente de la demanda registrada. En ausencia de estrategias efectivas de difusión, mecanismos de acercamiento o acciones para incrementar la participación ciudadana, el volumen de solicitudes podría ser reducido, haciendo que la meta se alcance sin que ello represente un verdadero reto o un impacto significativo en la cobertura. Esta condición limita el potencial de las metas para reflejar el

desempeño real y constituye una debilidad, ya que reduce la capacidad del programa para medir de forma retadora su eficacia y alcance.

18. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (Indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)?

El programa documenta sus resultados a nivel de Fin y Propósito a través del Informe de Avance de los Programas Presupuestarios, elaborado trimestral y anualmente por la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva. Este documento no solo reporta el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MIR, sino que también incluye un apartado de recomendaciones en el avance físico de los programas, el cual orienta acciones específicas según la semaforización obtenida. Por ejemplo, se plantean lineamientos para dar continuidad a las buenas prácticas en indicadores “Aceptables”, atención prioritaria a los clasificados como “En progreso” o “En riesgo”, ajustes de metas cuando los avances superan lo planeado y la implementación de acciones correctivas y preventivas en los casos detectados con rezagos, de acuerdo con el procedimiento P-SEJ-PEP-02 de Seguimiento al Desempeño.

Adicionalmente, en el portal oficial del municipio se publica la Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas, que presenta de forma clara y semaforizada los avances anuales, incluyendo el apartado correspondiente a 2024. Este mecanismo favorece la transparencia y la consulta pública de los resultados. Sin embargo, la información se centra principalmente en el cumplimiento porcentual de metas, sin incorporar un análisis cualitativo o estudios complementarios que profundicen en las causas, efectos o contexto de los resultados, lo cual representa una debilidad para la evaluación integral de la efectividad e impacto del programa.

Por último, se encuentra publicada la última evaluación externa corresponde al ejercicio fiscal 2023, documentada en la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario 36 Bienestar Familiar y Comunitario, publicada por el Municipio de Monterrey en 2024, que ofrece un análisis sobre indicadores de resultados, servicios y gestión y constituye un insumo adicional de referencia para valorar el desempeño del programa.

19. ¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)?

Del análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa se identifica que los indicadores existentes están orientados principalmente a medir el número y porcentaje de servicios brindados, actividades realizadas y personas beneficiadas en los diferentes componentes (Centros de Bienestar Familiar, Ludotecas y Centro para el Desarrollo del Talento). Estos indicadores permiten dar seguimiento al cumplimiento de metas físicas y cuantificar el alcance de la atención, pero no profundizan en aspectos operativos que podrían aportar información más útil para retroalimentar el funcionamiento del programa, como la calidad percibida de los servicios, la oportunidad en la entrega, el tiempo de atención o la satisfacción de los beneficiarios.

En este sentido, si bien los indicadores actuales cumplen una función de control y reporte de avances, su enfoque es predominantemente de cobertura y ejecución, lo que limita su capacidad para identificar oportunidades de mejora operativa y asegurar que los servicios entregados generen el cambio esperado en la población objetivo. La ausencia de métricas que capturen variables cualitativas o de eficiencia interna representa una debilidad, ya que reduce la posibilidad de orientar decisiones hacia la optimización de procesos y la mejora continua del programa, teniendo como fin la percepción satisfactoria de las personas usuarias.

20. ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

Sí, el programa cuenta con indicadores que permiten medir los avances en el logro de sus resultados, los cuales están definidos en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y abarcan distintos niveles. Estos indicadores cuantifican aspectos como el porcentaje de servicios brindados, actividades realizadas y personas beneficiadas en los Centros de Bienestar Familiar, Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento.

Si bien estos instrumentos facilitan el seguimiento y la verificación del cumplimiento de metas programadas, su diseño se orienta principalmente a medir cobertura y ejecución física, sin incorporar métricas que permitan evaluar de manera más profunda los cambios cualitativos o de impacto en la población objetivo. Esto representa una debilidad, ya que

limita la capacidad de retroalimentar la intervención con base en evidencias sobre los efectos reales generados.

21. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El municipio no presentó evidencia documental que demuestre que las decisiones sobre cambios o ajustes en el programa se hayan basado en el uso de estudios o evaluaciones externas de periodos anteriores. Sin embargo, se identificó que existen dos evaluaciones externas disponibles en el portal oficial del municipio, la Evaluación de Diseño con Perspectiva de Género 2022 y la Evaluación Específica de Desempeño 2024. Esta última se centró en el análisis de indicadores de resultados, servicios y gestión, así como en la evolución de la cobertura, el presupuesto y el cumplimiento de metas.

Si bien contar con estas evaluaciones representa una fortaleza, no se encontró evidencia de que sus hallazgos hayan sido utilizados de manera sistemática como insumo para la toma de decisiones o para introducir mejoras en el diseño y operación del programa, lo que representa una oportunidad para fortalecer el uso de información externa en la gestión de la intervención.

Planeación.

22. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

El programa sí cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) publicada en el portal oficial del municipio y presentada por el personal municipal. En este instrumento se definen los niveles de Fin y Propósito, lo que permite identificar los resultados que se busca alcanzar. No obstante, la redacción de estos objetivos podría fortalecerse para reflejar con mayor precisión a la población objetivo y los cambios esperados, a fin de mejorar la claridad y el seguimiento de los avances.

23. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

El programa cuenta con un Programa Operativo Anual (POA) bajo responsabilidad de la Dirección de Centros de Bienestar Familiar que se encuentra publicado en el portal del municipio. En él se incluyen actividades alineadas con los indicadores establecidos en la MIR

del programa. Este instrumento establece metas, frecuencias de medición y actividades alineadas con los indicadores de la MIR, proporcionando un marco operativo suficiente para el seguimiento de los objetivos, aunque sin detallar de manera exhaustiva la totalidad de las acciones específicas a ejecutar.

4. Mecanismos de operación del programa

Población potencial y objetivo.

24. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

El diagnóstico del problema que justifica la existencia del programa no plantea una identificación correcta de las poblaciones potencial, objetivo ni atendida, solo datos estimados mensuales de los primeros dos grupos. Esto representa una debilidad, ya que impide conocer si el programa se orienta a dotar de un servicio a la población en general sin esperar algún efecto o hacia grupos vulnerables específicos en quienes se espera generar un cambio en sus condiciones de vida o entorno. Asimismo, la carencia de esta información descriptiva impide el cálculo de la cobertura del programa.

Si bien en la MIR se identifica a la población beneficiaria como las *personas que viven en las colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar*, el personal a cargo de estos espacios dispone de datos básicos sobre las características demográficas de este grupo poblacional. Se indicó en entrevista que el personal dispone de información demográfica y socioeconómica de una muestra representativa de las personas atendidas. Esto puede incluir datos sobre edad, género, nivel educativo, ingresos, seguro social.

25. ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

Sí, ambos tipos de poblaciones se muestran en cantidad de personas dentro del diagnóstico del problema. Dentro del diagnóstico del problema la población potencial se calculó en 4,228 personas mensualmente, mientras que la población objetivo en 5,500 personas mensualmente.

26. ¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿Se indica un plazo para su revisión y actualización?

Se dispone de fuentes de información diversas para calcular las poblaciones del programa, de las cuales no se tiene una metodología como tal con una revisión y actualización. La población potencial toma como base datos demográficos y de características sociales de la población. La población objetivo toma como base la capacidad de los recursos del programa, como la infraestructura de los CBF, el número de actividades disponibles y el personal asignado. La población atendida se basa en registros reales de las personas que han utilizado los servicios del programa.

27. ¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?

Cuatro de los indicadores del programa (Fin, Actividades 1.2, 1.2 y 3.2) utilizaron el cálculo de la población atendida para establecer sus metas, esperando atender el 100% de las personas que solicitaron los servicios. Se infiere que el programa no considera dejar en lista de espera a las personas que acuden a los CBF con el interés de ser usuarias de alguna actividad o servicio y cumplen los criterios de elegibilidad.

En estos cuatro indicadores la variable numerador consistió en la cantidad de personas que asistieron o fueron beneficiadas con las actividades de los CBF, mientras que la variable denominador consistió en la cantidad de personas que solicitaron los servicios. Las personas atendidas se calcularon a partir de la base de datos de la Dirección de Centros de Bienestar Familiar en la cual se incluye información estadística.

Se indicó en entrevista que el personal tiene un medio para asegurarse que no se esté contando más de una vez a la misma persona y se sepa que ésta es usuaria de uno o más servicios en uno o más centros. Para esto se dispone de una columna de servicio solicitado y ahí se anota todas las actividades que tomó el usuario, no están limitados el servicio.

Otro indicador relativo a la población objetivo o alguna característica en particular no se midió.

28. ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

La planeación del programa consiste en planear actividades recreativas culturales, como el día del niño, día de la madre, campamentos de verano, altar de muertos, posadas navideñas, entre otras; actividades productivas; por ejemplo, manualidades, tejido, repostería, entre otras; actividades formativas-educativas, por ejemplo, educación inicial,

apoyo escolar INEA, entre otras; actividades deportivas, por ejemplo, karate, yoga, bailoterapia, entre otras.

No se precisó si se considera la cantidad de personas atendidas para planear más o menos actividades, o bien ampliar el cupo de las actividades o servicios.

Mecanismos de elegibilidad.

29. ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

El mecanismo para identificar a la población objetivo del programa no se especifica como tal en algún documento oficial del programa. En cambio, el Lineamiento del programa sirve como mecanismo para identificar las características que deben cumplir las personas para ingresar como usuarias de los servicios y actividades de los Centros de Bienestar Familiar, Centro para el Desarrollo del Talento y Ludotecas. En lo que respecta a Niñas, Niños y Adolescentes, los requisitos se centran en la acreditación de su identidad y la de su madre, padre o tutor, así como la edad adecuada al tipo de actividad en la que desean participar. En cambio, las personas mayores de edad deben acreditar su identidad y residencia en Monterrey, la cual no necesariamente tiene que ser aledaña al centro donde desea participar.

30. ¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los Lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?

El diagnóstico del problema en el que interviene el programa no define las características de los distintos grupos de población objetivo a quienes se dirigen las actividades en los Centros de Bienestar. En cambio, se indica con respecto a la población objetivo que *“La ciudadanía accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo de Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades; esperando atender a 5500 personas mensualmente.”*

Por otra parte, el programa dispone de un Lineamiento que regula la organización y el funcionamiento de los Centros de Bienestar Familiar, el Centro para el Desarrollo del Talento y las Ludotecas, pertenecientes al DIF Municipal. Dentro de éste documento se especifican los requisitos para el ingreso de los grupos de población usuaria de los Centros, mismos que equivalen a los mecanismos de elegibilidad para acceder a los servicios. Enseguida se citan:

a) Para las personas mayores de edad, deberá comprobarse la identidad y la residencia en el Municipio de Monterrey.

b) En el caso de Niñas, Niños y Adolescentes a inscribir, deberán de presentarse documentos de su madre, padre o persona tutora, así como el acta de nacimiento de la infancia o adolescencia a inscribir para el caso de los servicios de Ludotecas.

c) Debe de contar con la edad determinada para recibir el servicio o ingresar a la actividad:

En el caso de los servicios de los Centros de Bienestar Familiar y Centro para el Desarrollo del Talento la edad para poder ser inscrito a los servicios será a partir de los 6 años de edad, salvo aquellas actividades que, por su naturaleza misma, sea necesario que la persona cuente con edad establecida.

Para el caso de las Ludotecas:

1. Ludotecas infantiles la edad para recibir el servicio será para Niñas y Niños entre los 3 y los 10 años de edad.

2. Ludotecas geriátricas. La edad para recibir el servicio será a partir de los 60 años de edad.

3. Para las Ludotecas digitales y ludotecas musicales. Se podrán inscribir a partir de los 8 años de edad.

31. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?

Dentro del conjunto de información documentada del programa no se dispone de una estrategia de cobertura como tal. Las actividades y los servicios que ofrece el programa se imparten en función a la demanda y las metas de los indicadores se orientan a que las personas que acuden sean atendidas, ya sea con la atención informativa a lo que requieren, o bien con la prestación de los servicios o acceso a la actividades del programa.

En entrevista con el personal se indicó que no se dejan fuera o en lista de espera a personas que cumplan con la documentación necesaria.

Padrón de Beneficiarios.

32. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? De ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado? ¿Está sistematizado (sistema informático y/o base de datos)?

Con base en la entrevista aplicada al personal involucrado en el programa, se indicó que sí se cuenta con información de las personas que reciben los servicios y actividades de los CBF, en específico una base de datos general por Centro de Bienestar Familiar de los usuarios que toman las diferentes actividades. Esta información no se lleva en un sistema informático sino en los equipos de cómputo del personal. Esta información no se publica en el sitio de transparencia debido a que se considera información que contiene datos personales. Únicamente se publicó la estadística de personas atendidas.

Mecanismos de atención y entrega de apoyos.

33. ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿Son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

El programa cuenta con el procedimiento vigente *P-DIF-CBF-01 Centros de Bienestar Familiar* en el cual describe la secuencia de actividades necesarias para la inscripción de personas usuarias de los servicios y actividades en los CBF. El control sobre la ejecución de las actividades de este procedimiento se lleva por medio de una ficha de inscripción o una solicitud de trámite y servicio, la cual está en proceso de cambio. Asimismo, se lleva un registro con los datos personales en formato electrónico y en físico junto con la ficha de inscripción.

Además del procedimiento *P-DIF-CBF-01* se indicó que no se aplica otro procedimiento no oficial para la ejecución de las actividades de los Centros o alguna actividad administrativa del programa.

34. ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesible a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

El procedimiento *P-DIF-CBF-01 Centros de Bienestar Familiar* ha estado documentado en un formato oficial desde su creación en 2019. Este documento contiene los nombre de las

personas responsables de elaborar, revisar y administrarlo y se difunde en el sitio oficial del Municipio relacionado a manuales y normas administrativas específicas: https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Manuales.asp. Tanto el procedimiento como el lineamiento del programa es accesible a la población en el sitio oficial del municipio para su consulta.

Con relación a conocer si los apoyos llegan a las personas beneficiarias finales, no se identificó un procedimiento diseñado para este fin. Los servicios que ofrece el programa en los CBF no pasan por un tercero o proveedor, sólo las actividades y servicios que imparten maestras y maestros voluntarios.

Se indicó por el personal en entrevista que la información difundida en medios oficiales del Municipio hacia las personas a fin de que acudan a los CBF consistió en información de las actividades que se imparten en los Centros de Bienestar Familiar (Productivas, Formativas-Educativas, Recreativas-Culturales y Deportivas).

Presupuesto.

35. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

Sí, el programa dispone de la sumatoria del presupuesto pagado en 2024, como también de un desglose de éste por capítulo. No obstante, no se dispone de un presupuesto agrupado por componente o actividad.

36. ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

- a) Gastos 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)
- b) Gastos 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)

El presupuesto del programa Bienestar Familiar y Comunitario correspondiente al ejercicio fiscal 2024 tuvo un monto pagado de \$37.4 millones de pesos. \$16.7 mdp que representan el 45% se distribuyó a gastos directos que comprenden el capítulo 1000; mientras que \$20.7

mdp se distribuyeron a gastos indirectos que representa el 55% e integran los capítulos 2000, 3000 y 5000. El programa no hizo transferencias, asignaciones, subsidios u otras ayudas.

37. ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿El programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población?

Dentro de la información documental proporcionada no se dispone de análisis de costo-beneficio ni datos que permitan conocer si se optó por la alternativa óptima para la población atendida. Se identifica que las actividades realizadas en los Centros de Bienestar Familiar no están orientadas a la eficiencia sino a la cobertura, dentro del cupo de personas de cada centro. Es decir, el programa está orientado a las personas que habitan en las colonias aledañas a los CBF acudan a éstos a participar en las actividades disponibles.

38. ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

Conforme al avance de indicadores del programa al cuarto trimestre de 2024 se identifica un avance del 100% de todos los catorce indicadores. En el mismo periodo, en cuanto al avance financiero, el presupuesto pagado fue del 91% con respecto al modificado.

De manera que se atendieron a todas las personas que solicitaron un servicio o actividad en los CBF con los recursos disponibles. A nivel operativo el programa fue eficaz en ejercer y pagar casi la totalidad del presupuesto modificado, sin desatender a ninguna persona. No obstante, es posible valorar también la calidad de los servicios. Esto representa una oportunidad.

El personal involucrado en el programa indicó en entrevista que el presupuesto fue suficiente para desempeñar las actividades programadas y cumplir las metas propuestas durante el año, debido a que se cumplieron todas las metas programadas en el programa presupuestario 2024. En adición, se indicó que no fue necesario algún recurso adicional distinto al presupuesto (personal, presupuesto, sistema informático) para cumplir las metas del programa o mantener la calidad y cobertura de las actividades de los CBF.

39. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación.

De manera documental, el personal proporcionó el presupuesto en la clasificación por objeto del gasto, como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto del programa Bienestar Familiar y Comunitario del ejercicio fiscal 2024.

Capítulo	Presupuesto pagado
Servicios personales	16,769,601.08
Materiales y suministros	4,070,675.17
Servicios generales	12,273,014.76
Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas	-
Bienes muebles inmuebles e intangibles	4,359,700.92
Inversión pública	-
Participaciones y aportaciones	-
Deuda pública	-
Total	37,472,991.93

Fuente: Información proporcionada por el personal.

Rendición de cuentas.

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

40. ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica?

El Lineamiento del programa está disponible en el sitio oficial de transparencia del Municipio de Monterrey y la última versión es la más actual, a fecha del 16 de septiembre de 2024.

41. ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

Una parte de los resultados del programa es la que se documenta por el personal responsable de esta intervención y se integra por los indicadores, cuyos avances de las

metas se verificaron cada trimestre por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal.

Los indicadores del programa fueron proporcionados por el personal dentro de un informe de uso interno relativo al avance al 4° trimestre de 2024 de los indicadores de programas presupuestarios, como también a través de la Cuenta Pública 2024, publicada en el sitio oficial del Municipio.

42. ¿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?

El programa no dispone como tal de un mecanismo de solicitud de información o planteamiento de quejas dentro de su lineamiento. En su lugar, el Municipio dispone del procedimiento *P-CMU-TRA-02 – Solicitudes de Acceso a la Información Pública*, el cual es responsabilidad de la Dirección de Transparencia adscrita a la Contraloría. Conforme a este procedimiento, la Unidad de Transparencia de la Contraloría es la instancia facultada para atender y dar respuesta a las solicitudes de información pública hechas por la población que se formulen con relación al programa.

Cabe mencionar que entre los derechos de las personas usuarias de los CBF se encuentran los de recibir información de manera clara y oportuna y contar con la seguridad sobre la reserva y privacidad de sus datos personales, conforme a la legislación en materia de transparencia.

43. ¿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?

Las actividades del programa no prevén un mecanismo de participación ciudadana, tampoco se incluye en los derechos de las personas atendidas la posibilidad de participar en alguna decisión o emitir una opinión de forma individual o comunitaria. No obstante, esto no impide que las personas puedan proponer recomendaciones de mejora al programa o algún servicio de los CBF.

En entrevista con el personal involucrado en el programa se confirmó que no se contaba en 2024 con un medio para que la población participara con su opinión o decisión en alguna actividad del programa. Asimismo, se precisó que no se ha tenido registro de la propuesta de mejora al programa o los CBF por parte de alguna persona usuaria. Por parte de la

Dirección de Centros de Bienestar Familiar se realizó un diagnóstico para detectar las necesidades de los CBF.

5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social

Complementariedades y coincidencias.

44. ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad? ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?

De los 57 programas presupuestarios de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, se identificaron dos que son complementarios. El primero, “Monterrey Contigo: ahora nos cuidamos juntas y juntos” indica que la población beneficiaria comprende habitantes y comunidades del municipio de Monterrey, aunque en la actividad 1.1 se propone atender a grupos en situación de vulnerabilidad. También menciona en la definición del indicador de Componente 1 que prioriza a las personas que requieren cuidados, como: infancias o personas adultas mayores y sus personas cuidadoras. En comparación al programa evaluado, éste lleva ferias de servicios y atenciones al lugar de residencia de las personas. En ese sentido, el programa es complementario porque busca un propósito semejante al del programa de Bienestar Familiar y Comunitario en una población objetivo semejante en su MIR (habitantes y comunidades del municipio de Monterrey, es decir, la población en general) con actividades hacia una población focalizada en situación vulnerable y con servicios que no ofrecen los CBF.

El segundo, “Monterrey incluyente”, no está orientado hacia la población en general sino a personas con discapacidad. Aunque el programa en su versión de 2024 no tiene un propósito en su MIR, se infiere a partir de sus componentes y actividades que busca el desarrollo de habilidades de las personas en condición de , pero en específico de aquellas con discapacidad, que los CBF no atienden con alguna actividad enfocada a sus necesidades.

45. ¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

Ninguno de los programas del ejercicio fiscal 2024 ofrece las mismas actividades que el programa Bienestar Familiar y Comunitario a través de centros o en otro tipo de instalaciones. En su lugar, se aplican otros programas complementarios hacia grupos

vulnerables o con discapacidad, ambos tipos de poblaciones pueden ser parte de la población atendida por los CBF.

46. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 2. Cuadro complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social.

Se consultaron los programas presupuestarios de la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva y del Sistema DIF y se identificó que dos son complementarios al de Bienestar Familiar y Comunitario en los servicios que ofrecen. La tabla 2 muestra estos programas

Tabla 2. Complementariedad y coincidencia del programa de Bienestar Familiar y Comunitario con otros programas estatales, municipales y/o acciones.

	Programa 1	Programa 2
Nombre del programa	Monterrey Contigo: ahora nos cuidamos juntas y juntos	Monterrey incluyente
Modalidad y clave	ND	ND
Dependencia / entidad responsable	Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia
Propósito	Las comunidades del municipio de Monterrey tienen oportunidad de acceder a servicios de atención social para mejorar sus condiciones de vida.	ND
Población objetivo	Habitantes y comunidades del municipio de Monterrey	Personas con Discapacidad
Tipo de apoyo	Ferias de servicios de atención social, marchas exploratorias	Sesiones de terapias psicológicas, terapia de lenguaje, apoyo escolar, estimulación sensorial y atención de niños con autismo.
Cobertura geográfica	Todo el Municipio	Todo el Municipio
Fuentes de información	MIR del programa https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/30MonterreyContigo.pdf	MIR del programa https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/41MonterreyIncluyente.pdf
¿Coincide con el programa evaluado?	No	No

¿Se complementa con el programa evaluado	Sí	Sí
Justificación	Las personas vulnerables acceden a un tipo de atención en el lugar donde viven.	Las personas con discapacidad acceden a servicios acordes a sus necesidades en el Centro Educativo de Desarrollo Integral.

Fuente: Elaboración propia con base en las Matrices de Indicadores de ambos programas.

ND: No disponible.

Coordinación.

47. En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con éstas para la atención integral de su PO?

Entre la documentación proporcionada no se identificó algún documento relacionado con una estrategia de coordinación con otros programas, orientado a atender de forma integral a la población objetivo. El personal indicó en entrevista que siguen el Reglamento de la Administración.

48. ¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención

En entrevista, el personal indicó que se llevan a cabo actividades en coordinación con el DIF Nuevo León para la entrega de apoyo alimentario. Al Instituto Nacional para la Educación de los Adultos se le presta la sede para sus actividades y para educación inicial. Con relación a estas acciones no se dispone de mecanismos definidos de coordinación, ocurren de forma verbal entre el personal involucrado.

Análisis de procesos generales y sustantivos del programa

1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

El personal de la Dirección de Centros de Bienestar Familiar proporcionó documentos de los procedimientos aplicados en el programa Bienestar Familiar y Comunitario. La tabla 3 muestra éstos por cada etapa del Modelo General de Procesos de CONEVAL.

Tabla 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.

Etapas del Modelo General de Procesos	Procesos y documentos derivados	Versión	Ente responsable
Planeación; Difusión; Producción de bienes y servicios; Distribución de bienes y servicios; Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; Contraloría social y satisfacción de usuarios; Monitoreo y evaluación.	No se dispone de un procedimiento para estas etapas.	No aplica.	No aplica.
Solicitud de apoyos; Selección de beneficiarios; Entrega de apoyos.	<i>P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar</i>	03 del 17/04/23	Dirección de los CBF del Sistema DIF de Monterrey
Procesos que no coinciden con el Modelo General de Procesos			

No se dispone de algún otro procedimiento para este programa, únicamente del Lineamiento del programa de Bienestar Familiar y Comunitario.

1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos

A partir de los procesos identificados en la tabla 3, enseguida se elabora un análisis orientado a identificar el más relevante. Posteriormente, con base en el seleccionado se profundiza en sus características a partir de una entrevista semiestructurada con el personal involucrado.

- ¿Cuáles son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?

Posterior a una revisión documental de los procedimientos oficiales del Sistema DIF de Monterrey se encontró un único procedimiento relacionado al programa, el *P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar*. Aunque no se hace referencia a su cumplimiento dentro de la Matriz de Indicadores del programa ni en el Lineamiento del mismo, este documento es importante para que el personal asegure el acceso a las actividades y servicios del programa a las personas que cumplen los criterios de ingreso.

- ¿Cuál de estos procesos impactan directamente en la experiencia de las personas usuarias?

El procedimiento *P-DIF-CBF-01* tiene una incidencia directa pero parcial en la experiencia de las personas, ya que está acotada a la atención que reciben por la persona administradora de los CBF para determinar si ingresan a las instalaciones como personas usuarias y también a la comprobación de su asistencia. Otro procedimiento orientado a comprobar la ejecución de las actividades de forma puntual y con algún criterio de calidad mínimo no se dispone.

- ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? Y ¿Por qué?, por ejemplo, requiere de la participación de diversos actores (no siempre bajo el control operativo del programa); requiere de un ejercicio de coordinación permanente; produce más de un bien o servicio, entre otros.

Dado que no se dispone de otros procedimientos adicionales al *P-DIF-CBF-01* no se puede determinar si éste es el de mayor complejidad. El procedimiento comprende siete actividades que ocurren entre dos personas, dos dependen de la persona usuaria y cinco dependen de la persona administradora. La comunicación entre ambas se identifica como básica e inmediata, no amerita una coordinación permanente.

Producto de las siete actividades del procedimiento se tienen dos formatos, el primero *DIF-04 Solicitud de Servicio* que se complementa con los requisitos que establece el Lineamiento del programa, pudiendo ser la acreditación de su identidad y residencia en Monterrey o, en su caso, la de su madre, padre o tutor, así como la edad adecuada al tipo de actividad en la que desean participar.

- ¿Existe algún proceso o procesos donde se han identificado retos importantes durante su operación, por ejemplo, cuellos de botella, quejas de los beneficiarios de manera frecuente, incidencias reiteradas en su operación?

En entrevista con el personal involucrado en el procedimiento y los CBF se preguntó si presenciaron obstáculos al objetivo del procedimiento. Se indicó que no se presentó ningún obstáculo ni quejas, solo sugerencias por parte de algunas personas usuarias de hacer el trámite de inscripción de forma digital. Para ofrecer este trámite por este medio se indicó que es necesario disponer de escáneres e internet en los centros. Este medio digital facilitaría la organización de carpetas por cada Centro.

- De los procesos identificados con retos importantes ¿existe alguno o algunos cuyos retos en su operación pongan en riesgo el logro de los objetivos del programa?

Sobre la ejecución de las actividades del procedimiento se preguntó en entrevista al personal involucrado en el procedimiento si presenció algún factor interno o externo que pusiera en riesgo la seguridad de la información de las personas que desean ser usuarias o hubiera afectado negativamente la calidad con la que se presta esta primera atención. Se indicó que no se presentó ningún factor interno o externo que afectara negativamente la calidad con la que se presta la primera atención a las personas que desean ser usuarias. Se indicó que las computadoras de los centros están protegidas con contraseña y solo las personas administradoras las utilizan. En adición, se precisó que no se presentó ningún riesgo de pérdida de información.

Si bien se presentó el factor de la expectativa de algunas personas de que fuera digital el trámite, el hecho de que siga siendo físico y presencial no afectó la calidad del servicio. Se comentó que incluso dentro de los Centros se les facilitan a las personas la obtención de CURP o copias para su trámite.

- ¿Qué tipo de problemas o fallas se han detectado más frecuentemente (por ejemplo: duplicidad, retrasos, pérdidas de información, dificultad de acceso, entre otro?

En entrevistas se mencionó que no se recibieron quejas respecto a la solicitud de registro u otra etapa del programa. No obstante, se indicó que se llevaron listas de asistencia para la captura de indicadores, como también un tablero con estadísticas del cual se obtiene el total de servicios ofrecidos por mes, rangos de edades, entre otras variables.

- ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de recursos económicos?

Si bien el único procedimiento documentado fue el enfocado en las etapas de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios y parcialmente en la entrega de apoyos, no es la actividad de los CBF que recibe mayores recursos. A partir de la experiencia del personal entrevistado, se comunicó que fue el mes de diciembre cuando se destinó mayor presupuesto, personal, materiales e infraestructura a las actividades y servicios de los Centros de Bienestar Familiar. Esto se explicó debido a la organización de posadas masivas a personas usuarias en los Centros, lo que implicó el apoyo de personal municipal y préstamo de espacios municipales grandes. Alrededor de 1,500 personas asisten a cada evento y se organizaron dos posadas masivas en el año, una en la zona norte y una en la zona sur.

Otro mes de mayor demanda de recursos fue julio, en la cual se ofrecen campamentos de verano a alrededor de 1,600 niñas y niños durante dos semanas con diversas actividades impartidas en los CBF. La realización de éstas actividades requiere de material didáctico, personal, apoyo de otras áreas municipales para la atención de los asistentes, compra de aperitivos e hidratación. Al final de este verano se hace una clausura y se ofrece un evento recreativo.

En resumen, el procedimiento elegido fue el *P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar*. Con base en esto, enseguida se presenta la descripción a profundidad del mismo.

1.2. Análisis del proceso sustantivo

Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

El procedimiento revisado está a cargo de la Dirección de Centros de Bienestar Familiar del Sistema DIF y se integra por siete actividades secuenciales orientadas a aprobar la solicitud de servicio de las personas que desean ser usuarias de los CBF, con base en los requisitos que establece el Lineamiento del programa. Se incluye una actividad relacionada con el registro de asistencia de la persona usuaria, mas no se profundiza en esta etapa de prestación del servicio.

Intervienen dos personas en el procedimiento, al inicio la usuaria de los servicios y actividades y la persona administradora dentro de los CBF. De manera secuencial, las actividades son las siguientes:

1. La persona usuaria solicita información a la Administración sobre las actividades de los CBF.
2. La Administración proporciona los horarios de las actividades de interés.
3. La persona usuaria completa el formato *DIF-04 Solicitud de Servicio* para inscribirse.
4. La Administración solicita la entrega de los requisitos necesarios para concluir el registro.
5. Si los requisitos se cumplen, el proceso continúa; en caso contrario, la Administración informa a la persona usuaria sobre lo que falta.
6. La Administración canaliza a la persona usuaria hacia la actividad seleccionada.
7. La Administración registra la asistencia de manera periódica en el formato *DIF-CBF 01 Registro de Asistencia CBF* para el reporte semanal.

Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

El tiempo para la ejecución del procedimiento de atención a solicitudes de las personas fue considerado suficiente por el personal entrevistado. Cuando la persona cumple con los requisitos se le da respuesta inmediata para que pueda integrarse a las actividades, no se le deja en lista de espera.

En el sitio del Municipio de Monterrey dedicado a trámites y servicios se ofrece el registro a los CBF, aunque todavía no es posible acceder para que sea totalmente de manera virtual. Esto es así debido a que algunas personas saben usar teléfonos y aplicaciones, pero otras no, por ejemplo personas adultas mayores o personas que no disponen de herramientas digitales a su alcance.

b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

El perfil de habilidades de las personas administradoras fue considerado el adecuado por la persona entrevistada. Se indicó que cuentan con la capacitación para atender a la población y cuentan con el perfil para estar al frente del CBF.

En cada zona hay un supervisor, el cual comunica información sobre eventos a las personas administradoras, quienes ejecutan los programas y actividades. La mayoría de los CBF dispone de personas de servicio social e intendentes; en algunos hay vigilantes del DIF.

De manera voluntaria se cuenta con maestros temporales quienes imparten las actividades de cada CBF. Con relación a este grupo el personal del DIF está trabajando en lineamiento para regular la plantilla de maestros.

c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

El presupuesto ejercido para la ejecución del procedimiento se consideró suficiente por la persona entrevistada, en parte debido a que se cumplieron metas programadas en el programa. Al mes de diciembre de 2024 se cumplieron las metas y se le autorizó el presupuesto solicitado.

Se explicó que no se programaron metas de más ni menos, de manera que desde el DIF se envió a la Secretaría de Finanzas y Administración las actividades del programa presupuestario programadas en 2024, así como requisiciones para llevarlas a cabo.

d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

En lo que respecta a la infraestructura y capacidad instalada de los CBF esta se consideró suficiente por el personal entrevistado. Se indicó que los CBF operaron de forma normal en su capacidad, con variación de asistentes en cada mes la cual se compensó entre asistentes nuevos y faltantes.

En adición, no hubo necesidad de dejar en espera a ninguna persona, esta tendencia de asistentes varió en función a su tiempo disponible o interés. Hubo un alza mínima de 10 a 15 nuevos asistentes por centro.

Se indicó que el indicador de la MIR relativo a personas asistentes en el año a los 25 centros tuvo como base el número de folio de las personas. En cambio, el indicador de servicios recibidos en el año se basó en las listas de asistencia. El archivo de los expedientes se almacenó en una gaveta y se puso una nota en aquellos de las personas que reciben varias actividades, para no volver hacer otra ficha de trámite y servicio.

Productos.

¿Cuáles son los productos del proceso? ¿Sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

Se preguntó en entrevista al personal si se aplicó una segunda validación a la captura y documentos anexos que proporcionan las personas a fin de comprobar que corresponde con los requisitos del Lineamiento del programa. Se respondió que anteriormente el personal de la Contraloría Municipal hizo una revisión de expedientes a fin de comprobar que estaban completos y correspondían a las personas atendidas.

También se precisó que las personas administradoras de los CBF informan a las personas usuarias de los requisitos y esperan a que lleven la papelería. No se les da un tiempo de espera. Una buena práctica es que si una persona se registra a temprana hora y cumple los requisitos, puede acceder de inmediato a las actividades o servicios ese mismo día.

Sistemas de información.

¿El programa cuenta con sistemas de información? ¿Cuál es su función? ¿Cómo se articulan?

El personal de la Jefatura de los CBF comentó en entrevista que dispone de un tablero en formato Excel para facilitar el trabajo de captura y reporte de indicadores del programa. Ya que se les pedían indicadores y estadísticas por parte de otras dependencias municipales, se elaboró un tablero con los campos de información requerida a fin de obtener reportes como grupos de población atendidos por edades y tipos de actividades o servicios recibidos. Adicional a este tablero, se dispone de listas de asistencia, estadísticas por tipo de actividades y eventos organizados.

¿Funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

El tablero funciona como una fuente de información para los informes de avance de indicadores que elabora la Contraloría Municipal. Se indicó que este tablero les ha servido para responder de forma puntual los requerimientos de información sobre el avance físico, entre otras estadísticas relativas a la operación del programa.

Vinculación con actores internos y/o externos.

¿Existen mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o dependencias involucradas en la implementación del proceso? ¿Cuáles son estos mecanismos?

Con relación a la vinculación del DIF con otras dependencias, se mencionó en entrevista con el personal que se vinculan con el área de asistencia social del DIF para gestionar apoyos como sillas de ruedas, bastones o andadores, asimismo hay coordinación con el Sistema DIF Nuevo León para la distribución de apoyo alimentario mediante los CBF. Cuando llegan casos de personas víctimas de violencia o menores maltratados las canalizan a las áreas de defensoría de niñas, niños y adolescentes o adulto mayor.

En suma, el personal de los CBF no solo se limita a la oferta de servicios y actividades consideradas en el Lineamiento del programa de Bienestar Familiar y Comunitario. El personal de los CBF también está capacitado para tomar datos de las personas que acuden a los centros y requieren otro tipo de servicios o apoyos de conocimiento del personal a fin

de canalizarlas al área adecuada. Esto representa una fortaleza, ya que si la población acude a solicitar apoyo a los CBF las personas administradoras saben orientarlas.

¿Se consideran adecuados para la implementación del proceso?

La vinculación de los CBF con otras áreas del DIF municipal y estatal ocurre en actividades distintas al procedimiento de solicitud de inscripción de personas usuarias a los CBF. No obstaculiza la implementación de esta actividad, de manera que es adecuada al procedimiento, cuyo fin es ofrecer una atención, aun cuando no esté incluida en el Lineamiento del programa en forma de servicio.

¿Se consideran suficientes para el correcto funcionamiento del proceso?

Estas actividades de coordinación son importantes para el funcionamiento del procedimiento, mas no suficientes, ya que no aportan directamente un recurso humano, presupuestal, material o de infraestructura a las actividades de atención e inscripción de las personas usuarias de los CBF. Asimismo, se considera que la canalización de las personas tampoco demanda una cantidad extraordinaria de recursos a los CBF.

¿Existe algún actor o actores con los que se podrían vincular el programa para mejorar este proceso?

Se mencionó en entrevista con el personal que se estaba trabajando en un lineamiento para regular la plantilla de maestros. En este contexto, es pertinente que se amplíe la coordinación con instituciones educativas o de la sociedad civil para asegurar que los CBF cuenten con maestros con las capacidades y la formación adecuada a la actividad o servicio que ofrecen y posean habilidades de atención al público. Cabe reiterar que ya se tiene personal de servicio social en algunas actividades de los CBF.

Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.

¿El proceso es acorde para lograr el objetivo del programa?

Sí. El procedimiento es adecuado para lograr que se cumpla el Fin y Propósito del programa, orientados a que las personas aumenten y desarrollen sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades.

¿El proceso es adecuado para el contexto urbano en el que opera el programa?

Sí. El procedimiento se considera adecuado para el entorno en el que se ubican los CBF: colonias en las que es accesible acudir a las instalaciones, llevar papelería y acudir de forma rutinaria a las actividades o servicios ofrecidos.

¿Representa un esfuerzo mayor para los beneficiarios en contraste con otras opciones disponibles?

No. Los documentos en formato físico que requiere el procedimiento y el tiempo que toma recibir la aprobación como persona usuaria de los CBF, desde que la persona lleva la documentación solicitada hasta que le comunica su aprobación, no representa un esfuerzo significativo para las personas. Dado que el personal indicó en entrevista que ofrecen asistencia a quienes requieren copias u obtener su CURP, se considera una alternativa accesible. Como indicó el personal, la alternativa de registro digital facilitaría el procedimiento a las personas con habilidades para el manejo de herramientas tecnológicas.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

En complemento a la valoración documental, en esta sección se presenta la justificación de la metodología utilizada para el análisis en campo del procedimiento sustantivo. En adición, se plantea el guion utilizado en la entrevista semiestructurada con el personal involucrado.

2.1. Diseño metodológico y selección del procedimiento para análisis

Nota metodológica del trabajo de campo.

Una parte del objetivo general de la evaluación fue proveer información que retroalimente el diseño, gestión y resultados del programa. En ese sentido, el análisis del procedimiento sustantivo del programa tomó como insumo de información no solo evidencia documental de las actividades, sino también la experiencia y conocimiento del personal responsable y las condiciones físicas en las que se llevó a la práctica el programa. Uno de los instrumentos que sirvió a este propósito fue la entrevista semiestructurada.

Selección y justificación de las técnicas cualitativas a utilizar para el levantamiento de la información en campo.

El equipo evaluador eligió la aplicación de una entrevista semi estructurada de forma virtual con el personal involucrado en el procedimiento del programa. Este instrumento se integró por preguntas abiertas cuyo fin fue obtener respuestas lo suficientemente descriptivas por las personas entrevistadas en función a su rol en el procedimiento.

2.2. Estrategia de trabajo de campo

La estrategia de trabajo de campo se integró por dos documentos, la tabla 4 con el cronograma y agenda de trabajo y con el guion de preguntas aplicadas en las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 4. Cronograma y agenda de trabajo.

	Fecha de realización de la entrevista y duración estimada	Persona entrevistada	Descripción del trabajo realizado
Procedimiento P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar	Jueves 4 de septiembre a las 15:00 horas de forma virtual. 55 minutos de sesión	Juana Francisca Ramírez Lara, Jefa de CBF.	Se aplicó una entrevista semiestructurada de forma virtual a la persona con atribuciones en el procedimiento. El audio de la sesión fue grabado con autorización de la persona entrevistada a fin de transcribir hallazgos importantes y documentar evidencia de la actividad.

**Instrumento de recolección de información – Guion de la entrevista aplicada con
relación al procedimiento *P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar*.**

Persona entrevistada: Juana Francisca Ramírez Lara, Jefa de CBF.

Entrevistador: Mtro. Alberto Vélez Valdés

Preguntas sobre el procedimiento

1. En la aplicación del procedimiento P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar cuyo objetivo es aprobar las solicitudes de la población para ser persona usuaria de los CBF conforme a los requisitos del Lineamiento ¿qué obstáculos al objetivo del procedimiento ha presenciado?
2. En la ejecución de las actividades del procedimiento, ¿ha presenciado algún factor interno o externo que ponga en riesgo la seguridad de la información de las personas que desean ser usuarias? O bien, ¿han detectado algún factor interno o externo que afecte negativamente la calidad con la que se presta esta primera atención?
3. ¿Tienen registro de quejas de la población que desea ser usuaria de los CBF relacionadas con la solicitud de registro u otra etapa?
4. ¿Cuál es la etapa de las actividades y servicios de los Centros de Bienestar Familiar que mayores recursos recibe en términos de presupuesto, personal, materiales e infraestructura?

Preguntas sobre los insumos y recursos

5. Con base en su experiencia en la ejecución del procedimiento evaluado, ¿Considera que el tiempo que toma aplicar las actividades por la persona administradora es la apropiada?
6. ¿Considera que el número de personas administradoras a cargo del procedimiento en los CBF dispone del perfil de habilidades o está capacitado para desempeñar sus funciones en el procedimiento?
7. ¿Considera que el presupuesto ejercido para la ejecución del procedimiento fue suficiente para garantizar la ejecución del mismo?

8. ¿Considera que la infraestructura y capacidad instalada de los CBF fueron suficientes para ejecutar correctamente el procedimiento?

Preguntas sobre los productos

9. Los productos del procedimiento identificados fueron los formatos *DIF-04 Solicitud de Servicio* y de asistencia de las personas *CBF-01 Registro de Asistencia CBF*, ¿se hace una segunda validación a si la captura y documentos anexos que proporcionan las personas corresponde con los requisitos del Lineamiento del programa?

Preguntas sobre los sistemas de información

10. ¿Se cuenta con un sistema informático o base de datos para capturar las solicitudes de las personas que acuden a los CBF? En caso de sí, ¿cómo funciona?

Vinculación con actores internos y/o externos.

11. No se encontró dentro del procedimiento una actividad en la cual se vinculen con otra dependencia del Municipio, ¿hay alguna otra actividad dentro o fuera del procedimiento en la cual sí la haya?

a) Hallazgos de la entrevista.

Aplicadas las entrevistas semiestructuradas al personal involucrado en el procedimiento sustantivo se encontraron diversos hallazgos que se presentan enseguida.

La evaluación del procedimiento de inscripción para los Centros de Bienestar Familiar revela un proceso que opera de manera eficaz y sin obstáculos significativos. No se registraron quejas ni riesgos para la seguridad de la información de los usuarios, la cual se encuentra protegida en sistemas con acceso restringido. Si bien los usuarios sugirieron la implementación de un trámite digital para agilizar el proceso, el método físico y presencial actual no perjudica la calidad del servicio; por el contrario, el personal de los centros facilita activamente la obtención de documentación requerida como la CURP. La respuesta a las solicitudes que cumplen los requisitos es inmediata, evitando listas de espera.

Aunque se cuenta con registros de la población atendida mediante bases de datos y fichas de inscripción, la información aún presenta limitaciones: si bien permite desagregar por género e incluye datos demográficos y socioeconómicos de una muestra representativa, no se consolida en un sistema único que facilite la trazabilidad y evite duplicidades entre usuarios que participan en varias actividades o en más de un centro.

En cuanto a los recursos, se encontró que el presupuesto, la infraestructura y la capacidad instalada de los 25 centros fueron suficiente para cumplir con las metas programadas durante el año. La variación natural en la asistencia mensual se logró compensar sin necesidad de negar servicios. Los periodos de mayor demanda, como diciembre (por la organización de posadas masivas) y julio (por los campamentos de verano), requirieron una movilización intensiva de personal, materiales y apoyo de otras áreas municipales, lo que se gestionó con éxito. El perfil y la capacitación del personal administrativo y de supervisión se consideraron adecuados para sus funciones.

Un hallazgo crucial que trasciende el procedimiento evaluado es la función de los CBF como un punto de acceso primario y de canalización hacia otros servicios de asistencia social. El personal no se limita a las actividades programadas, sino que está capacitado para identificar casos de violencia, maltrato o necesidades específicas (como sillas de ruedas o apoyo alimentario) y derivarlos a las áreas especializadas del DIF municipal o estatal. Finalmente, para la medición de resultados, la Jefatura cuenta con un tablero de control en Excel que centraliza la información de asistentes y servicios, permitiendo generar reportes puntuales y robustecer la rendición de cuentas.

Finalmente, el programa mantiene ciertos esquemas de coordinación interinstitucional que, aunque limitados, amplían su alcance. Destacan la colaboración con el DIF Nuevo León para la entrega de apoyos alimentarios y con el INEA.

Análisis FODA

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

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

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

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

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

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

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
Descripción general del programa.	El programa cuenta con una trayectoria institucional consolidada, con antecedentes desde 2017 y continuidad como intervención presupuestaria independiente a partir de 2019. Esta permanencia le otorga experiencia acumulada y un posicionamiento sólido en la atención comunitaria a través de los Centros de Bienestar Familiar.	No aplica.
Descripción general del programa.	El programa se caracteriza por la diversidad de bienes y servicios que ofrece, que incluyen actividades productivas, deportivas, lúdicas, culturales y de bienestar emocional. Esta amplitud en la oferta permite atender de manera integral diferentes dimensiones del desarrollo individual y comunitario, contribuyendo al fortalecimiento del tejido social.	No aplica.
Procedimiento P-DIF-CBF-01 Centro de Bienestar Familiar	El personal de los CBF también está capacitado para tomar datos de las personas que acuden a los centros y requieren otro tipo de servicios o apoyos de conocimiento del personal a fin de canalizarlas al área adecuada.	No aplica.
Oportunidades		
4. Características de la población que presenta el problema.	Es posible realizar una identificación clara de las características sociodemográficas, territoriales y de vulnerabilidad de la población a la cual está orientada la intervención.	01 - Interinstitucional - Media - Diseñar e implementar un padrón digital de personas usuarias que permita sistematizar información sociodemográfica básica. En caso de limitaciones de personal o recursos, se puede optar por aplicarlo a una muestra representativa.
8. Bienes, servicios o	Es posible fortalecer la efectividad de las actividades y servicios del programa, ya que su diseño actual contempla una diversidad de	02 - Específica - Media - Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el progreso de las

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
productos adecuados.	opciones que abordan diferentes dimensiones del desarrollo individual y comunitario.	personas usuarias y la percepción de impacto de los servicios recibidos, así como fortalecer los vínculos del programa con iniciativas de empleo, emprendimiento y formación profesional externa.
10. Análisis del contexto.	Es posible ampliar y precisar la identificación de elementos del entorno que pueden incidir en la operación, de modo que el programa disponga de un marco más robusto para anticipar riesgos y garantizar la efectividad de la intervención.	03 - Específica - Baja - Fortalecer la formulación de los supuestos incorporando factores externos más diversos y relevantes, que contemplen aspectos sociales, institucionales, territoriales y contextuales que inciden directamente en el logro de los objetivos del programa. Entre ellos podrían incluirse condiciones de seguridad en las zonas de influencia, colaboración interinstitucional, así como prácticas culturales de la población atendida.
13. Vinculación del objetivo del programa.	Es posible fortalecer la alineación del programa con el Programa Municipal vigente, ya que, aunque actualmente se vincula de manera general a los ámbitos cultural, deportivo, formativo y social, no se detalla cómo cada componente corresponde con las líneas de acción sectoriales establecidas en dicho plan.	04 - Específica - Media - Detallar en la MIR y en los instrumentos normativos del programa la correspondencia explícita entre cada componente y las líneas de acción del programa municipal al cual se vincula, con el fin de asegurar coherencia y facilitar la evaluación futura de su contribución al desarrollo local.
Debilidades		
1. Identificación del problema.	El planteamiento del problema no se sustenta con datos específicos que evidencien la magnitud de la insuficiencia de espacios y servicios comunitarios. Además, se formulan dos problemáticas interrelacionadas sin integrarlas en un solo enunciado, lo que reduce la claridad del diagnóstico. La definición del problema se centra en una “carencia” de servicios sin profundizar en causas estructurales ni considerar factores de cobertura, calidad y pertinencia, elementos	05 - Específica - Alta - Actualizar el diagnóstico del programa con información cuantitativa y cualitativa que permita dimensionar con mayor precisión la magnitud de la insuficiencia de espacios y servicios comunitarios; complementar el análisis con datos sobre cobertura, calidad y pertinencia de los servicios existentes y unificar el planteamiento de la problemática en un enunciado único y claro.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	indispensables para orientar la efectividad de la intervención.	
2. Identificación de las causas, efectos y características del problema.	El análisis de causas y efectos no logra diferenciarse claramente del enunciado del problema central, lo que genera redundancia y limita la comprensión de la lógica causal. Asimismo, las características del problema no se desarrollan con suficiente detalle ni se sustentan con evidencia empírica, lo que impide dimensionar con precisión la magnitud de las causas y sus efectos sobre la población objetivo.	06 - Específica - Alta - Reformular el árbol de problemas para eliminar redundancias entre el enunciado central y las causas identificadas, asegurando una diferenciación clara entre ambos niveles. Asimismo, establecer de manera explícita la lógica causal, incorporar evidencia empírica y estadística que permita dimensionar la magnitud de cada factor, e integrar una segmentación sociodemográfica y territorial de la población afectada que otorgue mayor precisión al análisis.
3. Identificación de la población potencial y objetivo. 24. Identificación de la población atendida.	La población potencial se expresa mediante una cifra de cobertura mensual sin sustento metodológico ni caracterización sociodemográfica, territorial o de vulnerabilidad, mientras que la población objetivo se describe de forma general como “la ciudadanía que accede a los servicios”, sin delimitación como subconjunto de la población potencial.	07 - Específica - Alta - Definir de manera detallada la población potencial y objetivo del programa, incorporando características sociodemográficas, territoriales y de vulnerabilidad.
9. Identificación de actividades para producir los servicios.	La formulación actual de la MIR muestra que los indicadores de las actividades y los componentes coinciden en su definición, lo que genera redundancia y dificulta diferenciar con claridad entre el “qué” se entrega y el “cómo” se produce. En la práctica, los componentes se presentan como la simple suma de las actividades, en lugar de definirse como bienes o servicios terminados distintos de las acciones que los generan. Esta situación debilita la lógica vertical del programa y reduce la utilidad de los indicadores para orientar de manera efectiva la planeación y el seguimiento.	08 - Específica - Alta - Ajustar el diseño y definición de los indicadores de componentes y actividades para garantizar una diferenciación clara entre los bienes y servicios entregados y las acciones que los producen. Esto permitirá que los indicadores aporten información estratégica y eviten redundancias en la medición.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
11. Justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención.	No se identifican referencias a marcos conceptuales, modelos de política pública o lineamientos nacionales e internacionales que respalden el uso de Centros de Bienestar Familiar, ludotecas y actividades culturales, deportivas o formativas como mecanismo idóneo para atender la problemática planteada.	09 - Específica - Baja - Incorporar una justificación teórica y empírica que respalde la selección de la intervención, integrando referencias a modelos de desarrollo comunitario, inclusión social y fortalecimiento del tejido social, así como evidencia comparativa de buenas prácticas nacionales e internacionales que permitan validar la pertinencia de la estrategia adoptada.
14. Indicadores para medir la contribución al Fin y Propósito.	Los indicadores estratégicos definidos en la MIR están formulados únicamente en términos de asistencia y acceso, no permiten establecer una relación con el universo de la población objetivo ni identificar los cambios o impactos esperados en habilidades sociales, participación comunitaria, recreación o desarrollo de capacidades.	10 - Específica - Alta - Ajustar los indicadores estratégicos de Fin y Propósito para que midan los cambios cualitativos generados en la población objetivo, de manera que reflejen con mayor precisión la efectividad de la intervención y su impacto en la mejora de condiciones de vida y cohesión comunitaria.
17. Metas de los indicadores.	Las metas de los indicadores de la MIR son poco retadoras y limita su utilidad como herramienta de medición. Al depender únicamente del número de servicios solicitados por la población, el cumplimiento de las metas no refleja necesariamente la capacidad real del programa para ampliar su cobertura ni su efectividad en la población objetivo.	11 - Específica - Alta - Revisar el diseño de los tipos de indicadores y metas para que incorporen mediciones más desafiantes y representativas del programa. Incorporar indicadores internos que mida la variación porcentual anual de personas atendidas en cada tipo de centro, para dimensionar con mayor precisión el crecimiento del alcance del programa y tomar decisiones oportunas sobre la necesidad de ampliar servicios o infraestructura en los centros con mayor demanda.
19. Indicadores orientados a mejorar los resultados del programa.	El programa carece de indicadores que midan variables cualitativas o de eficiencia interna. Esta limitación impide evaluar con mayor profundidad aspectos como la calidad de los servicios, la oportunidad en la entrega, el tiempo de atención o el impacto real en la población objetivo, reduciendo así la capacidad	12 - Específica - Alta - Incorporar indicadores que midan dimensiones cualitativas y de eficiencia interna del programa, de manera que se complemente la información de cobertura con métricas que reflejen la calidad, pertinencia e impacto de los servicios en la población objetivo.

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario 2024
del Municipio de Monterrey.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	de retroalimentación para mejorar procesos y resultados.	
21. Uso de estudios o evaluaciones externas.	No existe evidencia documental de que los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones externas en 2022 y 2024 se hayan incorporado de manera sistemática en el diseño, gestión o en los informes de resultados. Esta falta de integración reduce la utilidad de dichas evaluaciones como insumo para retroalimentar el diseño y la operación del programa.	13 - Interinstitucional - Media - Fortalecer el uso de evaluaciones externas como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, integrando de forma explícita sus hallazgos y recomendaciones en los informes de seguimiento y en el rediseño del programa para asegurar su mejora continua.
Amenazas		
No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo al diseño del programa Bienestar Familiar y Comunitario para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.		

Conclusiones

A partir de esta evaluación de diseño con trabajo de campo aplicada al programa Bienestar Familiar y Comunitario del Municipio de Monterrey se concluye que éste representa un esfuerzo institucional consolidado y con una clara orientación de servicio hacia la comunidad, particularmente hacia poblaciones en contextos de vulnerabilidad. A lo largo de su operación, ha demostrado capacidad para ofrecer una diversidad de servicios productivos, formativos, recreativos, deportivos y de bienestar emocional, a través de una infraestructura física distribuida en el territorio, lo que facilita el acceso y fortalece su presencia local. La evaluación de diseño permitió constatar que el programa cuenta con una base normativa y procedimental, así como con un personal comprometido y capacitado que, más allá de sus funciones establecidas, actúa como canalizador hacia otros apoyos y servicios, ampliando así su impacto social.

No obstante, el análisis también revela áreas críticas que requieren atención prioritaria. La fundamentación del programa carece de un diagnóstico actualizado y cuantitativamente robusto que permita dimensionar con precisión la problemática que busca atender. La definición de su población objetivo es ambigua y no se encuentra desagregada por características sociodemográficas, lo que dificulta la focalización y la medición precisa de su cobertura e impacto. Asimismo, la Matriz de Indicadores para Resultados presenta inconsistencias metodológicas, con una superposición entre componentes y actividades, e indicadores que se limitan a medir volumen de servicios y asistencia, sin capturar los cambios sustantivos en las capacidades, habilidades o condiciones de vida de los usuarios.

Estas limitaciones en el diseño afectan la capacidad del programa para demostrar su efectividad y para realizar ajustes basados en evidencia. Si bien se identificó una clara alineación con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo, esta vinculación no está suficientemente documentada ni articulada en los instrumentos de planeación del programa. Además, existe una oportunidad desaprovechada de utilizar evaluaciones externas previas como insumos para la mejora continua y la toma de decisiones.

En conclusión, el programa posee una estructura operativa funcional y un potencial significativo para contribuir al desarrollo comunitario y al bienestar de la población. Sin embargo, para trascender de una intervención centrada en la provisión de servicios a una estrategia orientada a resultados e impacto, es imperativo fortalecer su marco lógico, precisar su población meta, modernizar sus sistemas de registro y evaluación, e incorporar mecanismos que permitan medir no solo lo que se hace, sino el valor que se genera en las personas. La implementación de las recomendaciones derivadas de esta evaluación sentará las bases para una gestión más transparente, efectiva y de calidad.

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

Municipio de Monterrey (2024). *Presupuesto de Egresos del Municipio de Monterrey para el ejercicio fiscal 2024*. Obtenido de: [https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2024/C_1.2._Presupuesto_de%20Egresos_2024._Publicaci%C3%B3n_en_el_%20POENL_\(06\).pdf.pdf](https://www.monterrey.gob.mx/pdf/tesoreria/2024/C_1.2._Presupuesto_de%20Egresos_2024._Publicaci%C3%B3n_en_el_%20POENL_(06).pdf.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

Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa Monterrey Contigo: ahora nos cuidamos juntas y juntos*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/30MonterreyContigo.pdf>

Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa Monterrey Incluyente*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/41MonterreyIncluyente.pdf>

Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa Bienestar Familiar y Comunitario*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/36BienestarFamiliarComunitario.pdf>

Municipio de Monterrey (2024). *Matriz de Seguimiento de Cumplimiento de Metas*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/4toTrimestreMatrizdeSeguimientoCumplimientodeMetas.pdf>

Municipio de Monterrey (2024). *Lineamiento Bienestar Familiar y Comunitario*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Lineamientos/DIF/L DIF CBF 01 Ver 02 Lineamiento Bienestar Familiar y Comunitario.pdf>

Municipio de Monterrey (2023). *Procedimiento P-DIF-CBF-01 Centros de Bienestar Familiar*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Procedimientos/DIF/P DIF CBF 01 Centros de Bienestar Familiar.pdf>

Municipio de Monterrey (2022). *Evaluación de diseño con perspectiva de género. Programa presupuestario 33. Bienestar Familiar y Comunitario. Ejercicio fiscal 2021*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/11 Dise%C3%B1o Perspectiva Genero Bienestar Familiar.pdf>

Municipio de Monterrey (2024). *Evaluación específica de desempeño. Programa presupuestario 36. Bienestar Familiar y Comunitario. Ejercicio fiscal 2023*. Obtenido de: <https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2024/39. EED DIF 36. Bienestar Familiar y Comunitario vf.pdf>

OCDE (2018). *Glossary. 2018 OECD Performance Budgeting Survey*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/2018-OECD-Performance-Budgeting-Glossary.pdf>

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

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

Anexo 1. Matriz de Indicadores del programa Bienestar Familiar y Comunitario 2024 del Municipio de Monterrey.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a que las personas de zonas vulnerables desarrollen e incrementen competencias y habilidades, niveles de recreación y esparcimiento, y participación en acciones comunitarias.	Porcentaje de personas que acuden a los espacios de atención comunitarios, Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento	Padrón de personas beneficiarias	Existe interés de las personas de colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar por participar en los diversos servicios que se ofrecen
Propósito	La ciudadanía accede a los servicios de los Centros, las Ludotecas y el Centro para el Desarrollo del Talento para aumentar sus habilidades sociales, su participación comunitaria y el desarrollo de sus capacidades.	Porcentaje de asistencia a los espacios de atención de Centros, Ludoteca y el Centro para el Desarrollo del Talento	Padrón de personas beneficiarias	Existe interés de las personas de colonias aledañas a los Centros de Bienestar Familiar por participar en los diversos servicios que se ofrecen
Componente 1	Servicios que desarrollan e incrementan competencias y habilidades, niveles de recreación, esparcimiento, y participación en los Centros	Porcentaje de servicios brindados en los Centros	-Concentrado de actividades y evidencia fotográfica	La oferta de servicios responde a los intereses de la población objetivo.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.1	Realizar actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas en los Centros	Porcentaje de actividades de productivas, formativas, recreativas y deportivas realizadas	-Lista de asistencia y evidencia fotográfica -Padrón de personas beneficiadas	Espacio suficiente para la atención Existe interés por el servicio
Actividad 1.2	Atención a personas que acceden a las actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas de los Centros	Porcentaje de personas beneficiadas con las actividades productivas, formativas, recreativas y deportivas en los Centros	-Lista de asistencia Padrón de personas beneficiarias	Espacio suficiente para la atención psicológica Existe interés por el servicio
Componente 2	Orientaciones psicológicas en los Centros de atención	Porcentaje de servicios de orientación psicológica brindados en los Centros de atención	-Lista de asistencia Padrón de personas beneficiarias	Espacio suficiente para la atención psicológica Existe interés por el servicio
Actividad 2.1	Realizar pláticas y talleres a personas usuarias para su bienestar psicológico	Porcentaje de pláticas y talleres brindados a personas usuarias para su bienestar psicológico	-Lista de asistencia Padrón de personas beneficiarias	Espacio suficiente para la atención psicológica Existe interés por el servicio
Actividad 2.2	Atención a personas que acceden a orientación psicológica.	Porcentaje de personas beneficiadas con la orientación psicológica en los Centros	-Lista de asistencia Padrón de personas beneficiarias	Espacio suficiente para la atención psicológica Existe interés por el servicio
Componente 3	Servicios que desarrollan e incrementan habilidades lúdicas, niveles de recreación, esparcimiento, participación y actividades educativas brindados.	Porcentaje de Servicios brindados en las Ludotecas	-Concentrado de actividades - Lista de asistencia -Evidencia fotográfica	La oferta de servicios responde a los intereses de la población objetivo.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 3.1	Realización de actividades lúdicas, recreativas, culturales en espacios lúdicos	Porcentaje de actividades realizadas en ludotecas de Centros	-Programación de las actividades mensuales -Lista de asistencia a actividades	Espacio suficiente para la atención Existe interés por el servicio
Actividad 3.2	Asistencia de personas a los espacios lúdico educativos de los Centros	Porcentaje de personas beneficiadas en los espacios lúdico educativos de los Centros	Lista de asistencia y evidencia fotográfica	Espacio suficiente para la atención Existe interés por el servicio
Componente 4	Servicios brindados que desarrollan e incrementan competencias y habilidades, niveles de cultura, recreación, esparcimiento y participación en acciones comunitarias del Centro para el Desarrollo del Talento	Porcentaje de Servicios brindados en el Centro para el Desarrollo del Talento	-Concentrado de actividades y evidencia fotográfica -Padrón de personas beneficiadas	La oferta de servicios responde a los intereses de la población objetivo.
Actividad 4.1	Realización de actividades —con impresora en tercera dimensión (Maker 3D)	Porcentaje de actividades con impresora en tercera dimensión realizadas	-Lista de asistencia y evidencia fotográfica -Padrón de personas beneficiadas	Espacio suficiente para la atención Existe interés por el servicio
Actividad 4.2	Realización de actividades de acondicionamiento físico de alta intensidad (CrossFit)	Porcentaje de actividades de acondicionamiento físico de alta intensidad realizadas	-Lista de asistencia y evidencia fotográfica -Padrón de personas beneficiadas	Espacio suficiente para la atención Existe interés por el servicio

