



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de
los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN)
del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



I. Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Tesorería Municipal

Equipo evaluador externo: Mtro. Alberto Vélez Valdés

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Se destinó más del 20% de los recursos del fondo a partidas relacionadas con la función de seguridad pública. Esta función contempla diversos objetivos dentro del PMD 2021-2024.
- Se dispone de un procedimiento claro para llevar a la práctica las actividades del fondo, el cual define las actividades secuenciales y sus características, las personas responsables, plazos de ejecución y el marco normativo y otros procedimientos que deben considerarse en el proceso.

Oportunidades

- A pesar de que la legislación aplicable no exige a los municipios elaborar un diagnóstico de los problemas que buscan atender con este fondo, sin contravenir la normatividad que rige FORTAMUN el Municipio puede disponer de evidencia documental que respalde la distribución del presupuesto del fondo en el ejercicio en turno por parte del personal de la Secretaría de Finanzas y Administración.
- Aunque la legislación que regula FORTAMUN no establece la obligación de los municipios de definir o cuantificar el área de enfoque o población potencial, objetivo y atendida, es posible indicar al menos la población atendida con los insumos adquiridos o servicios personales pagados.
- Es posible que el Municipio disponga de un medio para mantener la dependencia financiera en un rango óptimo para el personal, ante una eventual eliminación o reforma a FORTAMUN como en situaciones de incremento de participaciones y aportaciones



Debilidades

- Si bien se generó un Documento de Trabajo para la atención de los ASM producto de la evaluación de desempeño al fondo aplicada en 2024 al ejercicio fiscal 2023, al revisar la documentación compartida por el personal no se encontró evidencia interna o pública de la atención de estas recomendaciones.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados de FORTAMUN para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

01 Institucional - Alta - Incluir al procedimiento P-TMU-02 actividades relativas a la consulta y aplicación de los criterios y lineamientos del Secretariado Ejecutivo en lo que respecta al requisito de destinar al menos el 20% del fondo a seguridad pública y en su caso rendir informes trimestrales.

02 - Específica - Alta - Elaborar una minuta sobre el proceso de distribución del recurso hecho por el personal, incluyendo argumentos sobre la pertinencia de cada partida con relación a la LCF y el PMD.

03 - Específica - Media - Elaborar una tabla con datos de cuánto personal municipal recibió el pago de servicios personales o fue usuario final del vestuario, equipo de comunicación u otro insumo individual para desempeñar sus funciones

04 - Institucional - Media - Elaborar un plan de acción orientado a mantener en un rango óptimo la dependencia financiera de fuentes de ingreso federales.

05 - Institucional - Alta – Generar evidencia probatoria de las acciones a seguir producto de cada recomendación acordada en el Documento de Trabajo de la evaluación externa aplicada a FORTAMUN al ejercicio 2023.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
Incluir al procedimiento P-TMU-02 actividades relativas a la consulta y aplicación de los criterios y lineamientos del Secretariado Ejecutivo en lo que respecta al requisito de destinar al menos el 20% del fondo a seguridad pública y en su caso rendir informes trimestrales.	Juan Humberto Cruz Treviño, Director de Administrativa y Enlace Municipal de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana. C.P. Eduardo Hernández Jiménez, Director de Contabilidad y Cuenta Pública Dra. Raquel Adela Ramírez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal de la Dirección de General de Finanzas de la Tesorería Municipal	La Tesorería Municipal de Monterrey analizará los lineamientos emitidos por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública , a fin de incorporar en el procedimiento “P-TMU-02 Ejercicio del Recurso Federal del Ramo 33 Aportaciones” las actividades relacionadas con la consulta, aplicación y seguimiento del requisito de destinar al menos el 20 % del Fondo FORTAMUN a seguridad pública , así como la rendición de informes trimestrales correspondientes, fortaleciendo con ello el cumplimiento normativo y la trazabilidad del ejercicio del fondo.	Si se aprueba como ASM
Elaborar una minuta sobre el proceso de distribución del recurso hecho por el personal, incluyendo argumentos sobre la pertinencia de cada partida con relación a la LCF y el PMD.	Dra. Raquel Adela Ramírez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal de la Dirección General de Finanzas de la Tesorería Municipal	No se acepta la recomendación del evaluador, debido a que ya se implementa para el año 2025 un formato de evaluación para los programas presupuestales que nos ayuda a tener la distribución de los recursos.	No se aprueba como ASM



Elaborar una tabla con datos de cuánto personal municipal recibió el pago de servicios personales o fue usuario final del vestuario, equipo de comunicación u otro insumo individual para desempeñar sus funciones	Juan Humberto Cruz Treviño, Director de Administración y Enlace Municipal de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana	Para tal propósito en el presente ejercicio 2025 se tomará del Anexo 2 del Acuerdo 06/L/2024 “Ejes Estratégicos, Programas y Subprogramas con Prioridad Nacional, vinculados al ejercicio de Recursos de Carácter Federal que se otorguen a las Entidades Federativas, los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Cd. de México, en materia de Seguridad Pública” que ofrece Matriz de Indicadores como herramienta clave para evaluar el cumplimiento de los Objetivos establecidos en los Ejes Estratégicos considerados en la Estructura Programática Presupuestaria FORTAMUN 2025, como lo son para este caso: Eje I. Más y Mejor Policía a través de un Desarrollo Policial Integral (Incluye todo lo relacionado al Capítulo 1000-Servicios Personales), por otra parte, lo concerniente al Eje II. Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública y Procuración de Justicia (Para Capítulos 2000, 3000, 5000 y 6000) y por último lo contemplado en el Eje IV. Modernización y Estandarización de la Infraestructura Tecnológica para la Seguridad Pública, principalmente lo concerniente a Red Nacional de Radiocomunicación, Evaluación de sistemas de Video vigilancia y registro de incidentes, etc. (Capítulos 2000,3000, 5000).	Si se aprueba como ASM
Elaborar un plan de acción orientado a mantener en un rango óptimo la dependencia financiera de fuentes de ingreso federales.	C.P. Eduardo Hernández Jiménez/ Director de Contabilidad y Cuenta Pública. Dra. Raquel A. Ramírez Ortiz/ Directora de Planeación Presupuestal Juan Francisco Rodolfo Oropeza/ Director de Egresos de la Dirección General de Finanzas de la Tesorería Municipal	La Tesorería Municipal de Monterrey considera que la elaboración de un plan de acción específico para mantener en un rango óptimo la dependencia financiera de fuentes de ingreso federales resulta limitada, debido a que el monto recibido por concepto del Fondo FORTAMUN representa aproximadamente el 10 % del presupuesto anual del Municipio. No obstante, se reconoce la importancia de fortalecer la autonomía financiera, por lo que se implementarán acciones orientadas a la eficiencia recaudatoria y al manejo responsable del egreso, que	No se aprueba como ASM



		permitan optimizar los recursos propios y mitigar los efectos de una eventual reducción, eliminación o reforma en la asignación o uso del FORTAMUN, garantizando la estabilidad presupuestal y el cumplimiento de las funciones municipales prioritarias.	
--	--	---	--



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 05 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 03 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo del evaluador resolvió y estuvo atento a cuando nos surgía una duda o teníamos alguna opinión.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de Consistencia y Resultados del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Dra. Raquel Adela Ramírez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal
- Juan Humberto Cruz Treviño, Director de Administrativo y Enlace Municipal de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana,
- C.P. Eduardo Hernández Jiménez, Director de Contabilidad y Cuenta Pública de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal
- Dr. Hector Rodriguez Ramírez Secretario Técnico de la Dirección de Enlace Municipal de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Dra. Raquel Adela Ramírez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal
- Juan Humberto Cruz Treviño, Director de Administrativo y Enlace Municipal de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana,
- C.P. Eduardo Hernández Jiménez, Director de Contabilidad y Cuenta Pública de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal
- Dr. Hector Rodriguez Ramírez Secretario Técnico de la Dirección de Enlace Municipal de la Dirección de Finanzas de la Tesorería Municipal

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 28 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de (Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Obras Públicas

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Mtro. David Herrera Ramos - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.

2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Para mantener los costos de obra dentro de los rangos de techo presupuestal, el municipio implemento ISO 37001 Sistemas de Gestión Anti soborno.
- El municipio de Monterrey ha implementado una cultura de la evaluación que ha permeado en todas sus unidades administrativas contribuyendo al ecosistema de la evaluación tanto con evaluaciones internas como externas, ejercicios de evaluación anuales, participaciones activas de las unidades responsables de los programas, transparencia proactiva en los documentos relativos a la evaluación.

Oportunidades

- El municipio tiene la posibilidad para respaldo documental mediante u diagnóstico que oriente el ejercicio del FISM con mayor impacto y beneficio en la población. Si bien los Lineamientos de FISM 2024 no establecen la obligación para que el municipio elabore un Diagnóstico del problema que se ha de atender con las inversiones del Fondo, puede hacerlo bajo el principio de eficiencia. Cuenta con información de la MIDS, del IASPRS lo que apoya a caracterizar las poblaciones requeridas, información del Organismo Operador de Agua Potable, y la que deriva de la participación ciudadana en sus diversas vías.
- Es posible articular los procedimientos generales de obra pública y los específicos de FISM.
- Es posible fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. La Dirección de Gobierno Digital del municipio de Monterrey ha desarrollado sistemas información georreferenciada como la plataforma MIDE, relativa a la infraestructura social básica donde se da



difusión a todas las obras FISM de cada ejercicio con detalles de sus montos invertidos y metas alcanzadas.

- Es posible elegir metodologías de evaluación que le provean de información sobre el impacto y resultados obtenidos con los recursos del FISM

Debilidades

- Existe una débil contribución a los objetivos y metas de los instrumentos de planeación de nivel nacional e internacional, en el Plan Municipal de Desarrollo de Monterrey, 2021 2024.
- No se cuenta con indicadores estratégicos y de gestión para medir los resultados del Fondo.
- La SIS trabaja con una planeación anual, esto limita alcanzar los resultados deseados a final de la administración según lo dispuesto en el PMD.
- No reporta resultados de las obras FISM en el Informe de Avance de los Programas Operativos Anuales 2024.
- No se cuenta con registros sobre la cobertura que realiza con la ejecución de obras FISM en beneficio de la población. Los registros del IASPRS muestran que no hay cambio en los indicadores de pobreza y rezago social del municipio.
- El procedimiento P-SIS-SEO-01 Ejecución, Verificación y Seguimiento de Obra, no cuenta con un procedimiento para dar seguimiento y evaluar la satisfacción de los beneficiarios, y la participación de la contraloría social.

Amenazas

- Se registran más proyectos Complementarios en MIDS que proyectos de contribución directa.
- Los cambios de administración interrumpen los ejercicios de seguimiento a los ASM, con ello el aprovechamiento de las inversiones realizadas en los ejercicios de evaluación corre el riesgo de perderse, incluso los hallazgos, recomendaciones y ASM, como lecciones aprendidas para fortalecer el diseño de nuevos programas presupuestario.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. 01 – Específica – Alta. integrar información diagnóstica propia, que analice el problema de manera alineada a los derechos sociales, que complemente los insumos federales y sirva de base para una planeación estratégica orientada a resultados. Con una definición y cuantificación de sus poblaciones potencial, objetivo y atendida, así como un marco teórico que respalda la intervención.
2. 02 – Específica – Alta. Vincular el proceso P-SIS-ENM-02 con el proceso relativo a la ejecución de obra, del mismo modo, definir procedimientos dirigidos al seguimiento y la evaluación de la satisfacción de los beneficiarios del Fondo.
3. 03 – Interinstitucional – Alta. Integrar junto con la Dirección de Gobierno Digital, una estrategia que le permita a la SIS en un ejercicio de transparencia proactiva difundir las obras, metas, datos de la población beneficiaria y acciones del FISM de cada ejercicio.
4. 04 – Intrainstitucional – Alta. Practicar ejercicios de evaluabilidad a fin de obtener información sobre la viabilidad de practicar diversos tipos de evaluación a los definidos por CONEVAL. Con ellos se revisa si existen las condiciones para practicar evaluaciones de impacto o cualquier otra.
5. 05 – Específica – Alta. Fortalecer la Vinculación en el Plan de Desarrollo Municipal hacia los objetivos y rubros generales del FISM.
6. 06 – Específica – Alta. Definir objetivos claros a los cuales debe diseñar indicadores estratégicos y de gestión, asociados a las dimensiones de eficacia y eficiencia, economía y calidad de las obras y acciones del FISM. Donde cada indicador ha de contar con su ficha técnica apegada a las disposiciones de CONAC y las propias del Municipio.
7. 07 – Específica – Alta. Definir un plan estratégico derivado de la planeación institucional, con un horizonte al menos de 3 años, vinculado al Fin y propósito del FISM, con indicadores de resultados, no de gestión, y periodo de revisión y actualización.
8. 08 – Específica – Media. Incluir en el POA indicadores relativos a los resultados obtenidos con los recursos del FISM, aquellos referentes a cumplimiento de entregas y reportes a MIDS, SRFT, y Secretaría de Bienestar.
9. 09 – Específica – Alta. Diseñar una estrategia de cobertura a realizar con las obras y acciones de FISM, con base en la información del Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social del municipio.



10. 10 – Específica – Alta. Definir procedimientos relativos al seguimiento de beneficiarios, evaluar la satisfacción de beneficiarios y la participación de la Contraloría Social.
11. 11 – Específica – Alta. Priorizar la selección de Proyectos de contribución directa para la inmediata disminución de alguna de las carencias sociales de la población objetivo, en entornos urbanos o rurales.
12. 12 – Específica – Alta. Establecer mecanismos institucionales que, ante las transiciones administrativas, permitan aprovechar el conocimiento generado en las diversas evaluaciones para la mejora, rediseño o bien, diseño de nuevos programas públicos.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
01 – Específica – Alta. integrar información diagnóstica propia, que analice el problema de manera alineada a los derechos sociales, que complemente los insumos federales y sirva de base para una planeación estratégica orientada a resultados. Con una definición y cuantificación de sus poblaciones potencial, objetivo y atendida, así como un		Es importante crear y establecer mecanismos para la integración de la información requerida y la planeación estratégica orientada a resultados e identificar de este modo la población potencial objetivo y atendida.	



marco teórico que respalda la intervención.			
02 – Específica – Alta. Vincular el proceso P-SIS-ENM-02 con el proceso relativo a la ejecución de obra, del mismo modo, definir procedimientos dirigidos al seguimiento y la evaluación de la satisfacción de los beneficiarios del Fondo.		Se revisara a detalle el proceso p-sis-enm-02 con la misión de vincular lo relativo a la obra y la definición de procedimientos dirigidos al seguimiento y evaluación del fondo	
03– Interinstitucional – Alta. Integrar junto con la Dirección de Gobierno Digital, una estrategia que le permita a la SIS en un ejercicio de transparencia proactiva difundir las obras, metas, datos de la población beneficiaria y acciones del FISM de cada ejercicio.		Las obras se difunden mediante diferentes mecanismos que se implementan actualmente, sin embargo, se analizara la recomendación realizada.	
04 – Intrainstitucional – Alta. Practicar ejercicios de evaluabilidad a fin de obtener información sobre		Se tomará en cuenta la recomendación y se buscaran mecanismos para tomar en cuenta lo observado en dicha recomendación.	si



la viabilidad de practicar diversos tipos de evaluación a los definidos por CONEVAL. Con ellos se revisa si existen las condiciones para practicar evaluaciones de impacto o cualquier otra.			
05 – Específica – Alta. Fortalecer la Vinculación en el Plan de Desarrollo Municipal hacia los objetivos y rubros generales del FISM.		Se buscará coordinar el fortalecimiento de la vinculación a PDM y los rubros generales de FISM	
06 – Específica – Alta. Definir objetivos claros a los cuales debe diseñar indicadores estratégicos y de gestión, asociados a las dimensiones de eficacia y eficiencia, economía y calidad de las obras y acciones del FISM. Donde cada indicador ha de contar con su ficha técnica apegada a las disposiciones de CONAC y las propias del Municipio.		Las acciones realizadas con FISM son filtradas tomando en cuenta diferentes indicadores, tanto los considerados en los propios lineamientos del FISM como los considerados de acuerdo al PDM y sobre todo en las zonas de atención prioritaria.	



07 – Específica – Alta. Definir un plan estratégico derivado de la planeación institucional, con un horizonte al menos de 3 años, vinculado al Fin y propósito del FISM, con indicadores de resultados, no de gestión, y periodo de revisión y actualización.		Existe un catálogo de acciones potencialmente aptas para ejecutarse con FISM, se revisará para que periodo es la proyección de dicho catálogo.	
08 – Específica – Media. Incluir en el POA indicadores relativos a los resultados obtenidos con los recursos del FISM, aquellos referentes a cumplimiento de entregas y reportes a MIDS, SRFT, y Secretaria de Bienestar.		Se analizara la posibilidad de implementar dichos indicadores en el POA	
09 – Específica – Alta. Diseñar una estrategia de cobertura a realizar con las obras y acciones de FISM, con base en la información del Informe anual sobre la		Se tomará en cuenta dicha recomendación, sin embargo las acciones realizadas con recursos del FISM son tomando en base la situación de rezago social de la zona donde se proyectan,	si



situación de pobreza y rezago social del municipio.		tomando en cuenta los indicadores de los lineamientos del programa.	
10 – Específica – Alta. Definir procedimientos relativos al seguimiento de beneficiarios, evaluar la satisfacción de beneficiarios y la participación de la Contraloría Social.		Se analizará la recomendación, sin embargo se realizan acciones de acuerdo a los lineamientos del fondo que contienen acciones mencionadas en esta recomendación.	
11 – Específica – Alta. Priorizar la selección de Proyectos de contribución directa para la inmediata disminución de alguna de las carencias sociales de la población objetivo, en entornos urbanos o rurales.		Se analizara la recomendación, sin embargo ya se prioriza dicha selección de proyectos tomando en cuenta los lineamientos del fondo.	
12 – Específica – Alta. Establecer mecanismos institucionales que, ante las transiciones administrativas, permitan aprovechar el conocimiento generado en las diversas evaluaciones para la mejora,		Se tomará en cuenta esta recomendación y se buscará la manera de crear nuevos mecanismos institucionales para realizar estas acciones mencionadas en la recomendación.	si



rediseño o bien, diseño de nuevos programas públicos.			
---	--	--	--



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de __ recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 03 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por el Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo del evaluador resolvió y estuvo atento a cuando nos surgía una duda o teníamos alguna opinión al respecto.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de consistencia y resultados del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

Alfonso Ramos Marroquin

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

Alfonso Ramos Marroquin

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Programa de agua potable, drenaje y tratamiento
(PROAGUA) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del Programa de agua potable, drenaje y tratamiento (PROAGUA) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Obras Públicas

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Mtra. Dinorah Aréchiga Carvajal - Evaluadora

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.

2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- La SOP cuenta con procedimientos internos documentados (planeación, contratación, ejecución, verificación y seguimiento) que dan certidumbre en la gestión de obra pública.
- Los procesos de licitación (invitación a cuando menos tres contratistas) favorecen condiciones de calidad, precio y oportunidad.
- Los recursos federales del PROAGUA y municipales se ejercieron con altos niveles de avance físico y financiero, mostrando eficiencia en la ejecución, con acciones complementarias que fortalecen el alcance del objetivo del programa.

Oportunidades

- No es posible identificar con precisión qué proporción del gasto corriente (1000 Servicios Personales y 3000 Servicios Generales) se destinó específicamente a la planeación, supervisión y apoyo de la obra del PROAGUA, ya que se integró dentro del programa presupuestario de FORTAMUN. Esto dificulta dar cuenta del costo real de operación y supervisión del programa, y si los recursos fueron suficientes y oportunos para cumplir con los objetivos.
- La información carece de mecanismos automáticos de validación y trazabilidad. Asimismo, no es posible integrar la información con otras bases de datos o aplicaciones municipales, lo que limita al personal operador del programa en garantizar mayor confiabilidad, periodicidad y difusión pública de los datos del PROAGUA.

Debilidades



- El Programa PROAGUA Monterrey no cuenta con un diagnóstico propio que documente de manera específica la problemática local en materia de agua, drenaje y saneamiento, incluyendo causas, efectos, población afectada y ubicación territorial.
- No se cuenta con una MIR ni con fichas técnicas de indicadores que permitan medir avances y resultados; la información disponible se limita a datos nacionales o estatales y a reportes físico financieros de obra, lo que limita la pertinencia y la trazabilidad del programa en el contexto municipal.
- El PROAGUA no cuenta con instrumentos ni mecanismos específicos para medir el grado de satisfacción o percepción de la población atendida respecto de las obras realizadas.
- Los operadores del PROAGUA no disponen de un sistema de recolección y sistematización de información que integre datos socioeconómicos, de cobertura y desempeño. La información se concentra en expedientes de obra, sin validaciones ni mecanismos de georreferenciación, lo que limita la medición de la contribución los objetivos de los Planes Municipales y operativos, así como su impacto en la población beneficiaria o áreas de enfoque.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representen un riesgo externo a los resultados de PROAGUA para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.

2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Baja - Interinstitucional - Establecer un registro presupuestario desagregado y alineado al PbR y al Marco Lógico, que permita: Diferenciar con claridad el gasto corriente (apoyo administrativo, supervisión, difusión) del gasto de inversión (ejecución de la obra) dentro del PROAGUA, así como vincular cada momento contable con los productos, servicios e insumos, asociados a indicadores del programa, de manera que se refleje la eficiencia en la aplicación de los recursos.
2. Baja - Interinstitucional - Fortalecer el uso de Excel para el registro y seguimiento del PROAGUA mediante la sistematización de fases y actividades de la obra, con plantillas estandarizadas, calendarios de actualización, controles de validación y reportes automatizados que faciliten la difusión de información en formatos abiertos y con enfoque ciudadano.
3. Baja - Interinstitucional - Elaborar un diagnóstico municipal con base en la Metodología del Marco Lógico, utilizando información de INEGI, CONAGUA, Plan Estatal y Plan Municipal, que identifique el problema hídrico, población afectada y riesgos específicos de Monterrey.
4. - Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar una MIR local para PROAGUA con base en la MML y vinculada al Plan Municipal de Desarrollo y al PbR, con indicadores estratégicos y de gestión acompañados de sus fichas técnicas, lo que permitirá fortalecer la planeación, focalización y la alineación con los objetivos nacionales, estatales y municipales.
5. Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar encuestas breves o de retroalimentación ciudadana, vinculados a los comités sociales previstos en las ROP PROAGUA CONAGUA, que permitan evaluar la satisfacción de la población con la calidad, oportunidad y beneficios de las obras ejecutadas.
6. Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar un sistema de información municipal para el PROAGUA integrado al POA y al Programa Anual de Obras, que capture de manera sistemática y validada la información de beneficiarios, montos ejercidos, localización territorial y resultados en términos de desempeño, el cual esté alineado con los programas presupuestarios municipales.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1.-Baja - Interinstitucional - Establecer un registro presupuestario desagregado y alineado al PbR y al Marco Lógico, que permita: Diferenciar con claridad el gasto corriente (apoyo administrativo, supervisión, difusión) del gasto de inversión (ejecución de la obra) dentro del PROAGUA, así como vincular cada momento contable con los productos, servicios e insumos, asociados a indicadores del programa, de		Esta recomendación es buena, sin embargo no forma parte de las atribuciones de la secretaria realizar las acciones que se comentan.	



manera que se refleje la eficiencia en la aplicación de los recursos.			
2.-Baja - Interinstitucional - Fortalecer el uso de Excel para el registro y seguimiento del PROAGUA mediante la sistematización de fases y actividades de la obra, con plantillas estandarizadas, calendarios de actualización, controles de validación y reportes automatizados que faciliten la difusión de información en formatos abiertos y con enfoque ciudadano.		Se estudiará la manera de implementar mecanismos de apoyo en dicho paquete computacional para llevar a cabo las acciones recomendadas.	
3.-Baja - Interinstitucional - Elaborar un diagnóstico municipal con base en la Metodología del Marco Lógico, utilizando información de INEGI, CONAGUA, Plan Estatal y Plan Municipal, que identifique el problema hídrico, población afectada		Se tomará en cuenta la recomendación	SI



y riesgos específicos de Monterrey.			
4.-Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar una MIR local para PROAGUA con base en la MML y vinculada al Plan Municipal de Desarrollo y al PbR, con indicadores estratégicos y de gestión acompañados de sus fichas técnicas, lo que permitirá fortalecer la planeación, focalización y la alineación con los objetivos nacionales, estatales y municipales.		Se gestionará un mecanismo que fortalezca en base a los indicadores mencionados los procesos de planeación, focalización y alineación de objetivos nacionales, estatales y municipales	
5.-Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar encuestas breves o de retroalimentación ciudadana, vinculados a los comités sociales previstos en las ROP PROAGUA CONAGUA, que permitan evaluar la satisfacción de la población con la calidad,		Se gestionara el diseño e implementación de mecanismos intermunicipales que arrojen datos de retroalimentación ciudadana y a la vez que estén vinculados a los comités sociales previstos en las Reglas de Operación del Programa, para estar en la posición de poder evaluar la	



oportunidad y beneficios de las obras ejecutadas.		satisfacción de la población.	
6.-Baja - Interinstitucional - Diseñar e implementar un sistema de información municipal para el PROAGUA integrado al POA y al Programa Anual de Obras, que capture de manera sistemática y validada la información de beneficiarios, montos ejercidos, localización territorial y resultados en términos de desempeño, el cual esté alineado con los programas presupuestarios municipales.		Se estudiará la posibilidad de diseñar e implementar un sistema que permita integrar el programa con el POA, que tenga como característica el poder de manera sistemática capturar y validar la información de beneficiarios, montos ejercidos, localización territorial y resultados en términos de desempeño.	



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 6 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo del evaluador resolvió y estuvo atento a cuando nos surgía una duda o teníamos alguna opinión.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de Consistencia y Resultados del Programa de agua potable, drenaje y tratamiento (PROAGUA) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de Consistencia y Resultados del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

Alfonso Ramos Marroquin

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

Alfonso Ramos Marroquin

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Reposicionamiento de la Marca
Monterrey del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de desempeño del Programa Reposicionamiento de la Marca Monterrey del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Desarrollo Económico

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés – Evaluador coordinador

Dra. Macarena Orozco Martinez – Evaluadora

Mtro. Erick Alberto Navarro Esparza – Evaluador

Lic. Luis Abraham Rangel Tavares - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: Agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El programa Reposicionamiento de la Marca Monterrey cuenta con una vinculación sustantiva con el objetivo estratégico 1.6 del programa municipal de ciudad prospera y el ODS 8, lo que refuerza la alineación y la pertinencia de la intervención.
- El formato de las fichas técnicas de los Indicadores si cumplen con los criterios mínimos establecidos en un formato de ficha técnica de Indicadores (FTI). Incluyen el nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas y comportamiento del indicador. Este aspecto constituye una fortaleza, ya que permite contar con un estándar homogéneo para describir los indicadores.

Oportunidades

- El programa reposicionamiento de la marca Monterrey encuentra puntos de coincidencia y complementariedad con otros programas estatales que comparten objetivos convergentes en materia de promoción turística, fortalecimiento de capacidades locales y mejora de la percepción ciudadana.

Debilidades

- En el documento diagnóstico del programa, así como en el documento de árbol de problemas se conceptualiza el problema como: Monterrey no es considerada una ciudad atractiva para el visitante como un destino turístico. Sin embargo, si bien se puede inferir el hecho negativo en la situación que busca ser revertida por el programa, el problema está redactado en términos que

más bien detonan una “falta de solución” y (CONEVAL,2013:23) señala al respecto “El problema no debe ser expresado como la ausencia de un servicio o de un bien, es decir, no se debe confundir el problema con la falta de una solución”.

En la redacción del problema no se define a la población específica que tiene el problema necesidad, por cómo se presenta la redacción se muestra ambigüedad al respecto, en tanto que se puede interpretar que el sujeto que presenta el problema es Monterrey o bien el visitante de Monterrey.

- Las causas aparecen redactadas de forma distinta en el documento diagnóstico en relación con el documento árbol de problemas.
- No se cuenta con información que evidencie justificación teórica o empírica del programa.
- No se cuenta con información y/o evidencia de que el programa tenga definidas las poblaciones potencial y objetivo. En el documento diagnóstico aparece la cuantificación de ambas, pero no la definición.
- En el nivel de propósito se identifican dos problemáticas principales. La primera corresponde a la falta de congruencia entre documentos: mientras que la MIR 03 PP 2024, Reposicionamiento de la marca Monterrey establece como propósito “Conocer la percepción de la ciudadanía y turistas que transitan por el municipio de Monterrey”, la ficha técnica plantea como objetivo “Implementar un sistema de medición de la percepción del turista en Monterrey”. Esta falta de alineación general en inconsistencias en la definición de objetivos y debilita la claridad del diseño. La segunda problemática corresponde eficiencia en la redacción del enunciado considerado para el análisis de diseño (“Conocer la percepción de la ciudadanía de turistas que transitan por el municipio Monterrey”) Este se limita a una acción de recopilación de información, sin reflejar un cambio directo en la población objetivo. Un propósito debe expresar un efecto o transformación en los beneficiarios derivados de los componentes y no únicamente una actividad instrumental como levantamiento de encuestas



- En cuanto a la redacción de los componentes, inicia con verbos en infinitivo, lo que indica un objetivo (por ejemplo, “consolidar”) y no expresan bienes o servicios tangibles que el programa entregue

Amenazas

- No se identificaron amenazas u otro factor que representaran un riesgo externo a los resultados del programa de Reposicionamiento de la Marca Monterrey para el ejercicio 2024 o lo representante en futuros ejercicios fiscales.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Específica - Alta - Diseñar estrategia de cobertura que permita focalizar la población a atender en base a las características de grupos de población.
2. Media - Interinstitucional - Gestionar alianzas estratégicas con diversos actores que aporten al logro de objetivos del programa.
3. Específica - Alta - Definir e identificar el problema tomando como base lo planteado en el documento de (CONEVAL, 2025:9): "Debe considerar causas y efectos tanto directos como indirectos. Es una situación negativa que debe ser revertida a partir de la intervención pública. Debe ser una situación que afecte a una población específica"
4. Específica – Alta - redefinición del problema central a atender y verificar que la lógica causal que explica el problema a atender aparezca de la misma forma en todos los documentos oficiales del programa.
5. Específica - Alta - Realizar una revisión de literatura sobre buenas prácticas de programas similares, por lo menos a nivel nacional y de América Latina.
6. Específica - Alta - Definir las poblaciones potencial y objetivo del programa contribuye a mejorar sustancialmente el diseño y la estrategia de cobertura.
7. Específica - Alta - Redefinir el enunciado del Propósito con los siguientes elementos: Población o área de enfoque + verbo en presente + complemento del resultado logrado.
8. - Específica - Alta - se sugiere revisar y replantear la redacción de los componentes, así como hacer los ajustes pertinentes derivados de esto en cada uno de los indicadores.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Diseñar estrategia de cobertura que permita focalizar la población a atender en base a las características de grupos de población.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Se considera crear una estrategia de cobertura.	Si
2. Gestionar alianzas estratégicas con diversos actores que aporten al logro de objetivos del programa.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Se han creado alianzas con cámaras, asociaciones, áreas gubernamentales y sector turístico para el logro del programa.	Si
3. Definir e identificar el problema tomando como base		Se considera revisar para definir e identificar el problema a solucionar.	Si



lo planteado en el documento de (CONEVAL, 2025:9): "Debe considerar causas y efectos tanto directos como indirectos. Es una situación negativa que debe ser revertida a partir de la intervención pública. Debe ser una situación que afecte a una población específica"	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey		
4. Redefinición del problema central a atender y verificar que la lógica causal que explica el problema a atender aparezca de la misma forma en todos los documentos oficiales del programa.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Se considera la restructuración del árbol de problemas.	Si
5. Realizar una revisión de literatura sobre buenas prácticas de		Aceptable, se considera la lectura de buenas prácticas en problemas	Si



programas similares, por lo menos a nivel nacional y de América Latina.		similares para mejorar el programa.	
6. Definir las poblaciones potencial y objetivo del programa contribuye a mejorar sustancialmente el diseño y la estrategia de cobertura.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Se considera la definición de la población potencial	Si
7. Redefinir el enunciado del Propósito con los siguientes elementos: Población o área de enfoque + verbo en presente + complemento del resultado logrado.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Se considera redefinir el propósito para agregarle la población de enfoque y el resultado esperado.	Si
8. Se sugiere revisar y replantear la redacción de los componentes, así como hacer los ajustes pertinentes derivados de esto en cada uno de los indicadores.	Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez Director de Turismo de Monterrey	Aceptable, se revisará el replanteamiento de la redacción de los componentes y sus derivados.	Si



--	--	--	--



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 8 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo evaluador mostró una actitud profesional y colaborativa, brindando en todo momento atención oportuna, disposición al diálogo y claridad en la comunicación, lo que contribuyó al buen desarrollo del proceso de evaluación.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa Reposicionamiento de la Marca Monterrey del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Arturo Alejandro Cantú Gonzalez

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Movilidad del ejercicio fiscal 2024 del
Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	2	
2.	3	
2.1	3	
2.2	7	
3.	10	
3.1	POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.	6
3.2	POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.	7
4.	21	
4.1	SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	8
4.2	SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.	8
4.3	SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.	8
5.	22	
6.	22	
7.	22	



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del programa de Movilidad del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Mtro. David Herrera Ramos - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- La Secretaría de Seguridad Pública y Protección Ciudadana sistematiza la información derivada de los hechos de tránsito la cual se comparte con la plataforma MIDE+ que muestra la ubicación georreferenciada de los hechos de tránsito lo que permite a la institución formular estrategias de atención y a la ciudadanía conocer los puntos conflictivos y prevenir accidentes.
- El programa movilidad cuenta con un marco normativo robusto para el desarrollo de los operativos de control referidos a las diferentes temáticas a cargo de la dirección de tránsito y movilidad.

Oportunidades

- Es posible que la Dirección de Vialidad y Tránsito disponga de un proceso de solicitud de pláticas o talleres con formato digitalizado (plantilla digital) y escrito para quien no tenga acceso internet, a la Dirección de Vialidad y Tránsito, con ello se inicia una sistematización de la información.
- Es posible que la Dirección de Vialidad y Tránsito de valorar la conveniencia de que el programa cuente con un padrón de beneficiarios en el componente talleres de cultura vial y dar seguimiento a los beneficiarios participantes, se identifican registros administrativos en el componente de talleres de cultura vial (formatos SEG-VIT-10 y SEG-VIT-11) que podrían aprovecharse como punto de partida para conformar un sistema más integral de seguimiento de beneficiarios.



Debilidades

- El problema del programa se formula de manera institucional (centrado en el Municipio) y no como un hecho negativo que afecta a una población específica. La redacción permite inferir el problema, pero no define explícitamente a la población afectada (usuarios de las vialidades: conductores, peatones, ciclistas), ni presenta evidencia empírica reciente (magnitud, tendencia, periodo y fuente) que sustente la justificación. Además, se confunde el problema con la falta de una solución (p. ej., operativos), y persisten inconsistencias entre diagnóstico y MIR respecto a la población objetivo y el uso del término normativo “hechos de tránsito”.
- El programa cuenta con un diagnóstico, sin embargo, carece de la definición del problema público y un análisis causal que explique los factores que explican la problemática.
- La vinculación del Propósito es limitada debido a que no focaliza su accionar sobre el diverso conjunto de conductores, las variaciones que implica hechos de tránsito y no difiere entre los grupos poblacionales que resultan afectados.
- El objetivo del programa movilidad encuentra vinculación con el PMD 2021 – 2024, y el Programa Municipal de Seguridad y Protección 2021 – 2024, sin embargo, carece de metas específicas.
- La vinculación del propósito con los ODS es débil debido a que se expresa de manera general la reducción de hechos de tránsito hoy siendo necesario considerar la reducción de defunciones y lesiones, así como la atención de grupos vulnerables y personas con accesibilidad limitada, así como la diferenciación de afectaciones entre hombres y mujeres.



- El programa no define con claridad a quién va dirigido ni cuántos son (población potencial y objetivo), y no cuenta con una cifra actualizada para medirlos. En talleres, existe un trámite para solicitar, pero no hay reglas claras de a quién se atiende primero ni con qué requisitos. En operativos, se actúa con criterios técnicos, pero no están formalizados como reglas de elegibilidad ni permiten caracterizar a la población beneficiaria.
- La captura de información de los asistentes a los talleres de cultura vial es heterogénea, faltan variables y se realiza a mano en formatos prediseñados que no reciben un tratamiento exhaustivo.
- No hay estrategia de cobertura documentada (universos, metas anuales, horizonte, enfoque de género).
- La lógica vertical presenta claridad en la formulación de actividades, pero persiste la ausencia de secuencia, necesidad y causalidad directa con los componentes, además de considerar supuestos pertinentes a cada nivel de la MIR.
- Las metas de la MIR no cumplen de forma integral con los criterios del TdR. Aunque varias tienen unidad de medida, predominan metas de gestión (formuladas como cumplimiento al 100%) que no impulsan el desempeño ni reflejan resultados en la población. La factibilidad es alta por tratarse de procesos obligatorios, lo que reduce la exigencia. Además, existen inconsistencias entre fuentes y métodos de cálculo, sin homologación de fuente, fecha de corte y fórmula, y con medios de verificación que no siempre son públicos o claros.
- La lógica horizontal es consistente, en Fin, Propósito y Componentes, pero falla en Actividades. Faltan precisar la fuente responsable y la línea base del indicador de Fin; definir el periodo de comparación y la trazabilidad en Propósito; en Componentes se requiere medir cobertura y efectos en la población (no solo % de acciones); y en Actividades no están claros los medios de verificación ni hay indicadores de eficiencia (costo unitario) y calidad (satisfacción).



- Los talleres de cultura vial carecen de lineamientos homologados y darle una debida difusión pública de procedimientos.
- El problema del programa se formula de manera institucional (centrado en el Municipio) y no como un hecho negativo que afecta a una población específica. La redacción permite inferir el problema, pero no define explícitamente a la población afectada (usuarios de las vialidades: conductores, peatones, ciclistas), ni presenta evidencia empírica reciente (magnitud, tendencia, periodo y fuente) que sustente la justificación. Además, se confunde el problema con la falta de una solución (p. ej., operativos), y persisten inconsistencias entre diagnóstico y MIR respecto a la población objetivo y el uso del término normativo “hechos de tránsito”.

Amenazas

- La siniestralidad varía por temporada y clima; puede distorsionar metas anuales.
- Divergencias entre bases (Cuenta Pública, MIDE+, OCISEVI, INEGI) pueden afectar comparabilidad y credibilidad de resultados.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Institucional - Alta - Diseñar un formulario digital que sirva como solicitud de pláticas y talleres que brinda la dirección de vialidad y tránsito con los campos necesarios para especificar el tipo de apoyo, tema, auditorio.
2. Institucional - Alta - Valorar la creación de un padrón de beneficiarios para el componente de talleres de cultura vial, a partir de los registros ya existentes. Este padrón debería sistematizar la información de participantes, incluir características básicas de los beneficiarios y contar con mecanismos de actualización y depuración, a fin de mejorar el seguimiento y evaluación de resultados.
3. Institucional - Alta - Reformular la definición del problema como un hecho negativo que presente a la población o área de enfoque afectada, sus características localización, importancia o magnitud.
4. Institucional - Alta - Ajustar el diagnóstico y el árbol de problemas para definir con mayor precisión las causas y efectos, sustentarlos con evidencia cuantitativa y cualitativa, y verificar la lógica causal. El problema debe documentarse en un análisis lógico causal en el que se relacionan las causas y sub causas para llegar al problema. Debe actualizar el diagnóstico mediante fuentes oficiales como el INEGI, el OCISEVI y la Unidad de Información de la Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía, y establecer un periodo de actualización.
5. Institucional - Alta - Redactar Propósito con población/área de enfoque y resultados (lesiones/defunciones), con indicadores desagregados (usuario, sexo, edad).
6. Institucional - Alta - Considerar en la Planeación de largo plazo o en los programas sectoriales, indicadores y metas para los programas presupuestarios como Movilidad.
7. Institucional - Alta - Redactar el propósito el que presenta la población objetivo o área de enfoque con víctimas (lesionados /defunciones) en el territorio de Monterrey. Incluye Indicadores de resultado: tasa de lesiones y defunciones por 100 mil hab.; desagregados por tipo de usuario (peatón, ciclista, motociclista, conductor) y por sexo/edad.



8. Institucional - Alta - Identificar con claridad a quién va dirigido el programa y cuántas personas o instituciones son (población potencial y objetivo), usando datos oficiales; definir cómo se medirá y cuándo se actualizará. Establecer reglas simples de acceso a los talleres: quién puede pedirlos, en qué orden se atienden, qué requisitos y pasos deben seguirse y qué comprobantes se solicitarán. Publicar estas reglas y llevar un registro de solicitudes y respuestas para asegurar trato parejo y transparencia.
9. Institucional - Alta - Diseñar un proceso para la recogida de datos de las personas que acuden a los Talleres de Cultura Vial que asegure la protección de datos personales, pero que permita conocer características socioeconómicas o específicas, intereses en cultura vial, grado de aprovechamiento y satisfacción del curso impartido.
10. Institucional - Alta - Diseñar una estrategia de cobertura diferenciada en el Diagnóstico para el programa movilidad en su componente Talleres de cultura vial y que el componente Operativos viales justifique sus particularidades de cobertura.
11. Institucional - Alta - Se recomienda reformular las actividades de modo que expresen acciones operativas concretas, secuenciales y necesarias para generar los componentes, y relacionar supuestos pertinentes y específicos a cada nivel de la MIR.
12. Institucional - Alta - Estandarizar el diseño y seguimiento de las metas de la MIR mediante la homologación de fuente y fecha de corte por indicador con medio de verificación público, oficial, identificado y accesible; la corrección del método de variación porcentual y la validación de calidad de datos; el uso de una metodología para fijar metas basada en línea base y tendencia de 3–5 años evitando metas 100% de gestión y privilegiando metas de resultado (aprovechamiento/aprendizajes en talleres, disminución de hechos de tránsito en zonas intervenidas); y la publicación con trazabilidad de las bases que alimentan los indicadores para asegurar reproducibilidad y rendición de cuentas.
13. Institucional - Media - Documentar para cada nivel: en Fin, la fuente institucional y la línea base; en Propósito, el periodo de comparación homogéneo y un protocolo de trazabilidad; en Componentes, añadir indicadores de cobertura y de cambio de conducta



con bases públicas de respaldo; y en Actividades, definir medios de verificación específicos (formatos/bases) e incorporar costo por unidad y satisfacción de usuarios. Centralizar todos los medios de verificación en un repositorio público para asegurar consistencia y verificación.

14. Institucional - Alta - Se recomienda documentar y homologar los procedimientos de ejecución de ambos componentes del programa, de manera que estén estandarizados y sistematizados, asegurando su difusión pública y su incorporación a la normativa municipal aplicable. Particularmente, para el componente de talleres de cultura vial se sugiere elaborar lineamientos operativos alineados con estándares de competencia vigentes, con el fin de garantizar uniformidad, calidad en la prestación del servicio y trazabilidad en los registros administrativos.
15. Institucional - Alta - Reformular la definición del problema como un hecho negativo que presente a la población o área de enfoque afectada, sus características localización, importancia o magnitud.
16. Institucional - Alta - Incorporar ajuste estacional y ventanas móviles de análisis. Así como supuestos que lo manifiesten.
17. Institucional - Media - Definir fuente de información primaria, un proceso de conciliación y bitácora de cambios.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Diseñar un formulario digital que sirva como solicitud de pláticas y talleres que brinda la dirección de vialidad y tránsito con los campos necesarios para especificar el tipo de apoyo, tema, auditorio.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se considera en la agenda pública la digitalización de los trámites y servicios que se ofrecen desde la Secretaría.	Sí
2. Valorar la creación de un padrón de beneficiarios para el componente de talleres de cultura vial, a partir de los registros ya	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se considera una recomendación muy valiosa que facilitará el seguimiento de los participantes y permitirá adaptar las actividades a sus características específicas.	Sí



existentes. Este padrón debería sistematizar la información de participantes, incluir características básicas de los beneficiarios y contar con mecanismos de actualización y depuración, a fin de mejorar el seguimiento y evaluación de resultados.			
3. Reformular la definición del problema como un hecho negativo que presente a la población o área de enfoque afectada, sus características, localización, importancia o magnitud.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se considera para los ejercicios futuros de planeación como una estrategia efectiva para captar la atención sobre la población o área afectada.	Sí
4. Ajustar el diagnóstico y el árbol de problemas para definir con mayor precisión las causas y efectos, sustentarlos con evidencia cuantitativa y cualitativa, y verificar la	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se considera para los ejercicios futuros para lograr una comprensión más clara y precisa de las causas y efectos relacionados con un problema específico. Al sustentarse con evidencia cuantitativa y cualitativa, se fortalece la base del análisis, lo que permite tomar decisiones más informadas.	Sí



<p>lógica causal. El problema debe documentarse en un análisis lógico causal en el que se relacionan las causas y sub causas para llegar al problema. Debe actualizar el diagnóstico mediante fuentes oficiales como el INEGI, el OCISEVI y la Unidad de Información de la Secretaría de Seguridad y Protección a la Ciudadanía, y establecer un periodo de actualización.</p>			
<p>5. Redactar Propósito con población/área de enfoque y resultados (lesiones/defunciones), con indicadores desagregados (usuario, sexo, edad).</p>	<p>Lic. Ricardo González Rodríguez</p> <p>Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey</p>	<p>Se considera para los ejercicios futuros de planeación</p>	<p>Sí</p>
<p>6. Considerar en la Planeación de largo plazo o en los programas</p>	<p>Lic. Ricardo González Rodríguez</p>	<p>Aceptable</p>	<p>Sí</p>



sectoriales, indicadores y metas para los programas presupuestarios como Movilidad.	Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey		
7. Redactar el propósito el que presenta la población objetivo o área de enfoque con víctimas (lesionados /defunciones) en el territorio de Monterrey. Incluye Indicadores de resultado: tasa de lesiones y defunciones por 100 mil hab.; desagregados por tipo de usuario (peatón, ciclista, motociclista, conductor) y por sexo/edad.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	La recomendación presentada tiene un propósito claro: abordar la seguridad vial en Monterrey, centrándose en las víctimas de accidentes (lesionados y defunciones). La población objetivo incluye a peatones, ciclistas, motociclistas y conductores, segmentando aún más los datos por sexo y edad para obtener un análisis más detallado y específico. Esto es fundamental para diseñar políticas públicas que realmente respondan a las necesidades de cada grupo.	Sí
8. Identificar con claridad a quién va dirigido el programa y cuántas personas o instituciones son (población potencial y objetivo), usando datos oficiales; definir cómo se	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se considera bajo la metodología del Marco Lógico de construcción de los programas Presupuestales	Sí



<p>medirá y cada cuándo se actualizará. Establecer reglas simples de acceso a los talleres: quién puede pedirlos, en qué orden se atienden, qué requisitos y pasos deben seguirse y qué comprobantes se solicitarán. Publicar estas reglas y llevar un registro de solicitudes y respuestas para asegurar trato parejo y transparencia.</p>			
<p>9. Diseñar un proceso para la recogida de datos de las personas que acuden a los Talleres de Cultura Vial que asegure la protección de datos personales, pero que permita conocer características socioeconómicas o específicas, intereses en cultura vial, grado de aprovechamiento y satisfacción del curso impartido.</p>	<p>Lic. Ricardo González Rodríguez</p> <p>Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey</p>	<p>Aceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación</p>	<p>Sí</p>



10. Diseñar una estrategia de cobertura diferenciada en el Diagnóstico para el programa movilidad en su componente Talleres de cultura vial y que el componente Operativos viales justifique sus particularidades de cobertura.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Aceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación bajo la Metodología de Marco Lógico	Sí
11. Se recomienda reformular las actividades de modo que expresen acciones operativas concretas, secuenciales y necesarias para generar los componentes, y relacionar supuestos pertinentes y específicos a cada nivel de la MIR.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Aceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación bajo la Metodología de Marco Lógico	Sí
12. Estandarizar el diseño y seguimiento de las metas de la MIR	Lic. Ricardo González Rodríguez	Aceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación bajo la Metodología de Marco Lógico	Sí



<p>mediante la homologación de fuente y fecha de corte por indicador con medio de verificación público, oficial, identificado y accesible; la corrección del método de variación porcentual y la validación de calidad de datos; el uso de una metodología para fijar metas basada en línea base y tendencia de 3–5 años evitando metas 100% de gestión y privilegiando metas de resultado (aprovechamiento/aprendizajes en talleres, disminución de hechos de tránsito en zonas intervenidas); y la publicación con trazabilidad de las bases que alimentan los indicadores para asegurar reproducibilidad y rendición de cuentas.</p>	<p>Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey</p>		
---	---	--	--



13. Documentar para cada nivel: en Fin, la fuente institucional y la línea base; en Propósito, el periodo de comparación homogéneo y un protocolo de trazabilidad; en Componentes, añadir indicadores de cobertura y de cambio de conducta con bases públicas de respaldo; y en Actividades, definir medios de verificación específicos (formatos/bases) e incorporar costo por unidad y satisfacción de usuarios. Centralizar todos los medios de verificación en un repositorio público para asegurar consistencia y verificación.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Acceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación bajo la Metodología de Marco Lógico	Sí
14. Se recomienda documentar y homologar los procedimientos de	Lic. Ricardo González Rodríguez	La documentación y homologación de procedimientos representa un paso fundamental para profesionalizar y fortalecer las acciones de Vialidad y Tránsito. Si bien actualmente se cuenta con protocolos internos funcionales, su	Sí



<p>ejecución de ambos componentes del programa, de manera que estén estandarizados y sistematizados, asegurando su difusión pública y su incorporación a la normativa municipal aplicable.</p> <p>Particularmente, para el componente de talleres de cultura vial se sugiere elaborar lineamientos operativos alineados con estándares de competencia vigentes, con el fin de garantizar uniformidad, calidad en la prestación del servicio y trazabilidad en los registros administrativos.</p>	<p>Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey</p>	<p>formalización y estandarización aportará beneficios significativos tanto para la operación institucional como para la ciudadanía.</p>	
<p>15. Reformular la definición del problema como un hecho negativo que presente a la población o área de enfoque afectada, sus</p>	<p>Lic. Ricardo González Rodríguez</p> <p>Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey</p>	<p>Se considera para los ejercicios futuros de planeación como una estrategia efectiva para captar la atención sobre la población o área afectada.</p>	<p>Sí</p>



características, localización, importancia o magnitud.			
16. Incorporar ajuste estacional y ventanas móviles de análisis. Así como supuestos que lo manifiesten.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Se revisa conforme a la operatividad de la Dirección o conforme a las necesidades del área	Sí
17. Definir fuente de información primaria, un proceso de conciliación y bitácora de cambios.	Lic. Ricardo González Rodríguez Director de Vialidad y Tránsito de Monterrey	Aceptable, se considera para los ejercicios futuros de diseño y planeación bajo la Metodología de Marco Lógico	Sí



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
La identificación y aceptación de aspectos susceptibles de mejora constituyen un componente esencial en todo proceso de evaluación, con ello, se asumen las observaciones como punto de mejora para optimizar el desempeño institucional.	<p>La evaluación representa una oportunidad invaluable para fortalecer la gestión institucional. La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana asume con responsabilidad las observaciones realizadas, comprometiéndose a implementar aquellas que son viables y que agregan valor al servicio público, serán consideradas para su análisis y eventual implementación en condiciones institucionales más favorables.</p> <p>El compromiso con la mejora continua es permanente y trasciende la aprobación formal de recomendaciones específicas, orientándose siempre hacia la excelencia en el servicio y la seguridad de la ciudadanía.</p>



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 17 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de manera pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa Movilidad del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

6.INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Ricardo González Rodríguez

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Ricardo González Rodríguez

7.FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 22 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Protección Civil del ejercicio fiscal 2024
del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	25	
2.	26	
2.1	26	
2.2	28	
3.	29	
3.1	POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.	6
3.2	POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.	7
4.	36	
4.1	SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	8
4.2	SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.	8
4.3	SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.	8
5.	37	
6.	37	
7.	37	



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del programa Protección Civil del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dr. Paulo Lugo Rincón - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Cobertura amplia en todo el municipio, incluyendo zonas críticas.
- Presupuesto 2024 aprobado y ejercido conforme a lo calendarizado.
- Vinculación con PMD y ODS (11, 13, 3)
- Componentes de la MIR bien definidos y necesarios
- Propósito claro, único y consecuencia de componentes
- Fin claro y alineado al PMD; logro no controlado por el programa

Oportunidades

- Fortalecer interoperabilidad de bases de datos
- Fortalecer el sistema de georreferenciación para focalizar servicios en zonas vulnerables.
- Incorporar enfoque de género y desagregación
- Adoptar buenas prácticas (Marco de Sendai, UNDRR, OCDE)
- Ampliar la coordinación de programas sociales (DIF, desarrollo urbano, servicios públicos) para atención integral.



Debilidades

- Procedimientos de selección no documentados; baja sistematización
- Falta desagregación por sexo/edad/condición social
- Ambigüedad en algunas Actividades de la MIR

Amenazas

- Crecimiento urbano desordenado que incrementa asentamientos en zonas de riesgo.
- Impactos crecientes del cambio climático (inundaciones, huracanes, olas de calor).
- Alta dependencia de factores externos (coordinación intergubernamental, disponibilidad de fondos federales).
- Incremento en transporte y manejo de materiales peligrosos en áreas industriales.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Específica - Media - Realizar estudio de mecanismos de respuesta que permitan identificar mejoras en los tiempos en que se auxilia a los ciudadanos.
2. Específica - Baja - Gestionar incrementos multianuales y etiquetar gasto en prevención.
3. Específica - Baja - Aprovechar vinculación para gestionar recursos externos (federales, internacionales).
4. Específica - Media - Mantener MIR actualizada y documentar evidencia de cumplimiento.
5. Específica - Media - Difundir propósito en documentos normativos y capacitar personal.
6. Específica - Media - Alinear indicadores del Fin con metas municipales de seguridad y resiliencia.
7. Específica - Media - Crear convenios de intercambio de información con Salud, Seguridad y Obras.
8. Específica - Media - Instalar sistema de georreferenciación con tablero público.
9. Específica - Alta - Implementar registro desagregado por sexo, edad y condición social.
10. Específica - Media - Capacitación anual en gestión de riesgos con estándares internacionales.
11. Específica - Media - Establecer protocolos de actuación con dependencias y sector privado.
12. Específica - Alta - Definir y publicar criterios de elegibilidad.
13. Específica - Alta - Recolectar datos socioeconómicos en registros y formularios.
14. Específica - Media - Clarificar actividades y calendarización en la MIR.
15. Específica - Baja - Coordinar con Desarrollo Urbano reubicaciones y obras de mitigación.
16. Específica - Baja - Integrar variables climáticas en planeación y presupuesto preventivo.
17. Específica - Baja - Diversificar financiamiento (fondos estatales/federales y alianzas privadas).
18. Específica - Baja - Elaborar protocolo con industria para manejo de materiales peligrosos.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Realizar estudio de mecanismos de respuesta que permitan identificar mejoras en los tiempos en que se auxilia a los ciudadanos.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Esta acción se realiza en conjunto con C4, a través de las bases de datos internas de la SSPC. Así mismo, se cuenta con diferentes estaciones de protección civil y unidades en puntos estratégicos para la atención de auxilios.	Sí
2. Gestionar incrementos multianuales y	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se revisa conforme al plan anual de adquisiciones y etiquetas municipales.	Sí



etiquetar gasto en prevención.		Su aprobación no depende directamente de la Dirección de Protección Civil	
3. Aprovechar la vinculación para gestionar recursos externos (federales, internacionales).	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se revisa conforme al alcance de la Dirección de Protección Civil y la colaboración interinstitucional del municipio.	Sí
4. Mantener MIR actualizada y documentar evidencia de cumplimiento.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Dicha acción se lleva a cabo a través del sistema de evaluación al desempeño.	Sí
5. Difundir propósito en documentos normativos y capacitar personal.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se ejecuta conforme a la reglamentación vigente.	Sí
6. Alinear indicadores del Fin con metas municipales de	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Las acciones se encuentran alineadas conforme a los proyectos estratégicos, programas especiales	



seguridad y resiliencia.		y el plan municipal de desarrollo.	Sí
7. Crear convenios de intercambio de información con Salud, Seguridad y Obras.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se revisa conforme a los alcances y proyectos plasmados por la dirección para el fortalecimiento institucional.	Sí
8. Instalar sistema de georreferenciación con tablero público.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	La transparencia y el acceso público a información sobre zonas vulnerables es una práctica recomendada internacionalmente en materia de protección civil. Contar con datos históricos y control interno representa un avance significativo que debe ser aprovechado para dar el siguiente paso hacia la apertura de datos. La inversión en un sistema de georreferenciación público no solo cumple con principios de gobierno abierto, sino que empodera a la ciudadanía como agente activo en la prevención de	Sí



		riesgos, multiplicando así el impacto de las acciones de Protección Civil.	
9. Implementar registro desagregado por sexo, edad y condición social.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se revisa conforme a los alcances de la dirección. No es viable agregarlo como un indicador específico, pero se cuenta con información general de población atendida. Para los programas especiales se puede llegar a obtener las características sociodemográficas de zonas de riesgo.	Sí
10. Capacitación anual en gestión de riesgos con estándares internacionales.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	El personal que actualmente labora en la dependencia cuenta con capacitaciones regidas por estándares internacionales.	Sí
11. Establecer protocolos de actuación con dependencias y sector privado.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se aplica conforme a la reglamentación vigente.	Sí



12. Definir y publicar criterios de elegibilidad.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se aplica conforme a los proyectos establecidos y las poblaciones objetivo y potenciales.	Sí
13. Recolectar datos socioeconómicos en registros y formularios.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Existe un control interno, con datos generales. Esta acción se determina con base en la operatividad.	Sí
14. Clarificar actividades y calendarización en la MIR.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se aplica la metodología de marco lógico conforme a los procesos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño municipal.	Sí
15. Coordinar con Desarrollo Urbano reubicaciones y obras de mitigación.	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se ejecuta conforme a la colaboración institucional y la reglamentación vigente.	Sí
16. Integrar variables climáticas en planeación y	Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña Director de Protección Civil de Monterrey	Se cuenta con información a nivel municipal de las condiciones climáticas de acuerdo a las zonas del	



presupuesto preventivo.		<p>municipio, esto con el fin de informar a la población.</p> <p>Se contempla un proyecto sobre alertas/notificaciones ante riesgos en determinadas zonas del municipio para que el ciudadano lo reciba en su teléfono celular.</p> <p>La aprobación de dicho recurso no depende directamente de la Dirección de Protección Civil.</p>	Sí
17. Diversificar financiamiento (fondos estatales/federales y alianzas privadas).	<p>Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña</p> <p>Director de Protección Civil de Monterrey</p>	<p>Se revisa conforme a los alcances de la Dirección de Protección Civil, reglamentación vigente y colaboración interinstitucional.</p>	Sí
18. Elaborar protocolo con industria para manejo de materiales peligrosos.	<p>Mtro. César Daniel Betancourt Saldaña</p> <p>Director de Protección Civil de Monterrey</p>	<p>Se revisa conforme a los alcances de la Dirección de Protección Civil y la reglamentación vigente.</p>	Sí



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASMPo
La identificación y aceptación de aspectos susceptibles de mejora constituyen un componente esencial en todo proceso de evaluación, con ello, se asumen las observaciones como punto de mejora para optimizar el desempeño institucional.	<p>La evaluación representa una oportunidad invaluable para fortalecer la gestión institucional. La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana asume con responsabilidad las observaciones realizadas, comprometiéndose a implementar aquellas que son viables y que agregan valor al servicio público, serán consideradas para su análisis y eventual implementación en condiciones institucionales más favorables.</p> <p>El compromiso con la mejora continua es permanente y trasciende la aprobación formal de recomendaciones específicas, orientándose siempre hacia la excelencia en el servicio y la seguridad de la ciudadanía.</p>



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 18 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.

En relación con el informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de manera pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa Protección Civil del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

6.INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Mtro. Cesar Daniel Betancourt Saldaña

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Mtro. Cesar Daniel Betancourt Saldaña

7.FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 22 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Recuperación y Mantenimiento Integral
de Espacios Públicos del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo
León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de desempeño del programa Recuperación y Mantenimiento Integral de Espacios Públicos del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones:

- Contraloría Municipal.

Unidad responsable del programa o fondo evaluado:

- Secretaría de Servicios Públicos.

Equipo evaluador externo:

- Mtro. Alberto Vélez Valdés – Evaluador coordinador.
- Mtro. Mario Chocoteco Hernández – Evaluador.

Tiempo de ejecución de las evaluaciones:

- agosto – septiembre 2025



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas:

- El programa está considerado en el Plan Municipal de Desarrollo, cuenta con respaldo legal, manuales, estructura institucional, presupuesto y su diseño cumple con elementos clave como el árbol de problemas y objetivos, indicadores, fichas técnicas y la MIR.

Oportunidades:

- Las metas e indicadores del Programa no están vinculadas con los Planes Municipal y Estatal; ni con la Agenda 2030.

Debilidades

- El programa no cuenta con un documento normativo.
- El Diagnostico no está formalizado.
- Falta fortalecer la evidencia empírica y teórica que justifique el diseño del programa.
- La población objetivo y la cobertura no están bien definidos.
- La narrativa del problema del programa requiere fortalecerse.
- El primer componente de la MIR requiere ajustes en su narrativa.
- La narrativa del indicador de fin es ambigua.



- Falta formalizar la observancia de la MIR.
- Los indicadores requieren precisiones para fortalecer su uso e impacto.
- Algunas metas reportan cumplimientos de más del 100%, lo que indica que puede ser de fácil cumplimiento y requieran un reajuste.

Amenazas

- No se identifican Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

- 01 - Específica - Media - Incluir en las fichas técnicas de los indicadores su vinculación con las metas de los Planes Municipal y Estatal; y la Agenda 2030.
- 02 - Institucional - Media - Realizar un documento normativo del programa, ya que, aunque la Secretaría cuenta con un Manual de Organización y diversos documentos que lo fortalecen, el programa no cuenta con un documento oficial.
- 03 - Específica - Media - Establecer y formalizar una metodología, especificando responsables, plazos, estadísticas oficiales y revisiones periódicas, para realizar el diagnóstico del programa y la justificación narrativa de las metas.
- 04 - Institucional - Alta – Fortalecer la evidencia empírica y teórica del programa.
- 05 - Específica - Alta - Formalizar una metodología para calcular la población potencial, objetivo y zonas de cobertura.
- 06 - Específica - Alta - Reformular el problema del programa empleando la Metodología del Marco Lógico.
- 07 - Específica - Media - Revisar la redacción del primer componente y alinear la narrativa de las actividades, para que puedan ser claras en cuanto a su aportación para su cumplimiento.
- 08 - Específica - Media - Redimensionar y puntualizar la narrativa del indicador de fin, ya que en realidad podría ser clasificado como un componente o proceso. Es muy similar al indicador del segundo componente.
- 09 - Institucional - Media - incluir la obligación de la observancia de la MIR en el Manual de Organización de la Secretaría de Servicios Públicos, donde se puedan establecer responsabilidades, actualizaciones, protocolos y metodologías para planear y evaluar.
- 10 - Institucional - Media - incluir indicadores institucionales, ajenos a los responsables del programa.
- 11 - Institucional - Media – Explicar el concepto y alcance de la palabra funcional en el indicador de “parques rehabilitados de manera funcional”.
- 12 - Institucional - Media - Realizar un ejercicio de revisión y ajuste de las metas del programa que podrían ser de fácil cumplimiento.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

I.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
Incluir en las fichas técnicas de los indicadores su vinculación con las metas de los Planes Municipal y Estatal; y la Agenda 2030.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Se considera viable y pertinente vincular las fichas técnicas con los planes Municipal, Estatal y la Agenda 2030, ya que fortalece la alineación estratégica sin modificar atribuciones. Además, esta vinculación ya está prevista a nivel del Plan Municipal de Desarrollo 2024–2027, por lo que solo requiere su adecuada integración en la documentación del programa.	SI



Realizar un documento normativo del programa, ya que, aunque la Secretaría cuenta con un Manual de Organización y diversos documentos que lo fortalecen, el programa no cuenta con un documento oficial.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Es factible elaborar un documento normativo del programa en forma de lineamientos internos, lo cual ordena y unifica la operación administrativa sin requerir reformas reglamentarias. Mas sin embargo es necesaria la colaboración del IMPLAN a fin de asegurar alineación con los instrumentos municipales de planeación.	SI
Establecer y formalizar una metodología, especificando responsables, plazos, estadísticas oficiales y revisiones periódicas, para realizar el diagnóstico del programa y la justificación narrativa de las metas.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	La formalización de una metodología de diagnóstico y justificación de metas es compatible con los procesos internos de planeación y con las facultades de la Secretaría. Por otro lado, dicha recomendación ya se considera a nivel del Plan Municipal de Desarrollo 24-27	SI
Fortalecer la evidencia empírica y teórica del programa.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	El fortalecimiento de la evidencia empírica y teórica representa una mejora técnica que contribuye a la toma de decisiones basada en información y no afecta el marco normativo vigente. Por otro lado, dicha	SI



		recomendación ya se considera a nivel del Plan Municipal de Desarrollo 24-27	
Formalizar una metodología para calcular la población potencial, objetivo y zonas de cobertura.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	La definición de una metodología para calcular población potencial, objetivo y zonas de cobertura es técnicamente procedente y se ajusta a las atribuciones de planeación interna. Por otro lado, dicha recomendación ya se considera a nivel del Plan Municipal de Desarrollo 24-27	SI
Reformular el problema del programa empleando la Metodología del Marco Lógico.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Reformular el problema mediante Metodología de Marco Lógico es una acción de mejora en el diseño del programa y puede implementarse sin implicaciones normativas adicionales. Por otro lado, dicha recomendación ya se considera a nivel del Plan Municipal de Desarrollo 24-27	SI
Revisar la redacción del primer componente y alinear la narrativa de las actividades, para que puedan ser claras en cuanto a su aportación para su cumplimiento.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	La revisión de la redacción del primer componente y la alineación narrativa de las actividades es adecuada para mejorar la claridad y consistencia de la MIR. Por otro lado se	SI



		recomienda extender de igual	
Redimensionar y puntualizar la narrativa del indicador de fin, ya que en realidad podría ser clasificado como un componente o proceso. Es muy similar al indicador del segundo componente.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Redimensionar el indicador de fin para ajustarlo al nivel correcto de componente o proceso es técnicamente conveniente y fortalece la estructura de la MIR. Mas sin embargo es requerido el apoyo técnico del IMPLAN para asegurar congruencia metodológica.	SI
Incluir la obligación de la observancia de la MIR en el Manual de Organización de la Secretaría de Servicios Públicos, donde se puedan establecer responsabilidades, actualizaciones, protocolos y metodologías para planear y evaluar.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Incluir la obligación formal de observar la MIR en el Manual de Organización excede las atribuciones de la Secretaría, ya que modificar dicho documento requiere un proceso normativo mayor y la intervención de diversas instancias administrativas. Se considera una acción viable solo como práctica interna, no como obligación normativa. Por otro lado, dado que implica un análisis metodológico de estructura de indicadores, se recomienda la	NO



		colaboración con el IMPLAN.	
Incluir indicadores institucionales, ajenos a los responsables del programa.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	Incluir indicadores institucionales ajenos a los responsables del programa no es procedente, ya que la Secretaría no cuenta con facultades para imponer obligaciones operativas o de medición a otras dependencias. Solo puede coordinar, pero no normar ni exigir indicadores externos.	NO
Explicar el concepto y alcance de la palabra funcional en el indicador de “parques rehabilitados de manera funcional”.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	La clarificación del concepto “parques rehabilitados de manera funcional” es una mejora conceptual interna y enteramente atribuible a la Secretaría.	SI
Realizar un ejercicio de revisión y ajuste de las metas del programa que podrían ser de fácil cumplimiento.	LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos	La revisión y ajuste de metas potencialmente fáciles de cumplir fortalece la calidad del diseño y la exigencia del programa, sin generar obligaciones normativas adicionales. Por otro lado, dado que implica un análisis metodológico de estructura de indicadores, se recomienda la colaboración con el IMPLAN.	SI



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
Incluir la obligación de la observancia de la MIR en el Manual de Organización de la Secretaría de Servicios Públicos	<p>El Manual de Organización no puede modificarse unilateralmente por la Secretaría</p> <p>El Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Monterrey establece que las dependencias deben actuar conforme a su organización interna, pero el Manual no puede ser alterado sin procedimiento formal. Su actualización implica:</p> <ul style="list-style-type: none">• la participación de la Secretaría Ejecutiva,• la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto,• la Secretaría de Finanzas y Administración,• la Dirección de Asuntos Jurídicos,• y su publicación oficial. <p>Ningún artículo del Reglamento atribuye a la Secretaría de Servicios Públicos la facultad exclusiva de reformar su Manual. Por el contrario, la Dirección de Enlace Municipal debe asegurar la observancia de los lineamientos institucionales emitidos desde otras áreas, no crearlos o modificarlos por sí misma.</p> <p>Modificar el Manual para agregar obligaciones nuevas requeriría un procedimiento normativo completo, lo cual excede la naturaleza operativa de la recomendación.</p> <p>El Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Monterrey no establece ningún mandato para que la Secretaría observe la MIR como obligación reglamentaria.</p>



	<p>La MIR es un instrumento de gestión, no un instrumento normativo.</p> <p>Pretender elevarlo al Manual:</p> <ul style="list-style-type: none">• crea obligaciones no previstas en el Reglamento,• altera el marco competencial,• y desnaturaliza la función del Manual (que regula estructura y funciones, no metodologías externas). <p>Si la MIR se incorpora como obligación formal en el Manual, entonces su incumplimiento podría constituir:</p> <ul style="list-style-type: none">• incumplimiento a funciones,• falta administrativa por omisión,• y responsabilidad directa del personal operativo, <p>lo cual no está previsto en el diseño institucional actual.</p> <p>No se acepta porque modificar el Manual rebasa facultades, genera obligaciones no previstas y crea riesgos normativos innecesarios.</p>
Incluir indicadores institucionales ajenos a los responsables del programa.	<p>La Secretaría no tiene facultades para imponer obligaciones a otras dependencias</p> <p>El artículo 88 establece que la Dirección de Enlace Municipal coordina, remite, administra y observa, pero no puede exigir que otras áreas generen o reporten indicadores.</p> <p>La Secretaría de Servicios Públicos tampoco cuenta con facultades para:</p> <ul style="list-style-type: none">• ordenar a Seguridad Pública,• instruir a Participación Ciudadana,• requerir a Tesorería,• o solicitar métricas a Obras Públicas. <p>Las competencias de cada Secretaría están delimitadas y no pueden invadirse.</p>



	<p>El Reglamento no otorga competencia transversal para definir indicadores de terceros</p> <p>Los artículos que definen las funciones de la Secretaría la limitan a:</p> <ul style="list-style-type: none">• ejecutar servicios públicos,• planear acciones propias,• definir metas internas,• administrar recursos propios. <p>No contempla funciones de mando o supervisión sobre otras dependencias.</p> <p>Imponer indicadores externos puede generar nulidad o conflicto competencial</p> <p>Obligar a otra dependencia a incorporar indicadores es:</p> <ul style="list-style-type: none">• ultra vires (fuera de competencia),• puede ser considerado un acto administrativo inválido,• y excede las facultades de la Secretaría. <p>No se acepta porque ningún ordenamiento faculta a la Secretaría para imponer indicadores a otras dependencias. Afectaría competencias, generaría responsabilidad indebida y contradice los principios de control interno y rendición de cuentas.</p>
--	--



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 12 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 10 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por el Mtro. Alberto Vélez Valdés – Evaluador coordinador. y el Mtro. Mario Chocoteco Hernández – Evaluador, la cual se realizó de acuerdo con los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo evaluador mostró profesionalismo, claridad técnica y disposición constante para colaborar y atender puntualmente todas las solicitudes.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa Recuperación y Mantenimiento Integral de Espacios Públicos del ejercicio fiscal del año 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño del programa Recuperación y Mantenimiento Integral de Espacios Públicos del ejercicio fiscal del año 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- LCDA. Daniela Canizález Sánchez Directora de Servicios Técnicos

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Planeación, Promoción y Supervisión de Obras del
ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de (Planeación, Promoción y Supervisión de Obras) del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaria de Obras Públicas

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Mtra. Dinorah Aréchiga Carvajal - Evaluadora

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El programa presenta relación entre sus objetivos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 6 y 11), contribuyendo al acceso a servicios básicos, infraestructura urbana sostenible y desarrollo inclusivo, con alineación parcial con el Plan Municipal de Desarrollo y estadísticas de problemáticas locales y el Plan Estatal de Desarrollo.
- La Secretaría de Infraestructura Sostenible cuenta con lineamientos y procedimientos estandarizados y públicos que norman la planeación, ejecución y supervisión de obra pública, promoviendo transparencia y orden en la gestión de proyectos.
- El 100% de los indicadores cuenta con fichas técnicas completas y la información pública disponible, permite identificar ajustes necesarios y facilita el seguimiento del desempeño del programa.
- Se dispone de información pública sobre indicadores, metas, programas y evaluaciones; además, existen mecanismos de participación social como comités de obra y procedimientos de atención a solicitudes de acceso a la información.

Oportunidades

- El Municipio de Monterrey cuenta con procedimientos estandarizados por dependencias y entidades de la administración pública municipal, los cuales están difundidos públicamente, sin embargo, la falta de sistematización integral y de lineamientos específicos del PPSO limita su plena efectividad.

Debilidades



- El programa presenta un diagnóstico con inconsistencias y limitaciones, así como la cuantificación precisa y ubicación territorial de la población y falta de plazos para su actualización; además, no cuenta con justificación teórica o empírica, ni articula de manera consistente los elementos normativos y empíricos que fundamenten la necesidad del programa en el contexto municipal y que respalde la intervención.
- No se definen ni cuantifican de manera metodológica las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiaria, limitando la planeación, estrategia de cobertura y seguimiento del PPSO.
- El PPSO cuenta con procedimientos institucionales relacionados con la gestión proyectos, sin embargo, en estos no se especifican criterios claros y documentados para la selección de la población objetivo, ni evidencian una metodología para la definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida o el área de enfoque del PPSO.
- La MIR del PPSO no asegura una lógica vertical clara, pues presenta ambigüedad en la redacción y vinculación de algunas Actividades, Componentes, Propósito y Fin, sin mostrar una relación causal con objetivos superiores.
- Algunos indicadores no cumplen con los criterios de claridad, relevancia y monitoreo; las metas carecen de metodología documentada que justifique su cálculo y factibilidad y los medios de verificación no son accesibles ni oficiales.
- El programa no dispone de una metodología que vincule los recursos económicos con los diferentes niveles de objetivos de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Lo anterior, impide identificar el costo asociado a cada resultado esperado y calcular el gasto unitario por población atendida, lo que reduce la utilidad de la información financiera para la gestión, el monitoreo y la rendición de cuentas.
- El programa no cuenta con Reglas de Operación o documento normativo que concentre de manera explícita los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Además, no se dispone de evidencia publicada de los resultados de las solicitudes de acceso a la información y resoluciones de recursos de revisión relacionados con el programa.

Amenazas

2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Implementar un sistema informático que gestione de manera integral los procedimientos de ejecución de obras, desde la recepción de solicitudes hasta la adjudicación y finalización de los proyectos, incluyendo la generación de bases de datos accesibles y actualizadas para el seguimiento de cada etapa.
2. Integrar un diagnóstico consolidado que unifique la información de los documentos existentes (Diagnóstico y Árbol de Problemas), con una redacción clara del problema en términos negativos, una lógica causal coherente, y la identificación cuantitativa y territorial de la población potencial y objetivo. Asimismo, establecer un mecanismo periódico de revisión y actualización del diagnóstico utilizando fuentes oficiales y mecanismos de participación ciudadana, en donde se articulen los elementos normativos, teóricos y empíricos que sustentan la intervención. Documentar esta justificación en un apartado específico del diagnóstico del PPSO.
3. Desarrollar una metodología unificada para definir, cuantificar y actualizar periódicamente las poblaciones, utilizando fuentes oficiales (INEGI, CONAPO, PED, PMD, entre otras), estableciendo unidad de medida, metodología y plazos de actualización, así como la incorporación de sistemas de información que concentren y sistematicen la demanda total de apoyos.
4. Fortalecer los procedimientos existentes de la SOP mediante la incorporación de criterios de elegibilidad y selección de población objetivo, de manera que quede documentada la metodología para definir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria o el área de enfoque de las obras relacionadas con el PSSO..
5. Revisar la lógica vertical de la MIR, en particular, los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los diferentes niveles de objetivos, de manera que las Actividades y Componentes sean los necesarios y suficientes para lograr los objetivos superiores (Propósito y Fin).
6. Fortalecer la lógica horizontal de la MIR, de manera que, en cada nivel, los indicadores cumplan con los criterios CREMA y se documente la metodología para definir metas y los medios de verificación, garantizando que esta información sea accesible, válida y oportuna para el seguimiento del desempeño del PPSO.
7. Definir y documentar la metodología que desglose el recurso por nivel de objetivo de la MIR, e incorpore el cálculo del gasto unitario por población atendida.
8. Elaborar un documento normativo que formalice los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas aplicables al programa, así como difundir de manera sistemática los resultados de las



solicitudes de acceso a la información y los recursos de revisión, con el fin de fortalecer la rendición de cuentas y confianza ciudadana.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Implementar un sistema informático que gestione de manera integral los procedimientos de ejecución de obras, desde la recepción de solicitudes hasta la adjudicación y finalización de los proyectos, incluyendo la generación de bases de datos accesibles y actualizadas para el seguimiento de cada etapa.	Arq. Alfonso Ramos Marroquín Director de Planeación de Obras y Contratación. De la Secretaria de Obras Públicas.	Es una recomendación muy importante, ya que con la implementación de un sistema informático se automatizarían los procesos administrativos, y se mejoraría el seguimiento físico de la obra pública.	Si



<p>2. Integrar un diagnóstico consolidado que unifique la información de los documentos existentes (Diagnóstico y Árbol de Problemas), con una redacción clara del problema en términos negativos, una lógica causal coherente, y la identificación cuantitativa y territorial de la población potencial y objetivo. Asimismo, establecer un mecanismo periódico de revisión y actualización del diagnóstico utilizando fuentes oficiales y mecanismos de participación ciudadana, en donde se articulen los elementos normativos, teóricos y empíricos que sustentan la intervención. Documentar esta justificación en un apartado específico del diagnóstico del PPSO.</p>	<p>Arq. Alfonso Ramos Marroquín</p> <p>Director de Planeación de Obras y Contratación.</p> <p>De la Secretaria de Obras Públicas.</p>	<p>Se considerará para ejercicios futuros dar una atención sustentada en los elementos normativos, teóricos y empíricos y de esta manera clasificar e identificar la población potencial objetivo.</p>	<p>Si</p>
--	---	--	-----------



<p>3. Desarrollar una metodología unificada para definir, cuantificar y actualizar periódicamente las poblaciones, utilizando fuentes oficiales (INEGI, CONAPO, PED, PMD, entre otras), estableciendo unidad de medida, metodología y plazos de actualización, así como la incorporación de sistemas de información que concentren y sistematicen la demanda total de apoyos.</p>	<p>Arq. Alfonso Ramos Marroquín</p> <p>Director de Planeación de Obras y Contratación.</p> <p>De la Secretaria de Obras Públicas.</p>	<p>Es muy importante esta recomendación, por lo que se gestionara para ejercicios futuros la implementación de un mecanismos para unificar la metodología para definir, cuantificar y actualizar periódicamente las poblaciones, utilizando fuentes oficiales.</p>	<p>Si</p>
<p>4. Fortalecer los procedimientos existentes de la SOP mediante la incorporación de criterios de elegibilidad y selección de población objetivo, de manera que quede documentada la metodología para definir y cuantificar la población potencial, objetivo y beneficiaria o el área de</p>	<p>Arq. Alfonso Ramos Marroquín</p> <p>Director de Planeación de Obras y Contratación.</p> <p>De la Secretaria de Obras Públicas.</p>	<p>Se gestionara para ejercicios futuros el fortalecimiento de los procedimientos existentes de esta Secretaria, incorporando criterios de elegibilidad y selección de población objetivo o el are de enfoque de las obras.</p>	<p>Si</p>



enfoque de las obras relacionadas con el PPSO.			
5. Revisar la lógica vertical de la MIR, en particular, los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los diferentes niveles de objetivos, de manera que las Actividades y Componentes sean los necesarios y suficientes para lograr los objetivos superiores (Propósito y Fin).	Arq. Alfonso Ramos Marroquín Director de Planeación de Obras y Contratación. De la Secretaria de Obras Públicas.	Se gestionará la revisión de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados, tomando en cuentas las recomendaciones realizadas.	Si
6. Fortalecer la lógica horizontal de la MIR, de manera que, en cada nivel, los indicadores cumplan con los criterios CREMA y se documente la metodología para definir metas y los medios de verificación, garantizando que esta información sea accesible, válida y oportuna para el seguimiento del desempeño del PPSO.	Arq. Alfonso Ramos Marroquín Director de Planeación de Obras y Contratación. De la Secretaria de Obras Públicas.	Se gestionará la revisión de la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados, tomando en cuentas las recomendaciones realizadas.	Si



7. Definir y documentar la metodología que desglose el recurso por nivel de objetivo de la MIR, e incorpore el cálculo del gasto unitario por población atendida.	Arq. Alfonso Ramos Marroquín Director de Planeación de Obras y Contratación. De la Secretaria de Obras Públicas.	Se gestionará la definición y documentación de la metodología que desglose el recurso por nivel de objetivo de la Matriz de Indicadores para Resultados, tomando en cuentas las recomendaciones realizadas.	Si
8. Elaborar un documento normativo que formalice los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas aplicables al programa, así como difundir de manera sistemática los resultados de las solicitudes de acceso a la información y los recursos de revisión, con el fin de fortalecer la rendición de cuentas y confianza ciudadana.	Arq. Alfonso Ramos Marroquín Director de Planeación de Obras y Contratación. De la Secretaria de Obras Públicas.	Se gestionara la elaboración de un documento normativo para formalizar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas aplicables, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas.	Si



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 8 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por el Mtro. Alberto Vélez Valdés, el cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. Respecto al equipo evaluador, este realizó un trabajo de calidad durante el proceso de evaluación, proporcionando la atención necesaria a la unidad responsable del programa.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la Evaluación de diseño del programa Planeación, Promoción y Supervisión de Obras del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

6.INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Arq. Alfonso Ramos Marroquín

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Arq. Alfonso Ramos Marroquín

7.FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 28 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Programa Protección a niñas, niños y adolescentes
vulnerados de sus derechos
del ejercicio fiscal 2024

Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del Programa Protección a niñas, niños y adolescentes vulnerados de sus derechos del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal.

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Defensoría Municipal del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Monterrey.

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dra. Macarena Orozco Martinez - Evaluadora

Mtro. Erick Alberto Navarro Esparza - Evaluador

Lic. Luis Abraham Rangel Tavares - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El programa presenta una sólida alineación institucional al vincularse explícitamente con objetivos estatales, municipales y con los ODS, lo que refuerza su legitimidad y su pertinencia estratégica.
- La ejecución presupuestaria alcanza el 95%, lo que evidencia una capacidad operativa consolidada y una planeación financiera eficaz.

Oportunidades

- En los documentos oficiales del programa (diagnóstico y lineamiento del programa) no se identifica una justificación teórica o conceptual que respalde el tipo de intervención que el programa propone.

Debilidades

- El diagnóstico presenta ambigüedades sustantivas de problematización, carece de una lógica causal reflexiva de la problemática pública y omite la delimitación espacial y temporal del problema.
- La ausencia de reglas de operación impide establecer un marco normativo claro, lo que compromete la transparencia y dificulta la rendición de cuentas.
- La MIR contiene componentes y actividades redundantes, con redacciones ambiguas y sin alineación funcional, lo que fragmenta la lógica (horizontal y vertical) de la intervención y dificulta la medición de sus resultados.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representaran un riesgo externo para el programa presupuestario.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA

1. Incorporar en la argumentación de la estructura del programa justificación teórica y/o empírica documentada.
2. Profundizar el análisis realizado en el diagnóstico con una metodología rigurosa.
3. Generar y publicar las reglas de operación que fundamentan la intervención pública.
4. Reestructurar la MIR del programa presupuestario.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
Incorporar en la argumentación de la estructura del programa justificación teórica y/o empírica documentada	<u>Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez</u> , Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.	Se acepta la recomendación realizada la cual será atendida realizando las justificaciones documentadas	Sí
Profundizar el análisis realizado en el diagnóstico con una metodología rigurosa	<u>Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez</u> , Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.	Se acepta la recomendación realizada la cual será atendida respecto al análisis en el diagnóstico	Sí
Generar y publicar las reglas de operación que fundamentan la intervención pública.	<u>Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez</u> , Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.	Se acepta la recomendación realizada sin embargo este rubro no es injerencia propiamente de la titular del programa si	Sí



		no de diverso departamento	
Reestructurar la MIR del programa presupuestario	<u>Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez</u> , Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.	Se acepta la recomendación realizada sin embargo este rubro no es injerencia propiamente de la titular del programa si no de diverso departamento	Sí



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
Incorporar en la argumentación de la estructura del programa justificación teórica y/o empírica documentada	La recomendación fue aprobada como ASM.
Profundizar el análisis realizado en el diagnóstico con una metodología rigurosa	La recomendación fue aprobada como ASM.
Generar y publicar las reglas de operación que fundamentan la intervención pública.	La recomendación fue aprobada como ASM.
Reestructurar la MIR del programa presupuestario	La recomendación fue aprobada como ASM.



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 4 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 4 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por el Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. Respecto al equipo evaluador, este realizó un trabajo de calidad durante el proceso de evaluación, proporcionando la atención necesaria a la unidad responsable del programa.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa “Protección a Niñas, Niños y Adolescentes Vulnerados de sus Derechos” del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez, Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Claudia De Jesús Muñoz Rodríguez, Titular de la Defensoría Municipal para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de Monterrey, N.L.

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 28 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Organización de la Administración Pública del
ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de Organización de la Administración Pública del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración

Equipo evaluador externo:

Maestro. Alberto Vélez Valdez.

Dr. Severo Efraín Villarreal Solís

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Es evidente que los medios tecnológicos, recursos materiales y humanos, además presupuestales con los que cuenta el Municipio, potencialmente es un activo importante para realizar acciones.
- Se cuenta con experiencia aceptable y con perfil analítico de los responsables de dar seguimiento a los indicadores del programa y conocimiento del método lógico para construir matrices con cada componente.

Oportunidades

- En virtud de que el programa OAP se sustenta esencialmente en actividades específicas de la DGA y la Administración pública central en algunas actividades, es posible que el programa presupuestario se transforme en otra categoría que, independientemente del programa, las tareas y actividades están inscritas en el marco de las atribuciones normativa de la Secretaría de Administración.
- Se cuenta con medios tecnológicos y recursos presupuestales, su asignación genera dudas por el monto global del presupuesto, en relación a las cantidades reales asignadas al programa presupuestario.

Debilidades

- No se cuenta con la evidencia de un documento descriptivo que justifique teórica ni empíricamente el diseño y la intervención del Programa: OAP.



- No se tiene evidencia del mapeo de los procesos identificados como desactualizados, tampoco se identifican evidencias de actualización pormenorizada y clasificada de procesos por áreas administrativas, con validación y autorización superior.
- No hay evidencias de procesos de diagnóstico actualizado de las áreas administrativas que describa y puntualice de forma sistemática la problemática prevaleciente en cada ente público en relación al programa presupuestario.
- Se presenta dentro de la MIR una brecha cualitativa de significación entre el fin y el propósito con una visión más estratégica y de alto impacto organizacional, con alta complejidad en la actualización, contra los componentes y actividades más accesorias y de logística del programa con una circunscripción más limitada: Secretaría de Administración y sus áreas administrativas.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.

2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Es fundamental la justificación del diseño de la política que señale la argumentación normativa y sustanciación que motiva el planteamiento del diseño del programa presupuestario, que, además, es objeto de asignaciones presupuestales importantes y tiene el propósito de resolver niveles de problemáticas diagnosticadas (2023).
2. Es recomendable a las áreas administrativas ejecutoras de la Secretaría de Administración como de las unidades administrativas involucradas que corresponden a la administración pública central, que establezcan mecanismos de detección oportuna de procesos desactualizados de forma permanente mediante tableros digitales de control y validación normativa y diagnósticos de avance del programa en relación a la problemática, confirmando cada nivel de responsabilidad de elaboración, supervisión y evaluación, incorporando sistemas permanentes de seguimiento, monitoreo y de control documental de archivo físicos y digitales a una sola Secretaría Funcional con facultades normativas vigentes.
3. Incorporar programas permanentes de capacitación a los servidores públicos involucrados en procesos de innovación gubernamental para realizar diagnósticos actualizados de evaluación y métricas sistemáticas para detectar áreas de oportunidad y gestionar mejora continua y retroalimentación de programas administrativos, estableciendo vigencia y periodos sujetos a diagnóstico previamente calendarizados, que contribuyan directamente con los responsables de los sistemas de seguimiento y control y de gestión documental.
4. Se sugiere redefinir los niveles de objetivo de la MIR, el fin plantea contribuir a impulsar la reingeniería de procesos para mayor calidad en los servicios adyacentes y sustantivos de la DGA adscrita a la Secretaría de Administración, los componentes y actividades con orientación a los indicadores de gestión y eficacia de realización logística, la recomendación es redefinir la categorización del programa a un nivel más operativo.
5. Transformar el programa presupuestario OAP en otra categoría que implique actividades y tareas institucionales operativas, como en los POA. Retomar los hallazgos y recomendaciones de 2024, para establecer estrategias de redefiniciones estructurales en la MIR y en procesos de mejora continua sistemática al programa presupuestario "Administración Eficiente de los Recursos 2025".
6. Establecer la estructura con precisión de las asignaciones presupuestales específicas inherentes a las actividades del programa, desagregar las partidas por clasificación del gasto, definiendo cada



capítulo de gasto real del programa, aclarando las asignaciones que son para otros requerimientos y conceptos de gasto que no tienen relación con el programa, para rendir cuentas de forma objetiva, coherente y reconocimiento público.

3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Es fundamental la justificación del diseño de la política que señale la argumentación normativa y sustanciación que motiva el planteamiento del diseño del programa presupuestario, que	Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.	Se toma nota de la observación y se reconoce la relevancia de contar con una justificación normativa sólida que sustente el diseño del programa presupuestario. Desde la Dirección de Enlace Municipal se fortalecerán los procesos de planeación y documentación técnica que den	Sí se aprueba



además, es objeto de asignaciones presupuestales importantes y tiene el propósito de resolver niveles de problemáticas diagnosticadas (2023).		soporte a la asignación de recursos, con base en los diagnósticos y lineamientos normativos aplicables.	
2. Es recomendable a las áreas administrativas ejecutoras de la Secretaría de Administración como de las unidades administrativas involucradas que corresponden a la administración pública central, que establezcan mecanismos de detección oportuna de procesos desactualizados de forma permanente mediante tableros digitales de control y validación	Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.	Se coincide con la recomendación emitida, reconociendo la importancia de establecer mecanismos permanentes de detección y actualización de procesos administrativos, apoyados en herramientas digitales y sistemas de control documental. Desde la Dirección de Enlace Municipal se impulsará la colaboración con las unidades administrativas competentes para fortalecer los procesos de seguimiento, monitoreo y validación normativa, conforme a las disposiciones vigentes.	Sí se aprueba



<p>normativa y diagnósticos de avance del programa en relación a la problemática, confirmando cada nivel de responsabilidad de elaboración, supervisión y evaluación, incorporando sistemas permanentes de seguimiento, monitoreo y de control documental de archivo físicos y digitales a una sola Secretaría Funcional con facultades normativas vigentes.</p>			
<p>3. Incorporar programas permanentes de capacitación a los servidores públicos involucrados en procesos de</p>	<p>Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.</p>	<p>Se coincide con la recomendación, reconociendo la relevancia de incorporar programas de capacitación permanentes para los servidores públicos involucrados en procesos de</p>	<p>Sí se aprueba</p>



<p>innovación gubernamental para realizar diagnósticos actualizados de evaluación y métricas sistemáticas para detectar áreas de oportunidad y gestionar mejora continua y retroalimentación de programas administrativos, estableciendo vigencia y periodos sujetos a diagnóstico previamente calendarizados, que contribuyan directamente con los responsables de los sistemas de seguimiento y control y de gestión documental.</p>		<p>innovación gubernamental. Se promoverá la calendarización de estas capacitaciones, asegurando su alineación con diagnósticos periódicos, métricas sistemáticas y procesos de retroalimentación, con el propósito de optimizar la gestión documental y el desempeño de los sistemas de seguimiento y control.</p>	
<p>4. Se sugiere redefinir los niveles de objetivo de la MIR, el fin plantea</p>	<p>Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.</p>	<p>Se reconoce la pertinencia de la recomendación, considerando que la redefinición de los niveles de objetivo de</p>	<p>Sí se aprueba</p>



contribuir a impulsar la reingeniería de procesos para mayor calidad en los servicios adyacentes y sustantivos de la DGA adscrita a la Secretaría de Administración, los componentes y actividades con orientación a los indicadores de gestión y eficacia de realización logística, la recomendación es redefinir la categorización del programa a un nivel más operativo.		la MIR contribuirá a fortalecer la orientación operativa del programa y mejorar la eficacia en la ejecución de los procesos de la DGA, ahora Secretaría de Administración. En ese sentido, se promoverá la revisión y ajuste de los componentes y actividades del programa, asegurando su alineación con los indicadores de gestión y la reingeniería de procesos para optimizar la calidad de los servicios sustantivos y adyacentes.	
5. Transformar el programa presupuestario OAP en otra categoría que implique actividades y tareas institucionales operativas, como en los POA. Retomar los hallazgos y recomendaciones	Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.	Se coincide con la recomendación, reconociendo que la transformación del programa presupuestario OAP a una categoría operativa permitirá fortalecer la planificación y ejecución de actividades institucionales. Se dará seguimiento a los hallazgos de 2024 y se	Sí se aprueba



de 2024, para establecer estrategias de redefiniciones estructurales en la MIR y en procesos de mejora continua sistemática al programa presupuestario "Administración Eficiente de los Recursos 2025".		integrarán estrategias de mejora continua y redefinición estructural en la MIR, con el objetivo de optimizar la gestión del programa "Administración Eficiente de los Recursos 2025".	
6. Establecer la estructura con precisión de las asignaciones presupuestales específicas inherentes a las actividades del programa, desagregar las partidas por clasificación del gasto, definiendo cada capítulo de gasto real del programa, aclarando las asignaciones que son para otros	Dirección de Enlace Municipal de la Secretaría de Administración.	Se coincide con la recomendación, reconociendo la importancia de establecer con precisión la estructura de las asignaciones presupuestales y desagregar las partidas por capítulo de gasto. Se implementarán acciones para aclarar los conceptos que no corresponden directamente al programa, asegurando así la objetividad, coherencia y transparencia en la rendición de cuentas y su reconocimiento público.	Sí se aprueba



requerimientos y conceptos de gasto que no tienen relación con el programa, para rendir cuentas de forma objetiva, coherente y reconocimiento público			
--	--	--	--

3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
N/A	N/A

4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 6 recomendaciones. Luego del análisis detallado



de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, la totalidad fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Dr. Severo Efraín Villarreal Solís, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.

Se reconoce la calidad y profesionalismo del equipo evaluador, así como la atención oportuna y la disposición para clarificar dudas y brindar información durante todo el proceso de evaluación. Su desempeño contribuyó de manera significativa a la objetividad y transparencia del ejercicio, permitiendo que los resultados reflejen fielmente la gestión y operación del programa.

5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de evaluación de diseño del programa Organización de la Administración Pública del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Gretel Tristán Valadez
- Lic. Claudia Mayela Cruz Gaytan
- Ing. Mariel Eunice Saucedá Cristera

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Guillermo Fernán Lacavex Barragán

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 22 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Programa Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2024
del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



II. Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Tesorería Municipal

Equipo evaluador externo: Mtro. Alberto Vélez Valdés

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: Agosto a octubre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El programa contiene en su estructura de componentes y actividades la dimensión de ingresos y gasto, como también una dimensión transversal de vinculación y capacitación del personal y actualización de procedimientos.

Oportunidades

- No se identificó algún documento relativo a la estrategia de cobertura del programa o información equivalente respecto a las actividades de capacitación al personal.
- Dado que el programa Finanzas Públicas se orienta hacia las unidades administrativas del Municipio, es posible que el programa se convierta en otra categoría al margen de la Metodología del Marco Lógico, ya que éste se plantea como acciones que, exista o no el programa, deben ocurrir por disposición normativa.

Debilidades

- Un componente que no se encuentra en la MIR del programa es el de manejo de la deuda pública.
- El Propósito es único, no se plantea otro objetivo adicional. Sin embargo, no está redactado como una situación alcanzada y no incluye al área de enfoque objetivo. Es decir, no se plantea como un resultado directo que el programa se proponga lograr en el área de enfoque objetivo.
- El Fin plantea de forma general y amplia contribuir al cumplimiento contable y presupuestal de la normativa aplicable, debido a que son diversas disposiciones a las que está obligado el Municipio y el formato de la MIR no es el espacio para mencionar cuáles son. No obstante, existe ambigüedad en la redacción y el inciso a no se cumple.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados de FORTAMUN para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Institucional - Alta - Definir las características y cantidad de personal del Municipio que se pretende capacitar durante el año, así como un plan de capacitación con las competencias deseadas.
2. Institucional - Alta - Convertir el programa Finanzas Públicas en una actividad institucional o actividad de los Programas Operativos Anuales.
3. Institucional - Alta - Incluir una actividad relacionada con la contratación de deuda conforme la LDDEFM y la comprobación de ésta.
4. Específica - Alta - Redefinir el Propósito del programa hacia un resultado directo para el área de enfoque en la que interviene. Por ejemplo, Las unidades administrativas del Municipio de Monterrey integran trimestralmente los documentos que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental en apego a esta ley y normatividad del CONAC.
5. Específica - Alta - Medir el indicador de Fin como la Variación porcentual de observaciones por órganos fiscalizadores relacionadas con la integración de los informes financieros trimestrales y de la cuenta pública municipal.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
01 - Institucional - Alta - Definir las características y cantidad de personal del Municipio que se pretende capacitar durante el año, así como un plan de capacitación con las competencias deseadas.	Braulio Emmanuel Valdez Peña Director de Ingresos	Se considera pertinente la recomendación, por lo que para la elaboración de la siguiente Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se propondrá incluir la definición del personal involucrado, así como las características y perfiles requeridos, contemplando además un plan de capacitación específico que fortalezca las actividades operativas y administrativas vinculadas al programa.	Sí (Se aprueba como ASM y se integrará en el Plan de Mejora Institucional 2025)
02 - Institucional - Alta - Convertir el programa Finanzas Públicas en una actividad institucional o actividad de los Programas Operativos Anuales.	Dr. Hector Rodriguez Ramírez, Secretario Técnico de la Tesorería Municipal.	Si bien se reconoce el planteamiento del evaluador, no se considera procedente convertir el programa en una actividad institucional. El Programa Finanzas Públicas constituye una unidad programática presupuestal obligatoria en la estructura del Clasificador por Objeto	No (no se aprueba como ASM al tratarse de una función estructural y normativa del presupuesto municipal)



		<p>del Gasto, necesaria para el control, registro y reporte financiero.</p> <p>Por lo anterior, mantendrá su carácter de programa presupuestario, aunque se revisará su MIR y objetivos específicos para fortalecer la orientación a resultados.</p>	
<p>03 - Institucional - Alta - Incluir una actividad relacionada con la contratación de deuda conforme la LDFFEM y la comprobación de ésta.</p>	<p>Juan Francisco Rodolfo Oropeza Director de Egresos</p>	<p>El manejo de la deuda pública cumple con lo establecido en la Ley de Disciplina Financiera (LDF), y su manejo responsable se refleja en indicadores nacionales como el sistema de alertas en semáforo verde. Por ello, el personal competente considera que su exclusión de la MIR del programa presupuestario 2025 es adecuada, ya que el programa se deriva de un árbol de problemas y, en el caso de la deuda pública, no aplica. El tratamiento de la deuda se refleja únicamente en el gasto, sin considerarse como una fuente de ingreso, lo que responde al enfoque operativo del programa. Hay mecanismos de control que así lo demuestran, por lo que no se identifica como una debilidad y no forma parte del árbol de objetivos del programa.</p>	<p>No se aprueba como ASM. El manejo de la deuda pública cumple con lo establecido en la Ley de Disciplina Financiera (LDF) y se ha manejado de manera responsable, lo cual se refleja en indicadores nacionales como el sistema de alertas en semáforo verde.</p>
<p>04 - Específica - Alta - Redefinir el Propósito del programa hacia un resultado directo para el área de enfoque en la que interviene. Por ejemplo,</p>		<p>Se acepta la recomendación y se reconoce la necesidad de contar con un procedimiento formalizado que asegure la actualización periódica de los procesos administrativos, con</p>	<p>Sí (Se aprueba como ASM y se integrará en el Plan de Mejora Institucional 2025).</p>



Las unidades administrativas del Municipio de Monterrey integran trimestralmente los documentos que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental en apego a esta ley y normatividad del CONAC.	Dr. Hector Rodriguez Ramírez, Secretario Técnico de la Tesorería Municipal.	soporte documental verificable. Durante el ejercicio 2025 se elaborará un Manual de Procedimientos actualizado, el cual incluirá un registro de revisiones semestrales, responsables y evidencia de los cambios aprobados por la Secretaría de Finanzas y Administración. Esta acción fortalecerá la trazabilidad, el control interno y la mejora continua del programa.	
05 - Específica - Alta - Medir el indicador de Fin como la Variación porcentual de observaciones por órganos fiscalizadores relacionadas con la integración de los informes financieros trimestrales y de la cuenta pública municipal.	Dr. Hector Rodriguez Ramírez, Secretario Técnico de la Tesorería Municipal.	Si bien se reconoce la importancia de mantener una coordinación constante con las dependencias ejecutoras del gasto, ya existen mecanismos institucionales vigentes que cumplen con dicho propósito, tales como las reuniones periódicas de planeación presupuestal y los reportes financieros mensuales que cada dependencia entrega a la Secretaría de Finanzas y Administración. Por lo tanto, no se considera necesario formalizar un nuevo mecanismo, sino continuar fortaleciendo los canales de comunicación y control interno ya establecidos.	No (No se aprueba como ASM, por existir mecanismos formales equivalentes que actualmente operan de manera continua y suficiente).



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 05 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 02 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por **Mtro. Alberto Vélez Valdés**, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. El equipo del evaluador resolvió y estuvo atento a cuando nos surgía una duda o teníamos alguna opinión.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación del Programa Anual de Evaluaciones de Finanzas Públicas del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Dra. Raquel Adela Ramirez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal
- Dr. Hector Rodriguez Ramírez, Secretario Técnico de la Tesorería Municipal.
- Eduardo Hernández Jiménez Director de Contabilidad y Cuenta Pública
- Braulio Emmanuel Valdez Peña Director de Ingresos
- Juan Francisco Rodolfo Oropeza Director de Egresos

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Dra. Raquel Adela Ramirez Ortiz Directora de Planeación Presupuestal
- Dr. Hector Rodriguez Ramírez, Secretario Técnico de la Tesorería Municipal.
- Eduardo Hernández Jiménez Director de Contabilidad y Cuenta Pública
- Braulio Emmanuel Valdez Peña Director de Ingresos
- Juan Francisco Rodolfo Oropeza Director de Egresos

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Seguridad Pública del ejercicio fiscal
2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	2	
2.	3	
2.1	3	
2.2	4	
3.	5	
3.1	POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.	6
3.2	POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.	7
4.	8	
4.1	SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	8
4.2	SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.	8
4.3	SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.	8
5.	9	
6.	9	
7.	9	



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del programa Seguridad Pública del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dra. Xóchitl Arango Morales - Evaluadora

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Adicional a la experiencia del personal compartida en entrevista, con base en el diseño de los procedimientos, se identificó una característica destacable y es la intercomunicación de los procedimientos 05, 06, 07, 01 y 03 de la Dirección de Análisis e Inteligencia Policial.

Oportunidades

- Es posible que el Propósito del programa precise con mayor claridad qué población específica es la que enfrenta con mayor frecuencia los robos patrimoniales y la violencia familiar, a fin de establecer estrategias más pertinentes y medibles.

Debilidades

- El diagnóstico del problema presenta parcialmente la fuente mediante la cual se obtuvieron los datos de población flotante, así como del documento que justifica las jurisdicciones de Fuerza Civil y del Municipio.
- En el Propósito del programa no queda claro por qué se indica entre paréntesis dos tipos de delitos (robos patrimoniales y de violencia familiar). Si bien las cifras de violencia familiar han tenido mayor registro de incidentes en 2024 en el Municipio, no queda claro cómo el programa enfoca sus actividades y entregables a estos hechos en particular y si actúa con otras instancias.



Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que represente un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.

2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Específica - Alta - Ampliar la descripción de las características de los grupos de población que padecen los dos tipos de delitos que incluye el Propósito en la MIR y desarrollar una estrategia de cobertura en las áreas donde más se presentan estos delitos.
2. Específica - Alta - Especificar las fuentes de información de las poblaciones potencial y objetivo en el diagnóstico, su revisión y actualización.
3. Específica - Alta - Incluir un Componente y Actividades de coordinación con el Instituto Municipal de las Mujeres Regias y el Sistema DIF para la atención integral de delitos de violencia familiar en específico.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Ampliar la descripción de las características de los grupos de población que padecen los dos tipos de delitos que incluye el Propósito en la MIR y desarrollar una estrategia de cobertura en las áreas donde más se presentan estos delitos.	Cmte. Raúl Cazares Orozco Inspector General de Policía	La recomendación de ampliar la descripción de las características de los grupos de población afectados por los delitos incluidos en el Propósito de la MIR es valiosa, ya que permite un entendimiento más profundo de las necesidades y contextos específicos. Además, desarrollar una estrategia de cobertura en las áreas con mayor incidencia delictiva es esencial para implementar medidas preventivas efectivas y garantizar una atención adecuada.	Sí



2. Especificar las fuentes de información de las poblaciones potencial y objetivo en el diagnóstico, su revisión y actualización.	Cmte. Raúl Cazares Orozco Inspector General de Policía	Un buen enfoque incluiría utilizar datos de entidades gubernamentales, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), o fuentes formales internacionales.	Sí
3. Incluir un Componente y Actividades de coordinación con el Instituto Municipal de las Mujeres Regias y el Sistema DIF para la atención integral de delitos de violencia familiar en específico.	Cmte. Raúl Cazares Orozco Inspector General de Policía	La atención integral de la violencia familiar requiere necesariamente de un enfoque multidisciplinario e interinstitucional. Los beneficios de esta coordinación superan los retos operativos, que pueden ser atendidos con una adecuada planificación y asignación de recursos.	Sí



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
La identificación y aceptación de aspectos susceptibles de mejora constituyen un componente esencial en todo proceso de evaluación, con ello, se asumen las observaciones como punto de mejora para optimizar el desempeño institucional.	<p>La evaluación representa una oportunidad invaluable para fortalecer la gestión institucional. La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana asume con responsabilidad las observaciones realizadas, comprometiéndose a implementar aquellas que son viables y que agregan valor al servicio público, serán consideradas para su análisis y eventual implementación en condiciones institucionales más favorables.</p> <p>El compromiso con la mejora continua es permanente y trasciende la aprobación formal de recomendaciones específicas, orientándose siempre hacia la excelencia en el servicio y la seguridad de la ciudadanía.</p>



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 3 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.

En relación al informe final cabe destacar que es un documento que cumple con su finalidad, contenido y apropiado para el destinatario. Muestra de manera pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información al especificar cada uno de los puntos.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Seguridad Pública del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño con trabajo de campo y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

6.INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Cmte. Raúl Cazares Orozco

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Cmte. Raúl Cazares Orozco

7.FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 22 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Promoción e impulso al Desarrollo
Cultural del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	12	
2.	13	
2.1	13	
2.2	15	
3.	16	
3.1	POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.	6
3.2	POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.	7
4.	19	
4.1	SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	8
4.2	SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.	8
4.3	SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.	8
5.	21	
6.	22	
7.	22	



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de programa Promoción e impulso al Desarrollo Cultural del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaria de Desarrollo Económico

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dr. Felipe Marañón Lazcano - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: Agosto a septiembre de 2025.



2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- La MIR define explícitamente a la PO (habitantes de Monterrey con énfasis en niñas, niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad), lo que otorga coherencia al diseño y facilita el seguimiento. Junto a ello se debe profundizar la caracterización cualitativa.
- El problema (desigualdad en el acceso cultural) y el cambio esperado (más acceso, disfrute y apropiación) están declarados y alineados a la teoría de cambio municipal, buscando robustecer la medición de magnitud y cambios cualitativos sostenidos.
- El PMD y la MIR establecen Fin y Propósito con claridad, dando marco estratégico y trazabilidad de resultados.
- Identificación clara de poblaciones prioritarias y focalización territorial; enfocándose en aprovechar también una segmentación cualitativa.

Oportunidades

- Hay base de indicadores para seguimiento de avances; se puede expandir hacia indicadores de impacto cualitativo y sostenibilidad de la participación
- Los POA anuales existen y están publicados; falta articularlos interanualmente y gestionar riesgos para asegurar continuidad



Debilidades

- Predomina el sesgo cuantitativo (número de actividades/beneficiarios) con poca captura de calidad y transformación; riesgo de ‘cumplimiento administrativo’.
- La documentación se basa en registros administrativos (bitácoras, asistencias) con limitada evidencia independiente sobre impactos a mediano plazo.
- Existen indicadores de producto y cobertura, pero faltan indicadores de gestión fina (tiempos de respuesta, costo unitario, satisfacción y accesibilidad).
- No hay uso sistemático de evaluaciones externas; las decisiones dependen de reportes internos.
- Población potencial en habitantes; objetivo en segmentos; atendida en asistentes. La heterogeneidad dificulta comparar brechas.
- No hay evidencia de análisis comparativo de eficiencia (costo por resultado) entre líneas de acción o frente a alternativas.

Amenazas

- No se detectaron amenazas



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Específica - Media - Actualizar la ficha de PO en los instrumentos del programa (MIR/ROP) incorporando desagregaciones por colonia, edad, condición y barreras de acceso; vincularla a metas por segmento, fortaleciendo la parte cualitativa (hábitos, barreras simbólicas, intereses).
2. Institucional - Media - Incorporar línea base y metas de cambio cualitativo (apropiación cultural, cohesión social) con instrumentos de medición anual.
3. Institucional - Media - Elaborar un plan multianual (3–6 años) con metas acumulativas e hitos intermedios que trasciendan el ciclo administrativo.
4. Específica - Media - Levantar estudios, también de corte cualitativo, identificando la segmentación cultural por colonia (intereses, barreras, horarios) para ajustar la oferta y la difusión.
5. Institucional - Media - Diseñar indicadores de hábito cultural (participación recurrente, permanencia) y apropiación simbólica, integrarlos al tablero y metas anuales
6. Institucional - Media - Vincular POA anual con hoja de ruta trianual y matriz de riesgos (clima, seguridad, presupuesto) con medidas de contingencia.
7. Institucional - Alta - Rediseñar metas bajo criterio CREMA e incluir métricas de calidad (satisfacción), permanencia (retención de públicos) y equidad (cobertura en zonas con rezago).
8. Interinstitucional - Alta - Establecer convenios con universidades/centros de investigación para evaluaciones externas anuales ligeras (diseños cuasi experimentales o de contribución).
9. Específica - Alta - Implementar un tablero operativo con KPIs de eficiencia (tiempo de organización, costo por actividad/beneficiario) y experiencia de usuario (satisfacción, accesibilidad).
10. Interinstitucional - Alta - Programar una evaluación externa anual enfocada en preguntas de diseño/implementación y una bienal de resultados, con difusión pública de hallazgos.
11. Institucional - Alta - Normalizar métricas (porcentaje de cobertura respecto a la PO por colonia/grupo etario) y reportar brecha atendida vs. no atendida.
12. Institucional - Alta - Implementar medición de costo-eficiencia por línea (talleres, eventos, apoyos) y costo por beneficiario; usar resultados para priorizar.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
2. Institucional - Media - Incorporar línea base y metas de cambio cualitativo (apropiación cultural, cohesión social) con instrumentos de medición anual.	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Aceptable	Si
3. Institucional - Media - Elaborar un plan multianual (3-6 años) con metas acumulativas e hitos intermedios que trasciendan el ciclo administrativo.	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Se realizó la propuesta a planeación, con esta consideración.	Si



5. Institucional - Media - Diseñar indicadores de hábito cultural (participación recurrente, permanencia) y apropiación simbólica, integrarlos al tablero y metas anuales	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Se considera trabajar en esta recomendación	Si
6. Institucional - Media - Vincular POA anual con hoja de ruta trianual y matriz de riesgos (clima, seguridad, presupuesto) con medidas de contingencia.	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Aceptable	Si
7. Institucional - Alta - Rediseñar metas bajo criterio CREMA e incluir métricas de calidad (satisfacción), permanencia (retención de públicos) y equidad (cobertura en zonas con rezago).	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Aceptable	Si
8. Interinstitucional - Alta - Establecer convenios con universidades/centros de investigación para evaluaciones externas anuales ligeras (diseños cuasi experimentales o de contribución).	Lic. Silvia Nancy García Treviño Directora General de Turismo es Cultura	Aceptable	Si
9. Específica - Alta - Implementar un tablero operativo con KPIs de	Lic. Silvia Nancy García Treviño	Aceptable	Si



eficiencia (tiempo de organización, costo por actividad/beneficiario) y experiencia de usuario (satisfacción, accesibilidad).	Directora General de Turismo es Cultura		
---	---	--	--

3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
1- Específica - Media - Actualizar la ficha de PO en los instrumentos del programa (MIR/ROP) incorporando desagregaciones por colonia, edad, condición y barreras de acceso; vincularla a metas por segmento, fortaleciendo la parte cualitativa (hábitos, barreras simbólicas, intereses).	En 2025 se ha retomado solicitar colonia en los instrumentos de MIR/POA, el detalle es tener el personal suficiente para capturar y sistematizar la información.
4. Específica - Media - Levantar estudios, también de corte cualitativo, identificando la segmentación cultural por colonia (intereses, barreras, horarios) para ajustar la oferta y la difusión.	Principalmente en los talleres con la población asistente se sondea el interés que tienen por los talleres artísticos y de acuerdo a los grupos se han modificado ciertos talleres y horarios.
10. Interinstitucional - Alta - Programar una evaluación externa anual enfocada en preguntas de diseño/implementación y una bienal de resultados, con difusión pública de hallazgos.	Regularmente a nivel Municipal se publican resultados de todos los programas cada cierto tiempo (anual)



11. Institucional - Alta - Normalizar métricas (porcentaje de cobertura respecto a la PO por colonia/grupo etario) y reportar brecha atendida vs. no atendida	Se complica normalizar métricas de personas atendidas, ya que aunque la población objetivo es de Monterrey, no se niega la atención a personas de otros municipios y estados.
12. Institucional - Alta - Implementar medición de costo-eficiencia por línea (talleres, eventos, apoyos) y costo por beneficiario; usar resultados para priorizar.	Se han aplicado encuestas a personas beneficiarias en las cuales expresan la importancia de los talleres o actividades en su vida.

4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 12 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, -- fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.



En relación al informe final cabe destacar que es un documento accesible, de contenido puntual y práctico para el destinatario. Muestra de manera pertinente las recomendaciones formuladas, así como calidad en la redacción y desglose de la información.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño del programa Promoción e impulso al Desarrollo Cultural del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

Lic. Silvia Nancy García Treviño

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Silvia Nancy García Treviño

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del **Programa Juntas y Juntos por tu Escuela** del
ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de Juntas y Juntos por tu Escuela del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal-

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva.

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador.

Dr. Edgardo Arturo Ayala Gaytán – Evaluador.

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: Agosto a septiembre de 2025.

2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- El objetivo del programa contribuye al cumplimiento del PMD vigente
 - El programa juntas y juntos por tu escuela tiene componentes y actividades tangibles y claros y está bien alineado al PMD.
- Análisis del Proceso Sustantivo
 - En su forma actual la entrega de útiles funciona en forma eficiente, se surten casi la totalidad de las solicitudes antes de empezar los ciclos escolares.
- Descripción de los objetivos y/o servicios que ofrece el programa
 - El programa contempla la reconversión de las Bibliotecas Municipales a espacios más agradables y adecuados para el aprendizaje (Espacios Monterrey Aprende) mediante la renovación de mobiliario, servicios de internet y talleres de cómputo.
- Descripción de los objetivos y/o servicios que ofrece el programa
 - Se ha ganado experiencia en la conformación de las Brigadas Escolares para procurar labores de mantenimiento de las escuelas.

Oportunidades

- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - Aprovechar aplicaciones basadas en inteligencia artificial para ampliar la red de asesorías académicas en los Espacios Monterrey Aprende.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa

- Por las tendencias demográficas, se da una mayor proporción de profesores y profesionistas que se han jubilado, lo que amplía la oferta potencial de talento humano disponible para formar una red de asesores académicos voluntarios que den soporte a los estudiantes en las bibliotecas municipales.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - En la misma línea, las bibliotecas municipales podrían ampliar sus servicios al segmento, cada vez más grande, de adultos mayores de Monterrey, para ofrecerles espacios de aprendizaje, cultura, entretenimiento y contacto social.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - La mayor conciencia social de los ciudadanos, ya sea en forma individual como organizados en Organizaciones No Gubernamentales (ONG), puede representar una oportunidad para asociarlos a las acciones previstas del programa JxE y para nuevas iniciativas.

Debilidades

- Justificación teórica o empírica. Utilización de evidencia o evaluaciones externas
 - La justificación del programa en el Diagnóstico del 2024 no contiene evidencia científica del impacto de intervenciones educativas como las incluidas en Juntas y Juntos por la Escuela.
- Documentación de los Procedimientos
 - Carencia de lineamientos y/o procedimientos documentales de la entrega de útiles escolares.
- Características de las metas de los indicadores MIR. Metas basadas en PO. Actualización de PO
 - Cinco de los ocho indicadores para la evaluación de la MIR se definen como proporciones de los servicios otorgados con relación a las solicitudes. Pero no se especifican metas de cuantas solicitudes satisfacer. En estas condiciones se puede incentivar a solo mantener las actividades al mínimo.

- Análisis para determinar que la intervención es la más eficiente
 - No hay estudios de impacto o evidencia que sustenten los resultados de los servicios que otorga el plan, es decir los útiles escolares, las actividades cívicas y las asesorías académicas.
- Descripción de los objetivos y/o servicios que ofrece el programa. Documentación de los Procedimientos.
 - No hay un programa formal de asesoría académico que complemente el conocimiento de los estudiantes, por ejemplo, reforzar la educación en matemáticas o español.
- Participación ciudadana en toma de decisiones
 - La participación con la ciudadanía en aspectos clave como el contenido de los paquetes escolares, las intervenciones en civismo y el diseño de programas de diseño de asesoría académica es limitada.

Amenazas

- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - En los cambios de administraciones municipales se corre el riesgo de discontinuar o limitar el alcance de los programas.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - El rápido cambio tecnológico de la inteligencia artificial puede rebasar la utilidad de los apoyos que ofrece el programa, generando desinterés entre la población objetivo.
- Análisis del Proceso Sustantivo
 - El subsidio de los útiles escolares puede tomar tal peso en el programa, de tal forma que absorba la mayoría de los recursos lo que limitaría el escalamiento de las actividades de asesoría académica y soporte a los estudiantes, mismos que pudieran tener un potencial importante.



- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - Las tendencias demográficas y el retroceso en la globalización pueden resultar en un menor crecimiento en la economía del estado, lo que limitaría el espacio fiscal de los municipios y el fondeo del programa a futuro.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

Fortalezas

- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - No aplica recomendación
- Planeación y orientación a resultados:
 - No aplica recomendación
- Mecanismos de operación del programa:
 - No aplica recomendación
- Mecanismos de coordinación:
 - No aplica recomendación

Oportunidades

- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 01 - Específica - Alta - Utilizar y/o desarrollar las aplicaciones de Inteligencia Artificial para potenciar la asesoría académica en las bibliotecas municipales.
 - Un ejemplo de las oportunidades que presenta la IA es la aplicación Synthesis (<https://www.synthesis.com/tutor>), que tiene un tutor de inteligencia artificial que lleva a los niños al pensamiento matemático y de pensamiento crítico mediante juegos, al estilo del proyecto “The Learning Game” que desarrolló Ana Lorena Fábrega (<https://afabrega.com/>).
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 02 - Específica - Alta - Crear una red de asesores académicos voluntarios para formalizar las asesorías académicas y/o ampliar la oferta de talleres, con la participación de profesores o profesionistas voluntarios y estudiantes de servicio social.

- Un buen ejemplo del funcionamiento de estas acciones es el programa que opera en la Iniciativa de Campana-Altamira. <https://campanaaltamira.org>
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 03 - Específica - Media - Diseñar con la participación de la ciudadanía, servicios que atraigan a los adultos mayores a las bibliotecas municipales.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 04 - Específica - Alta - Establecer alianzas con ONGs para colaboración en las acciones del programa JxE, incluyendo las brigadas escolares y la red de asesorías académicas.

Debilidades

- Justificación teórica o empírica. Utilización de evidencia o evaluaciones externas
 - 05 - Específica - Alta - Reforzar la justificación del mismo con base a estudios que se han realizado a nivel internacional en tres fuentes: equipamiento escolar, asesorías extra clase y el papel de las bibliotecas. Existen muchos estudios cuantitativos que han abordado los beneficios de intervenciones similares.
- Documentación de los Procedimientos
 - 06 - Específica - Alta - Reforzar la gestión de procesos mediante la expedición de documentos formales de procedimientos.
- Características de las metas de los indicadores MIR. Metas basadas en PO. Actualización de PO
 - 07 - Específica - Alta - Hacer explícito en los indicadores de desempeño de la MIR la cantidad y la calidad de los servicios que provee JxE. Dos alternativas son establecer la cantidad por el número de servicios y la calidad por la proporción de servicios completados entre todos los solicitados. O establecer la proporción de servicios completados, pero en proporción a la población objetivo.
- Análisis para determinar que la intervención es la más eficiente

- 08 - Específica - Alta - Realizar estudios del impacto realizados por instancias externas sobre los apoyos de útiles escolares que se entregan y las asesorías académicas en bibliotecas municipales.
- Descripción de los objetivos y/o servicios que ofrece el programa. Documentación de los Procedimientos.
 - 09 - Específica - Media - Diseñar talleres o programas cortos de las áreas críticas donde hay más oportunidad de ayudar a los estudiantes que visitan con frecuencia las bibliotecas públicas. Actualmente solo se imparten Talleres de Cómputo, pero puede ser que el soporte en Matemáticas o áreas STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) sea de mayor impacto.
- Participación ciudadana en toma de decisiones
 - 10 - Específica - Alta - Promover la participación de Padres de Familia y Expertos en Educación para adecuar los apoyos del programa (útiles escolares, actividades cívicas y asesoría académica en bibliotecas) a las necesidades de los usuarios.

Amenazas

- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 11 - Específica - Alta - La documentación de la gestión de los procesos del programa puede ayudar a la institucionalización de los mismos entre los cambios en las administraciones municipales. Asimismo, la retención del talento humano que lo opera a través de un servicio profesional de carrera en la Secretaría.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 12 - Específica - Alta - Evaluar la mejor forma de incorporar la Inteligencia Artificial al programa en dos aspectos críticos de JxE: (1) Como recurso educativo que ayude a utilizar mejor los útiles escolares que se entregan; (2) Como recurso que complementa las asesorías académicas y las actividades cívicas del programa.
- Análisis del Proceso Sustantivo



- 13 - Específica - Alta - En caso de que la entrega de los útiles absorba el tiempo y el dinero del programa JxE, podría distribuirse las acciones de asesoría académica a otro programa focalizado a estas acciones. De mantenerse juntas las dos actividades, entonces habrá de cuidar de potenciar el área de asesorías académicas a nivel primaria y secundaria.
- Identificación de elementos del entorno de los que depende el éxito o fracaso del programa
 - 14 - Específica - Alta – Identificar fuentes de recursos económicos y de tiempo tanto de la sociedad civil, como formas imaginativas de que los usuarios actuales del programa colaboren en alguna instancia o con donativos.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
01 - Específica - Alta - Utilizar y/o desarrollar las aplicaciones de Inteligencia Artificial para potenciar la asesoría académica en las bibliotecas municipales. Un ejemplo de las oportunidades que presenta la IA es la aplicación Synthesis (https://www.synthesis.com/tutor), que tiene un tutor de inteligencia artificial que lleva a los niños al pensamiento matemático y de pensamiento crítico mediante juegos, al estilo del proyecto “The Learning Game” que desarrolló Ana Lorena Fábrega (https://afabrega.com/).	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación no se acepta , en razón de que el programa evaluado Juntas y Juntos por tu Escuela (JxE) ya no se encuentra vigente en la presente administración, por lo que sus elementos operativos, infraestructura digital y alcances presupuestarios no son equivalentes ni transferibles al Programa Presupuestario actual “IMPULSO A LA EDUCACIÓN”. Asimismo, la incorporación de herramientas de Inteligencia Artificial como las sugeridas requeriría una estrategia institucional transversal en materia de tecnología, conectividad, equipamiento de bibliotecas y seguridad digital, aspectos que no dependen del diseño presupuestario ni de la operación de los cinco proyectos vigentes (Útiles, Útiles; Primera Infancia; Espacio 360; Escuelas en Acción; Gestión y Otorgamiento de Becas).	NO



		Sin perjuicio de ello, el Municipio reconoce la pertinencia futura de explorar la IA como herramienta de apoyo educativo, la cual podrá valorarse en el marco de planes institucionales de innovación educativa y digital, una vez que se definan capacidades técnicas, presupuestarias y normativas.	
02 - Específica - Alta - Crear una red de asesores académicos voluntarios para formalizar las asesorías académicas y/o ampliar la oferta de talleres, con la participación de profesores o profesionistas voluntarios y estudiantes de servicio social. Un buen ejemplo del funcionamiento de estas acciones es el programa que opera en la Iniciativa de Campana-Altamira. https://campanaaltamira.org	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación no se acepta, toda vez que el programa evaluado Juntas y Juntos por tu Escuela (JxE) dejó de estar vigente, y el Programa Presupuestario actual “IMPULSO A LA EDUCACIÓN” no contempla actividades de asesoría académica ni la operación de redes de apoyo educativo voluntario dentro de ninguno de sus cinco proyectos: Útiles, Útiles; Primera Infancia; Espacio 360; Escuelas en Acción; y Gestión y Otorgamiento de Becas.</p> <p>La creación de una red de asesores voluntarios implicaría modificar el objeto y la naturaleza de los proyectos actuales, así como diseñar un nuevo componente operativo, técnico y presupuestario que no está previsto en la MIR vigente ni en las atribuciones de los proyectos en ejecución.</p> <p>En virtud de lo anterior, la recomendación no puede incorporarse como Aspecto Susceptible de Mejora, ya que no guarda congruencia con la estructura, objetivos ni servicios del programa presupuestario vigente, y su implementación requeriría un rediseño programático que excede el alcance de esta evaluación.</p>	NO



03 - Específica - Media - Diseñar con la participación de la ciudadanía, servicios que atraigan a los adultos mayores a las bibliotecas municipales.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación no se acepta, en virtud de que el programa evaluado Juntas y Juntos por tu Escuela (JxE) ya no se encuentra vigente y, adicionalmente, el Programa Presupuestario actual “IMPULSO A LA EDUCACIÓN” no contempla la prestación de servicios dirigidos a personas adultas mayores.</p> <p>Los cinco proyectos que integran el programa —Útiles, Útiles; Primera Infancia; Espacio 360; Escuelas en Acción; y Gestión y Otorgamiento de Becas— están diseñados exclusivamente para niñas, niños, adolescentes y población escolar, por lo que no es posible incorporar actividades de atención, formación o recreación para adultos mayores sin modificar el objeto, población objetivo y lógica de intervención del PP vigente, lo cual excede el alcance de esta evaluación.</p> <p>Asimismo, se precisa que el DIF Municipal opera actualmente diversos programas destinados específicamente a la atención, desarrollo, integración y acompañamiento de personas adultas mayores, por lo que la prestación de tales servicios corresponde a dicho organismo.</p>	NO
04 - Específica - Alta - Establecer alianzas con ONGs para colaboración en las acciones del programa JxE, incluyendo las brigadas escolares y la red de asesorías académicas.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , realizando la precisión de que el programa evaluado Juntas y Juntos por tu Escuela (JxE) ya no se encuentra vigente en la presente administración y que las oportunidades de mejora deben analizarse exclusivamente en el marco del Programa Presupuestario actual “IMPULSO A LA EDUCACIÓN”.	SI



		En ese sentido, si bien el PP vigente no contempla la operación de una red de asesorías académicas, sí es procedente fortalecer la colaboración con organizaciones de la sociedad civil, asociaciones y entidades no gubernamentales en la vertiente correspondiente al proyecto “Escuelas en Acción”, particularmente en lo relativo a brigadas escolares, apoyo comunitario, actividades de mejoramiento escolar y participación ciudadana.	
05 - Específica - Alta - Reforzar la justificación del mismo con base a estudios que se han realizado a nivel internacional en tres fuentes: equipamiento escolar, asesorías extra clase y el papel de las bibliotecas. Existen muchos estudios cuantitativos que han abordado los beneficios de intervenciones similares.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , precisando que, aunque el programa JxE ya no está vigente, la integración de evidencia teórica y empírica internacional sí es aplicable al PP actual “IMPULSO A LA EDUCACIÓN”. Dicho fortalecimiento permitirá mejorar la justificación y pertinencia de los proyectos vigentes, particularmente en temas de equipamiento escolar, entornos de aprendizaje y servicios comunitarios, contribuyendo a una mejor fundamentación de la MIR y del diagnóstico programático.	SI
06 - Específica - Alta - Reforzar la gestión de procesos mediante la expedición de documentos formales de procedimientos.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , precisando que, aunque el programa JxE ya no está vigente, el fortalecimiento de la gestión documental sí aplica al Programa Presupuestario “IMPULSO A LA EDUCACIÓN”. En este sentido, se integrarán como anexos los documentos de procedimientos, manuales y lineamientos operativos que formalizan los procesos de los cinco proyectos vigentes, a fin de asegurar	SI



		trazabilidad, estandarización y mejora continua.	
07 - Específica - Alta - Hacer explícito en los indicadores de desempeño de la MIR la cantidad y la calidad de los servicios que provee JxE. Dos alternativas son establecer la cantidad por el número de servicios y la calidad por la proporción de servicios completados entre todos los solicitados. O establecer la proporción de servicios completados, pero en proporción a la población objetivo.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que, aunque el programa JxE ya no se encuentra vigente, la necesidad de fortalecer la claridad de los indicadores sí aplica al Programa Presupuestario "IMPULSO A LA EDUCACIÓN".</p> <p>En ese sentido, se revisará la MIR vigente para hacer explícita la cantidad y calidad de los servicios otorgados en los cinco proyectos, mediante indicadores que reflejen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volumen de servicios o apoyos entregados; y - Proporción de servicios efectivamente completados respecto a la meta o población objetivo. 	SI
08 - Específica - Alta - Realizar estudios del impacto realizados por instancias externas sobre los apoyos de útiles escolares que se entregan y las asesorías académicas en bibliotecas municipales.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que, aunque el programa JxE ya no está vigente, el análisis de impacto sí es aplicable al Programa Presupuestario "IMPULSO A LA EDUCACIÓN", particularmente al proyecto Útiles, Útiles.</p> <p>No obstante, se aclara que la realización de estudios de impacto externos depende del Programa Anual de Evaluación (PAE) emitido por la Contraloría Municipal y las instancias competentes en materia de evaluación del desempeño. Por tanto, el programa quedará sujeto a lo que determine el PAE respecto a evaluaciones externas o especializadas.</p>	SI
09 - Específica - Media - Diseñar talleres o programas cortos de las	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , precisando que el programa JxE ya no se encuentra vigente; sin embargo, el	SI



<p>áreas críticas donde hay más oportunidad de ayudar a los estudiantes que visitan con frecuencia las bibliotecas públicas. Actualmente solo se imparten Talleres de Cómputo, pero puede ser que el soporte en Matemáticas o áreas STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) sea de mayor impacto.</p>		<p>diseño de talleres temáticos sí es procedente dentro del Programa Presupuestario actual "IMPULSO A LA EDUCACIÓN", particularmente en los proyectos Espacio 360° y Escuelas en Acción, que contemplan actividades educativas, comunitarias y de fortalecimiento escolar.</p> <p>En ese marco, se valorará la incorporación de talleres breves en áreas críticas como Matemáticas y STEM, alineados a los objetivos, población objetivo y capacidades operativas de los proyectos vigentes.</p>	
<p>10 - Específica - Alta - Promover la participación de Padres de Familia y Expertos en Educación para adecuar los apoyos del programa (útiles escolares, actividades cívicas y asesoría académica en bibliotecas) a las necesidades de los usuarios.</p>	<p>Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina</p>	<p>La recomendación se acepta, precisando que, aunque el programa JxE ya no está vigente, la participación de madres, padres y usuarios sí es aplicable al Programa Presupuestario "IMPULSO A LA EDUCACIÓN".</p> <p>En ese sentido, se fortalecerán los mecanismos de retroalimentación ciudadana para adecuar los apoyos y servicios de los proyectos vigentes (Útiles, Útiles; Primera Infancia; Espacio 360°; Escuelas en Acción; y Gestión y Otorgamiento de Becas), conforme a las necesidades expresadas directamente por las personas usuarias y dentro de las capacidades operativas del programa.</p>	<p>SI</p>
<p>11 - Específica - Alta - La documentación de la gestión de los procesos del programa puede ayudar a la institucionalización de los mismos entre los cambios en las administraciones municipales. Asimismo, la retención del talento humano que lo opera a través de un</p>	<p>Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina</p>	<p>La recomendación se acepta, precisando que, aunque el programa JxE ya no está vigente, el fortalecimiento de la institucionalización y la estandarización de procesos sí aplica al Programa Presupuestario "IMPULSO A LA EDUCACIÓN".</p> <p>Su atención se realizará conforme a los lineamientos municipales de</p>	<p>SI</p>



servicio profesional de carrera en la Secretaría.		gestión documental, a través de manuales, procedimientos y registros que aseguren continuidad operativa entre administraciones. Asimismo, la observación relativa al personal se atenderá en el marco del Sistema Profesional de Carrera, en lo que corresponde a los perfiles, permanencia y desarrollo del talento involucrado en los proyectos del programa.	
12 - Específica - Alta - Evaluar la mejor forma de incorporar la Inteligencia Artificial al programa en dos aspectos críticos de JxE: (1) Como recurso educativo que ayude a utilizar mejor los útiles escolares que se entregan; (2) Como recurso que complementa las asesorías académicas y las actividades cívicas del programa.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que el programa JxE ya no se encuentra vigente; sin embargo, la evaluación del uso de herramientas de Inteligencia Artificial sí puede considerarse en el marco del Programa Presupuestario actual "IMPULSO A LA EDUCACIÓN", siempre que su implementación sea técnicamente viable y acorde con las capacidades operativas y normativas del programa.</p> <p>En este sentido, se analizarán las posibilidades de incorporación de IA como apoyo educativo, particularmente en proyectos relacionados con materiales escolares (Útiles, Útiles) y actividades comunitarias (Espacio 360° y Escuelas en Acción), priorizando mecanismos que fortalezcan el aprendizaje y el uso eficiente de los recursos educativos.</p> <p>Cualquier implementación quedará sujeta a evaluación técnica, disponibilidad presupuestaria, seguridad digital y a la congruencia con los objetivos del PP vigente.</p>	SI
13 - Específica - Alta - En caso de que la entrega de los útiles absorba el tiempo y el dinero del programa JxE, podría distribuirse las acciones	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , precisando que el programa JxE ya no se encuentra vigente y que el Programa Presupuestario actual "IMPULSO A LA EDUCACIÓN" ya no	SI



de asesoría académica a otro programa focalizado a estas acciones. De mantenerse juntas las dos actividades, entonces habrá de cuidar de potenciar el área de asesorías académicas a nivel primaria y secundaria.		contempla asesorías académicas dentro de sus proyectos, por lo que la posible saturación operativa entre la entrega de útiles y las asesorías queda superada por el rediseño programático. En consecuencia, las acciones del PP vigente se concentran en la entrega de apoyos educativos, actividades comunitarias y fortalecimiento de entornos escolares, sin incluir funciones de asesoría académica que requirieran separación, redistribución o fortalecimiento institucional.	
14 - Específica - Alta – Identificar fuentes de recursos económicos y de tiempo tanto de la sociedad civil, como formas imaginativas de que los usuarios actuales del programa colaboren en alguna instancia o con donativos.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta parcialmente . Si bien es procedente fortalecer la colaboración con sociedad civil y promover la participación comunitaria para apoyar acciones del Programa Presupuestario vigente “IMPULSO A LA EDUCACIÓN”, la recepción de donativos no puede implementarse sin un procedimiento formal autorizado por la Contraloría Municipal, a fin de evitar riesgos de dádivas, conflictos de interés o prácticas que puedan interpretarse como actos de corrupción. En consecuencia, se podrán explorar mecanismos de colaboración no monetaria ni material, tales como participación voluntaria, apoyo en actividades comunitarias o alianzas institucionales, siempre dentro de los marcos normativos aplicables. La posibilidad de recibir donativos quedará condicionada a que exista un procedimiento formal de control, registro y transparencia emitido por las áreas competentes.	SI



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
N/A	No existen recomendaciones clasificadas fuera de los ASM, toda vez que todas las observaciones fueron analizadas y valoradas conforme al Programa Presupuestario vigente. Ninguna fue descartada por estar atendida previamente o por no aplicar; por lo tanto, no hay recomendaciones que integrar en este rubro.



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 14 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 11 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro., Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. De manera óptima y comprometida se muestra el equipo evaluador para realizar su trabajo metodológico de acuerdo al programa asignado.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa juntas y juntos por la Escuela del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño con trabajo de campo y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Claudia Miriam Martínez Garza
- Mtro. Alejandro Ayala Marroquín.

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Claudia Miriam Martínez Garza
- Mtro. Alejandro Ayala Marroquín.

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del Programa Promoción e Impulso al Deporte y la
Recreación del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación de Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal-

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva.

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador.

Dr. Luis Gerardo Frías Gámez – Evaluador.

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.

2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - Árbol de problemas reconoce factores sociales relevantes como el sedentarismo y la desmotivación ciudadana, lo que permite diseñar intervenciones con pertinencia comunitaria.
 - El programa tiene sustento jurídico y vinculación del programa presupuestario con objetivos del plan municipal de desarrollo 2021-2024.
- Planeación y orientación a resultados:
 - El programa cuenta con métodos de cálculo claros para documentar los resultados del Fin y el Propósito, mediante indicadores estratégicos.
 - Además, la MIR dispone de medios de verificación, así como indicadores de gestión que brindan seguimiento a los componentes y actividades establecidas de la planeación.
 - Tanto el Fin como el Propósito están claramente establecidos, y existen planes de trabajo anuales que garantizan continuidad en la operación.
- Mecanismos de operación del programa:
 - El programa mantiene correspondencia entre el problema identificado y la población objetivo.
 - El diagnóstico ha iniciado esfuerzos por generar estadísticas locales sobre población beneficiada y servicios brindados.
 - Se cuenta con listados de beneficiarios en formatos abiertos como Excel y con un lineamiento público y accesible en línea.

- La MIR refleja un compromiso con la promoción de sus actividades.
 - Los resultados muestran cumplimiento de metas anuales con el presupuesto asignado.
- Mecanismos de coordinación:
 - Existe coordinación entre los diversos integrantes que posibilitan la ejecución del proyecto.

Oportunidades

- Descripción general del programa:
 - La población objetivo en el Plan Municipal está integrada por todas las personas del Municipio de Monterrey, sin enfocarse en el segmento específico establecido en su objetivo y en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - El concepto de “fortalecimiento de la identidad comunitaria” es ambiguo; la Dirección lo asocia con indicadores de participación en eventos deportivos y uso de espacios deportivos.
 - El lineamiento define la población potencial como toda la ciudad de Monterrey, mientras que el Árbol de problemas la amplía a grupos con riesgo de sedentarismo, obesidad, pandillerismo, así como a niños, jóvenes, entrenadores y deportistas susceptibles de estímulos económicos; sin embargo, no se cuantifica este universo.
 - Los bienes y productos no se especifican textualmente, tampoco se incluyen acciones vinculadas a campamentos de verano o temporada acuática.
 - No se identifican elementos del entorno que influyen en el desempeño del programa.
- Planeación y orientación a resultados:
 - La definición de la población objetivo en la MIR no es del todo clara.
 - El cambio esperado aparece formulado de manera general.
 - Se contempla la posibilidad de evaluaciones externas, aunque no se identifican con precisión las instituciones responsables.
- Mecanismos de operación del programa:



- Los datos utilizados son generales (como “un mínimo porcentaje”), lo que impide dimensionar con precisión el universo real de atención.
- La planeación se concentra en el padrón de beneficiarios, sin vincularse del todo con la población objetivo ni con el universo potencial.
- El programa carece de mecanismos claros de participación ciudadana en la toma de decisiones, aunque en la práctica se canalizan opiniones mediante jefes de sector y enlaces comunitarios.
- Se identifican oportunidades para definir metas de cobertura a mediano y largo plazo, principalmente.
- El diagnóstico del programa no menciona características que debe reunir la población objetivo.
- Persisten vacíos en la claridad sobre su aplicación transversal y en la transparencia del proceso de captura y verificación de datos de beneficiarios.
- No se encuentra información relacionada con la forma en que se eligen a los representantes de Monterrey en eventos de competencia.

Debilidades

- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - Falta de evidencia empírica para justificar plenamente las causas planteadas.
 - El propósito del programa no se vincula de forma clara con la intervención, ya que se centra en quienes ya practican actividad física y no en población sedentaria; además, la justificación de los servicios y los cambios esperados en un plazo definido no se identifican con claridad.
 - No se encuentra información clara que vincule al Programa con algún eje transversal del Plan Municipal de Desarrollo más allá de su relación con la perspectiva de género.
- Planeación y orientación a resultados:
 - La meta planteada en el nivel de Fin resulta poco factible, pues al abarcar a todos los segmentos de la población de Monterrey corre el riesgo de saturar la capacidad operativa del programa y dispersar recursos, limitando su impacto real.
- Mecanismos de operación del programa:



- Se observa una incongruencia entre el problema identificado (falta de acceso a servicios y sedentarismo) y la población objetivo definida (quienes ya realizan actividad física).
- Existe confusión en la definición etaria de la población objetivo, ya que algunos documentos establecen como punto de inicio los 6 años y otros los 7.
- No se encuentran una estrategia, ni una meta de cobertura.

Amenazas

- No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

Fortalezas

- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - No aplica recomendación
- Planeación y orientación a resultados:
 - No aplica recomendación
- Mecanismos de operación del programa:
 - No aplica recomendación
- Mecanismos de coordinación:
 - No aplica recomendación

Oportunidades

- Descripción general del programa:
 - 01 - Institucional - Media - Precisar a la población objetivo en el Plan Municipal de Desarrollo.
- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - 02 - Específica - Media - Revisar definición de “identidad comunitaria” y relacionar con cultura, especificar la segmentación en el Lineamiento, cuantificar a las personas que tienden a los problemas objetivo y mencionar bienes y productos que se entregan.
- Planeación y orientación a resultados:
 - 03 - Específica - Media - Definir con más precisión en la MIR PO, cambio esperado y determinar evaluadores externos.
- Mecanismos de operación del programa:
 - 04 - Específica - Media - Justificar población objetivo y especificar datos.
 - Se especifica que los representantes del Municipio de Monterrey, se seleccionan a realizar pruebas Físicas a las niñas, niños y jóvenes para detectar aquellos con habilidades competitivas.

Debilidades



- Justificación de la creación y diseño del programa:
 - 05 - Específica - Alta - El programa debe basarse en datos que midan la magnitud del pandillerismo frente a otros delitos, redefinir la población objetivo y precisar cambios a corto, mediano y largo plazo.
- Planeación y orientación a resultados:
 - 06 - Específica - Media - Redefinir metas factibles en su cobertura.
- Mecanismos de operación del programa:
 - 07 - Específica - Media - Reformular el problema, ajustar edades y establecer estrategia y meta de cobertura.

Amenazas

No se identificaron Amenazas u otro factor que representara un riesgo externo a los resultados del programa para el ejercicio 2024 o lo represente en futuros ejercicios fiscales.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
1. Precisar a la población objetivo en el Plan Municipal de Desarrollo.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación no se acepta como Aspecto Susceptible de Mejora, debido a que el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) es un instrumento aprobado por el Cabildo y no puede ser modificado para efectos de ajustes operativos o programáticos posteriores. Además, en la estructura vigente de la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva, el objetivo señalado en el PMD ya se atiende mediante el programa presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, mediante tres proyectos que cumplen con la función de focalizar la atención deportiva y recreativa: <ol style="list-style-type: none">1. Cultura Física.2. Unidades Deportivas.3. Desarrollo Deportivo.	NO
2. Revisar definición de “identidad comunitaria” y relacionar con cultura, especificar la segmentación en el Lineamiento, cuantificar a las personas que tienden a los problemas objetivo y	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	La recomendación se acepta , precisando que el programa que será objeto de mejora es el actual y vigente Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, toda vez que el programa denominado Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación ya no se encuentra vigente, ni en operación. En ese sentido, el programa vigente no incorpora el concepto de “identidad comunitaria” en su diseño vigente.	SI



mencionar bienes y productos que se entregan.		<p>No obstante, se coincide en la pertinencia de fortalecer la segmentación poblacional en el Lineamiento, incorporando los grupos prioritarios atendidos por los proyectos Cultura Física, Unidades Deportivas y Desarrollo Deportivo.</p> <p>Asimismo, se considera procedente cuantificar a la población vinculada con los problemas objetivo (sedentarismo, limitaciones de infraestructura deportiva, barreras de acceso a formación y apoyo deportivo), a fin de consolidar una línea base que fortalezca la planeación y evaluación del programa.</p> <p>También se estima necesario describir de forma explícita los bienes, servicios y productos entregados por cada proyecto, tales como jornadas de activación física, rehabilitación de unidades deportivas, servicios deportivos, cursos de capacitación, apoyos, equipamiento y procesos de detección de talento, con el objeto de mejorar la consistencia operativa y la trazabilidad del gasto público.</p>	
3. Definir con más precisión en la MIR PO, cambio esperado y determinar evaluadores externos.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que el programa que será objeto de mejora es el actual y vigente Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, toda vez que el programa denominado Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación ya no se encuentra vigente, ni en operación.</p> <p>Es procedente fortalecer la MIR PO del Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE” a fin de precisar el cambio esperado para cada uno de los proyectos que la integran, estableciendo resultados verificables relacionados con: el incremento de la participación en actividades físicas (Cultura Física), mejora en el acceso y uso de las unidades deportivas (Unidades Deportivas), y desarrollo técnico y competitivo de atletas y entrenadores (Desarrollo Deportivo).</p> <p>No obstante, la determinación de evaluadores externos no depende exclusivamente de la dependencia ejecutora, sino que se encuentra sujeta al Programa Anual de Evaluación (PAE) emitido por las instancias competentes en materia de evaluación del desempeño.</p>	SI



		Por tanto, si bien se reconoce la pertinencia de promover evaluaciones externas, su programación deberá atender los criterios, prioridades y disposiciones establecidos en el PAE correspondiente.	
4. Justificar población objetivo y especificar datos.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que el programa que será objeto de mejora es el actual y vigente Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, toda vez que el programa denominado Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación ya no se encuentra vigente, ni en operación.</p> <p>En ese sentido, se considera procedente fortalecer la justificación de la población objetivo, incorporando información sociodemográfica y técnica que permita sustentar de manera más precisa las necesidades identificadas en los tres proyectos que integran el programa:</p> <ul style="list-style-type: none">– Incremento del sedentarismo y barreras de acceso a actividades físicas (Cultura Física),– Deterioro o insuficiencia de la infraestructura deportiva municipal (Unidades Deportivas),– Brechas en capacitación, apoyo y profesionalización de entrenadores y atletas (Desarrollo Deportivo). <p>Asimismo, se estima necesario especificar los datos cuantitativos que permitan dimensionar adecuadamente dicha población, a fin de robustecer la línea base, facilitar la planeación programática, mejorar la definición de metas y fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño del programa.</p>	SI
5. El programa debe basarse en datos que midan la magnitud del pandillerismo frente a otros delitos, redefinir la población objetivo y precisar cambios a corto, mediano y largo plazo.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que las mejoras se aplicarán exclusivamente al actual y vigente Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, toda vez que el programa Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación ya no se encuentra vigente ni en operación.</p> <p>En relación con el señalamiento, se considera procedente fortalecer el diagnóstico que sustenta al vigente Programa Presupuestario, incorporando información cuantitativa actualizada sobre factores de riesgo asociados al sedentarismo, limitaciones de</p>	SI



		<p>acceso a espacios deportivos, incidencia de conductas antisociales en población juvenil y otras problemáticas vinculadas al desarrollo físico, recreativo y formativo de la comunidad. Aunque el pandillerismo no constituye el eje principal del programa vigente, sí se reconoce la pertinencia de analizar datos comparativos que permitan identificar zonas y grupos con mayor vulnerabilidad social para orientar acciones preventivas a través del deporte.</p> <p>Asimismo, resulta adecuado redefinir y precisar la población objetivo, segmentándola según la naturaleza de los proyectos Cultura Física, Unidades Deportivas y Desarrollo Deportivo, con énfasis en niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personas con discapacidad, usuarios de unidades deportivas y atletas y entrenadores con necesidades específicas.</p> <p>Finalmente, se considera pertinente definir con mayor claridad los cambios esperados a corto, mediano y largo plazo, en términos de incremento de la participación física, fortalecimiento de la infraestructura deportiva y mejora del desempeño y formación deportiva, alineando dichos plazos con los instrumentos de planeación institucional correspondientes.</p>	
6. Redefinir metas factibles en su cobertura.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que las adecuaciones se realizarán exclusivamente en el actual y vigente Programa Presupuestario "FOMENTO AL DEPORTE", ya que el programa denominado Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación dejó de estar vigente y no se encuentra en operación.</p> <p>En atención a lo anterior, se considera procedente revisar y ajustar las metas del programa, a fin de asegurar que la cobertura planteada sea congruente con la capacidad operativa, presupuestaria y técnica de los tres proyectos que lo integran: Cultura Física, Unidades Deportivas y Desarrollo Deportivo.</p> <p>Asimismo, se estima necesario que las metas se definan con base en:</p> <ul style="list-style-type: none">– La disponibilidad de infraestructura y espacios deportivos rehabilitados,	SI



		<ul style="list-style-type: none">– El número real de instructores, entrenadores y promotores deportivos,– La demanda estimada de servicios en cada zona del municipio,– La capacidad efectiva para brindar sesiones, cursos, entrenamientos y servicios especializados. <p>La redefinición de metas permitirá fortalecer la programación física, mejorar la asignación de recursos y asegurar que la cobertura planteada sea verificable, alcanzable y alineada con los indicadores de la MIR.</p>	
7. Reformular el problema, ajustar edades y establecer estrategia y meta de cobertura.	Mtro. Alejandro Ayala Marroquín Coordinador de Oficina	<p>La recomendación se acepta, precisando que las mejoras se aplicarán únicamente al actual y vigente Programa Presupuestario “FOMENTO AL DEPORTE”, toda vez que el programa denominado Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación ya no se encuentra vigente ni en operación.</p> <p>En ese sentido, se considera procedente reformular el planteamiento del problema público, a fin de que refleje con mayor precisión las necesidades detectadas en los tres proyectos operativos del programa: prevalencia del sedentarismo y baja participación en actividades físicas (Cultura Física), deterioro y desigual acceso a infraestructura deportiva (Unidades Deportivas) y brechas en formación, profesionalización y oportunidades para atletas y entrenadores (Desarrollo Deportivo).</p> <p>Asimismo, se estima necesario ajustar los rangos de edad, armonizando los criterios entre proyectos para garantizar coherencia técnica, segmentación adecuada y atención diferenciada conforme al tipo de servicio deportivo que se presta, incluyendo niñas, niños, adolescentes, personas adultas, adultas mayores y población con discapacidad.</p> <p>De igual forma, se considera pertinente establecer una estrategia de cobertura claramente definida, así como una meta de cobertura congruente con la capacidad operativa, presupuestaria y territorial del programa, atendiendo a la disponibilidad de unidades deportivas, número de instructores y</p>	SI



		entrenadores, demanda de servicios y alcance real de las acciones programadas.	
--	--	--	--



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
N/A	No existen recomendaciones clasificadas fuera de los ASM, toda vez que todas las observaciones fueron analizadas y valoradas conforme al Programa Presupuestario vigente. Ninguna fue descartada por estar atendida previamente o por no aplicar; por lo tanto, no hay recomendaciones que integrar en este rubro.



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 7 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 6 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por Mtro., Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato. De manera óptima y comprometida se muestra el equipo evaluador para realizar su trabajo metodológico de acuerdo al programa asignado.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Deporte y la Recreación del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño con trabajo de campo y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Lic. Claudia Miriam Martínez Garza
- Mtro. Alejandro Ayala Marroquín.

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Lic. Claudia Miriam Martínez Garza
- Mtro. Alejandro Ayala Marroquín.

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 29 de octubre de 2025.



**Documento de posición institucional para la atención de
recomendaciones sobre las evaluaciones externas desarrolladas en el
marco del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de
Monterrey, Nuevo León.**

Evaluación de desempeño del programa Bienestar Familiar y Comunitario del
ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Octubre 2025



Índice

1.	<u>DATOS GENERALES.</u>	83
2.	<u>RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.</u>	84
2.1	<u>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</u>	84
2.2	<u>RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.</u>	86
3.	<u>OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.</u>	87
3.1	<u>POSICIÓN DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROGRAMA O FONDO EVALUADO CON RELACIÓN A LAS RECOMENDACIONES.</u>	87
3.2	<u>POSICIÓN DEL MUNICIPIO, RECOMENDACIONES NO CLASIFICADAS COMO ASM.</u>	93
4.	<u>OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.</u>	93
4.1	<u>SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.</u>	93
4.2	<u>SOBRE EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.</u>	94
4.3	<u>SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO EVALUADOR.</u>	94
5.	<u>FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.</u>	94
6.	<u>INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.</u>	95
7.	<u>FECHA DE EMISIÓN.</u>	95



1. DATOS GENERALES.

Ente público: Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Tipo de evaluación y fondos evaluados:

- Evaluación del programa Bienestar Familiar y Comunitario del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.

Instancia coordinadora de las evaluaciones: Contraloría Municipal

Unidad responsable del programa o fondo evaluado: Dirección de Centros de Bienestar Familiar del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Monterrey.

Equipo evaluador externo:

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador

Tiempo de ejecución de las evaluaciones: agosto a septiembre de 2025.

2.RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL EVALUADOR.

2.1 Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- N/A

Oportunidades

- 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.
- 02 - Específica - Media - Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el progreso de las 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.
- 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.
- 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

- 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.
- 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.
- 07 - Específica - Alta - Definir de manera detallada la población potencial y objetivo del programa, incorporando características sociodemográficas, territoriales y de vulnerabilidad
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.



2.2 Recomendaciones derivadas del análisis FODA.

1. Diseñar e implementar un padrón digital de personas usuarias que permita sistematizar información sociodemográfica básica.
2. Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el progreso de las 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Definir de manera detallada la población potencial y objetivo del programa, incorporando características sociodemográficas, territoriales y de vulnerabilidad.
7. 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.



3.OPINIÓN SOBRE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES.

3.1 Posición del personal responsable del programa o fondo evaluado con relación a las recomendaciones.

De las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador externo, a continuación, se presenta la opinión del personal a quien correspondería atender la recomendación según el equipo evaluador, y si se aprueba como aspectos susceptibles de mejora.

Recomendaciones	Nombre y cargo de quien compete la recomendación	Opinión del personal competente respecto a la recomendación	¿Se aprueba como ASM?
<ul style="list-style-type: none">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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	Se puede aprobar como ASM, cabe hacer mención que ya se cuenta con un padrón digital de usuarios, solo se requiere que la dependencia encargada de crear las plataformas de encuestas lo realice para que nuestras administradoras la apliquen y enviar los resultados a la misma y se nos entregue el resultado.	Si
<ul style="list-style-type: none">02 - Específica - Media - Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el progreso de las 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	Se puede aprobar como ASM, es importante mencionar que nuestra plantilla de maestros son la mayoría de la comunidad, para poder lograr el programa de iniciativas de empleo, emprendimiento y formación se requiere buscar colaboración con instituciones para la	Si



		certificación de los usuarios.	
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel</p> <p>Directora de Centros de Bienestar Familiar</p>	<p>Se puede aprobar como ASM, buscando la colaboración con la Secretaría de la Seguridad y protección al Ciudadano o bien a través de la Dirección de Prevención del delito.</p>	Si
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel</p> <p>Directora de Centros de Bienestar Familiar</p>	<p>No se aprueba como ASM, ya que si se encuentran vinculados en nuestra MIR, POA y PP</p>	No
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel</p> <p>Directora de Centros de Bienestar Familiar</p>	<p>No se aprueba como ASM</p>	No
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel</p> <p>Directora de Centros de Bienestar Familiar</p>	<p>No se aprueba como ASM</p>	No



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.			
• 07 - Específica - Alta - Definir de manera detallada la población potencial y objetivo del programa, incorporando características sociodemográficas, territoriales y de vulnerabilidad	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, se tendría que diseñar la encuesta como se menciona en el número 1 del apartado de oportunidades.	No
• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, los indicadores ya están establecidos	No
• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, la justificación se basa en el formato de alineación dentro Programa Presupuestario, Fundamento Jurídico y vinculación del Programa presupuestario, agenda 2030, plan nacional de desarrollo, plan estatal de desarrollo, plan municipal de desarrollo y plan estratégico Monterrey 2040	No
• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, los indicadores ya están establecidos en la MIR	NO



<ul style="list-style-type: none">• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, ya que los indicadores están diseñados por la Dirección de Planeación	No
<ul style="list-style-type: none">• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	No se aprueba como ASM, ya que los indicadores están diseñados por la Dirección de Planeación	No
<ul style="list-style-type: none">• 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.	Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel Directora de Centros de Bienestar Familiar	Se aprueba como ASM, cabe hacer mención que se requiere la colaboración con instituciones externas.	Si



3.2 Posición del Municipio, recomendaciones no clasificadas como ASM.

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

Recomendaciones	Acciones ya implementadas o justificación de la no aprobación como ASM
La identificación y aceptación de aspectos susceptibles de mejora representan un aspecto fundamental en todo proceso de evaluación, con ello, se asumen las observaciones como punto de mejora para optimizar el desempeño institucional.	<p>La Dirección de Centros de Bienestar Familiar asume con responsabilidad las observaciones realizadas, las cuales serán consideradas para su análisis y eventual implementación en condiciones institucionales más favorables.</p> <p>El compromiso con la mejora continua es permanente y trasciende la aprobación formal de recomendaciones específicas, orientándose siempre hacia la excelencia en el servicio a la comunidad.</p>



4.OBSERVACIONES ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

4.1 Sobre los resultados de la evaluación.

A partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la evaluación realizada en 2025, se identificaron un total de 13 recomendaciones. Luego del análisis detallado de las mismas, con base en los criterios de Claridad, Relevancia, Justificación y Factibilidad, 4 fueron aceptadas como recomendaciones a atender.

4.2 Sobre el proceso de la evaluación.

La elaboración de la evaluación estuvo a cargo de un equipo evaluador externo coordinado por el Mtro. Alberto Vélez Valdés, la cual se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos por el municipio de Monterrey. Este ejercicio fue coordinado dentro del Municipio por personal de la Contraloría Municipal, quien fue el área encargada de facilitar la información al equipo, ser enlace de comunicación con el personal responsable de los programas y fondos evaluados, así como de brindar el seguimiento correspondiente al procedimiento de trabajo.

4.3 Sobre el desempeño del equipo evaluador.

El equipo evaluador se desempeñó de manera satisfactoria, en apego a de los criterios establecidos en los Términos de Referencia y el contrato.



5.FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

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

- Informe final de la evaluación de Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Bienestar Familiar y Comunitario del ejercicio fiscal 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.
- Términos de Referencia para las evaluaciones de diseño con trabajo de campo y del Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León.



6. INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

Personal responsable de facilitar el Posicionamiento Institucional:

- Nombre: Juana Francisca Ramírez Lara
- Nombre: Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel

Personal responsable de aprobar los Aspectos Susceptibles de Mejora y opinar sobre la evaluación:

- Nombre: Lic. Brenda Guadalupe Castillo Rangel

7. FECHA DE EMISIÓN.

Se elabora y publica el presente documento en Monterrey, Nuevo León, al día 28 de octubre de 2025.