



**Gobierno de
Nuevo León**



**Secretaría de
Finanzas y Tesorería
General del Estado**
Nuevo León | Siempre Ascendiendo



**Secretaría
de Desarrollo
Sustentable**
Nuevo León | Siempre Ascendiendo

Formato para la Difusión de los Resultados
de las Evaluaciones establecido por el CONAC

Evaluación de Procesos
Programa Presupuestario
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
URBANA

P26P23058

Ejercicio Fiscal 2019

OCTUBRE 2020



1. Descripción de la Evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario Planeación y Administración Urbana.

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 02/ agosto / 2020

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 15 / Octubre / 2020

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre: C. José Carlos Hernández Caballero	Unidad administrativa: Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.
C. Rodolfo Gallardo Lara	Coordinación de la Unidad Técnica de Monitoreo y Evaluación, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa *Planeación y Administración Urbana aplicado durante el ejercicio fiscal 2019* que permita valorar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para producir los bienes y servicios, alcanzar el propósito y lograr las metas.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Evaluar el grado de pertinencia actual del Programa, respecto de su filosofía institucional en comparación con las acciones realizadas.
- Analizar la implementación del Programa a partir de la descripción de sus procesos y procedimientos que permitan identificar retrocesos, duplicidades, tiempos muertos, restricciones o cuellos de botella.
- Identificar y evaluar el grado de importancia de las restricciones, tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa del Programa, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas.
- Describir la implementación del Programa, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan de Desarrollo o Programa Institucional, con sus procesos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Identificar y establecer los principales Hallazgos y los Aspectos Susceptibles de Mejora que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Metodología de la Evaluación de Procesos está basada en las buenas prácticas llevadas a cabo y promovidas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos útiles para la toma de decisiones del Ente Público ejecutor del Programa.

La evaluación conlleva un análisis de gabinete; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, normativos y sistemas de información, entre otros; copiados y enviados como "fuentes de información" por parte de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), y remitida por ésta, a la Instancia de Evaluación Externa, constituida para efectos del proceso de evaluación como Instancia Técnica Evaluadora (ITE).

1. Descripción de la Evaluación

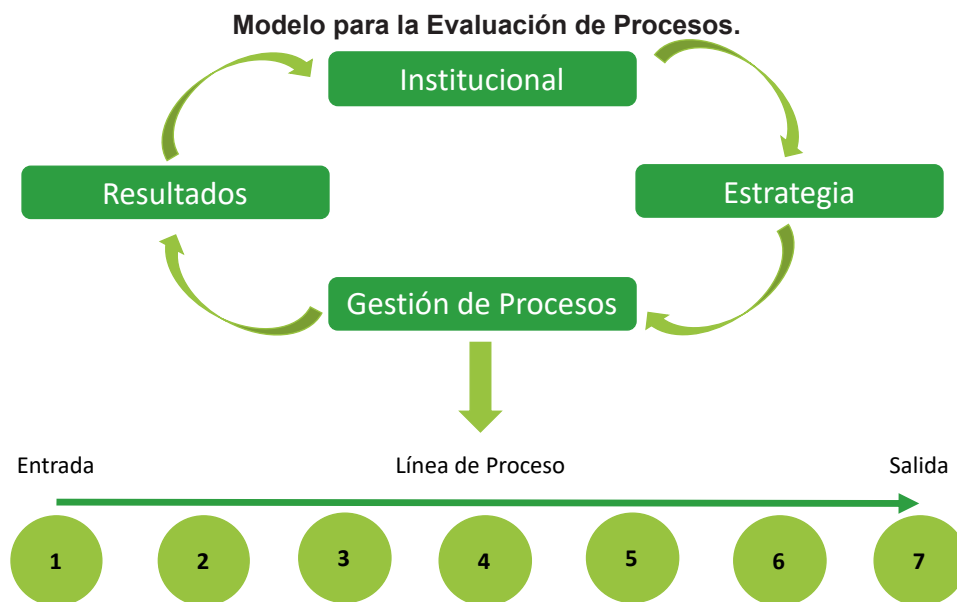
Y también, en caso de ser necesario, lleva a cabo un trabajo de campo, el cual consiste en la realización de sesiones técnicas presenciales o a través de medios digitales, con los servidores públicos involucrados en los procesos de gestión del Programa, los cuales deben ser convocadas por el evaluador externo en función de las necesidades de información complementarias que se requieran para realizar un análisis exhaustivo de las preguntas de cada sección temática.

La respuesta a cada una de las preguntas metodológicas, independientemente de si se antepone o no una **“respuesta binaria” (SÍ o NO)**, debe ser justificada plenamente con las referencias correspondientes a las fuentes de información analizadas.

Asimismo, la evaluación implica identificar los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas, en función de los objetivos y finalidades del Programa.

También, incluye la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sean identificadas para cada uno de los temas en evaluación, al mismo tiempo que se emiten recomendaciones específicas. Esto, con el propósito de enlistar las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión y operación del fondo, denominadas **“Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)”**.

Finalmente, en la evaluación se elaboran conclusiones por cada uno de los capítulos temáticos de evaluación, fundamentadas en el análisis de los resultados; incluyendo también un Resumen Ejecutivo de la Evaluación, previo al documento formalizado del reporte.



Identificación de la variabilidad en las capacidades de las actividades del proceso, errores secuenciales, deficiencias, tiempos muertos y restricciones a partir de un enfoque de valor agregado.

Análisis Institucional: busca identificar las características propias de la institución, a través del trabajo emprendido en materia de planeación estratégica plasmada en su filosofía organizacional.

Análisis de la Estrategia: busca identificar las estrategias que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de las líneas de acción vinculadas con el Programa.



1. Descripción de la Evaluación

Análisis de la Gestión de los Procesos: analiza el conjunto de Actividades inmersas en los procesos y procedimientos para llevar a cabo la estrategia (implementación del Programa), con los criterios de eficacia y eficiencia para identificar tiempos de respuestas, restricciones y variabilidad de los factores, así como su articulación con las diversas áreas funcionales de la organización.

Orientación a Resultados: busca identificar la vinculación de la planeación estratégica, la estrategia implementada y su proceso con el enfoque hacia resultados.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios ___ Entrevistas__ Formatos___ Otros Especifique: Bitácora de Información (información de gabinete) e información consultada en páginas oficiales del Gobierno de Nuevo León.

Descripción de las técnicas investigación y/o modelos utilizados para la evaluación:

Técnica de Investigación Cualitativa. - Esta técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos.

Técnica de Investigación Documental. - Con esta técnica se recopilan antecedentes a través de documentos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean, donde durante el proceso de investigación se complementa esta con las aportaciones de los involucrados.

La evaluación se fundamenta en el análisis sistemático de la información que proporcionó el Ente Público evaluado mediante Bitácoras de Información. Los evaluadores realizaron un examen inicial de la calidad de la información, a partir de los datos proporcionados, para verificar la base de la evidencia documental. También se llevaron a cabo Reuniones Técnicas de Trabajo con el Ente Público evaluado, esto durante el proceso de evaluación, con el propósito de que mediante estas entrevistas se valide la evidencia documental y se garantice la calidad de la evaluación.

2. Principales Hallazgos de la Evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La Secretaría de Desarrollo Sustentable no cuenta con un diagnóstico situacional validado por la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado del problema que atiende con el Programa planeación y Administración Urbana.
- La Secretaría de Desarrollo Sustentable no cuenta con mecanismos o procedimientos documentados de planeación estratégica y financiera para ejecutar los recursos del Programa.
- La Secretaría de Desarrollo Sustentable cuenta con una filosofía institucional completa compuesta por su Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales.
- Los objetivos del Programa Planeación y Administración Urbana se encuentran bien alineados con la planeación del desarrollo estatal, nacional y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El Manual de Organización y de Servicios de la Secretaría de Desarrollo Sustentable no se encuentra actualizado y homologado con respecto al Reglamento Interior y su reforma.
- La Secretaría de Desarrollo Sustentable no cuenta con un plan estratégico institucional que siga un procedimiento establecido, que contemple el mediano y largo plazo y que establezca los resultados que se quieren alcanzar con indicadores para medir sus avances.
- Las acciones realizadas por parte de la Secretaría de Desarrollo Sustentable para la implementación del Programa Planeación y Administración Urbana, sí cuentan con una vinculación pertinente y sólida para cumplir con su línea estratégica.
- La Matriz de Indicadores para Resultados 2019 del Programa Planeación y Administración Urbana cuenta con la descripción y vinculación de todos los elementos necesarios para validar tanto su lógica horizontal, como su lógica vertical.



2. Principales Hallazgos de la Evaluación

- Se observan errores importantes en la MIR con la descripción de las fórmulas del indicador de Propósito y del Componente C1 que son iguales; en la Descripción del Componente C4 que no es coincidente con su método de cálculo y en el Componente C6, que se señala un promedio, cuando su método de cálculo establece un valor numérico simple.
- El Manual de Organización y de Servicios de la Secretaría de Desarrollo Sustentable, no se encuentra actualizado y homologado con respecto al Reglamento Interior y su reforma.
- No obstante que la Secretaría de Desarrollo Sustentable cuenta con documentos normativos suficientes para fundamentar la realización de sus procesos y procedimientos, no cuenta con un Manual de Operación o de Procedimientos que permita describir su proceso general de forma detallada, completa, estandarizada y sistemática.
- El Programa Planeación y Administración Urbana cuenta con suficiente diferenciación con respecto al resto de Programas que son implementados por esta dependencia, con excepción en términos operativos del Programa Proyectos de Espacios Públicos Urbanos, que es también implementado por la Subsecretaría de Desarrollo Urbano.
- La falta de medición de las capacidades productivas por operación y proceso, no permite conocer si los recursos e insumos son suficientes y adecuados para su funcionamiento, ni la existencia de variabilidad en sus factores que impacten en inconsistencias del proceso como retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella.
- La falta de instrumentos de valoración externa y de mecanismos para recabar información, no permite conocer si las características de salida del proceso en términos de las expectativas de sus usuarios son los adecuados, ni su grado de cumplimiento.
- El Reporte de Avance Físico Financiero del Programa Planeación y Administración Urbana no presenta información respecto del nivel de Actividades.
- Respecto a la Ficha Técnica de Indicadores 2019 se omite la información del espacio Descripción para los indicadores de todos los niveles, se presenta un error respecto al establecimiento de Metas 2019 y en sus parámetros de semaforización, debido a que se emplea en su lugar el valor de Avance 2019 y se establecen límites superiores inadecuados en casos con indicadores de sentido ascendente.
- La Secretaría de Desarrollo Sustentable no publica los gastos en que incurre para generar los bienes y servicios del Programa Planeación y Administración Urbana y sólo presenta información de su Clasificación y Concepto del Gasto, a través de Cuentas Públicas.
- No se cuenta con evidencia de la existencia de mecanismos de rendición de cuentas, ni la publicación permanente y sistematizada de información pública en materia de transparencia del Programa Planeación y Administración Urbana.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa o fondo evaluado.

2.2.1 Fortalezas:

1. La Secretaría de Desarrollo Sustentable cuenta con una filosofía institucional completa y sus objetivos se encuentran bien alineados con la planeación del desarrollo estatal y nacional.
2. El Programa Planeación y Administración Urbana es pertinente y se encuentra bien adaptado a las necesidades y el contexto económico, político y social.
3. El Programa Planeación y Administración Urbana cuenta con suficiente diferenciación con respecto al resto de Programas de la Secretaría de Desarrollo Sustentable.
4. Es posible capitalizar el aprendizaje y la experiencia institucional actual para el mejoramiento de los procesos y los procedimientos a través de herramientas de gestión basadas en resultados y de medición del desempeño.



2. Principales Hallazgos de la Evaluación

2.2.2 Oportunidades:

1. Se desconoce la percepción y el grado de satisfacción de los usuarios y beneficiarios del Programa Planeación y Administración Urbana por la falta de mecanismos de medición y valoración externa.
2. La Secretaría de Desarrollo Sustentable no publica a la ciudadanía en general, de forma permanente y sistematizada, los resultados, las reglas de operación, la normatividad y los gastos realizados en el Programa Planeación y Administración Urbana.
3. La información pública que presenta la Secretaría de Desarrollo Sustentable en los portales de transparencia estatal y nacional, presentan serias dificultades para la localización de la información, afectando el interés y las posibilidades de participación por parte de la ciudadanía.
4. El próximo cambio de gobierno puede representar una amenaza de retraso al desarrollo y aprendizaje institucional alcanzado por la falta de consolidación en el desarrollo de los procesos y procedimientos actuales.

2.2.3 Debilidades:

1. La Secretaría de Desarrollo Sustentable no cuenta con procedimientos documentados de planeación estratégica y financiera para ejecutar los recursos del Programa.
2. Se observan errores importantes en el diseño de la MIR y en la Ficha Técnica de Indicadores del Programa Planeación y Administración Urbana.
3. El Manual de Organización y de Servicios de la Secretaría de Desarrollo Sustentable no se encuentra actualizado y homologado con respecto al Reglamento Interior y su reforma.
4. No se cuenta con un Manual de Operación o Procedimientos que permita describir su proceso general de forma detallada, completa, estandarizada y sistemática.
5. No se cuenta con una gestión pública para resultados que este coordinada y sea congruente con el actual diseño institucional por funciones de la Secretaría de Desarrollo Sustentable, ni se observa evidencia de una cultura organizacional basada en el mejoramiento y la optimización de sus procesos.

2.2.4 Amenazas:

1. Se desconoce la percepción y el grado de satisfacción de los usuarios y beneficiarios del Programa Planeación y Administración Urbana por la falta de mecanismos de medición y valoración externa.
2. La Secretaría de Desarrollo Sustentable no publica a la ciudadanía en general, de forma permanente y sistematizada, los resultados, las reglas de operación, la normatividad y los gastos realizados en el Programa Planeación y Administración Urbana.
3. La información pública que presenta la Secretaría de Desarrollo Sustentable en los portales de transparencia estatal y nacional, presentan serias dificultades para la localización de la información, afectando el interés y las posibilidades de participación por parte de la ciudadanía.
4. El próximo cambio de gobierno puede representar una amenaza de retraso al desarrollo y aprendizaje institucional alcanzado por la falta de consolidación en el desarrollo de los procesos y procedimientos actuales.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

I. Análisis Institucional.

La Secretaría de Desarrollo Sustentable, responsable de la implementación del Programa Planeación y Administración Urbana presenta un adecuado desarrollo institucional que le permite, a partir de un análisis de la problemática sectorial en materia de planeación y desarrollo urbano en el Estado de Nuevo León y una filosofía institucional completa, bien alineada con la planeación del desarrollo estatal y nacional, enfocar y aplicar adecuadamente sus esfuerzos y actividades para el mejoramiento de las condiciones del desarrollo urbano en la entidad.



3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

II. Análisis de la Estrategia.

La estrategia que se desarrolla y aplica a través del Programa Planeación y Administración Urbana para la generación de productos y servicios que coadyuven e incidan en el mejoramiento de las capacidades municipales en materia de desarrollo urbano, resultan de gran importancia para la previsión y reducción de problemas actuales y futuros relacionados con la protección del medio ambiente y el desarrollo económico y social de la población.

III. Análisis de la Gestión de los Procesos.

De acuerdo con la información, evidencia y resultados encontrados, es posible observar que el grado de consolidación operativa del Programa Presupuestario, es limitado en términos de la medición, estandarización y sistematización de las capacidades y las características de sus procesos y de la percepción y satisfacción por parte de usuarios y beneficiarios, que permita mejorar sustancialmente sus resultados alcanzados. Es importante recordar que, en materia de procesos, sólo es posible mejorar aquello que es posible medir, de lo contrario no se cuenta con información objetiva para la toma de decisiones y, por tanto, se trata de opiniones, puntos de vista sesgados e intereses personales los que pueden estar condicionando el funcionamiento actual de un proceso público.

IV. Orientación a Resultados.

Los instrumentos de monitoreo y reporte mediante los cuales se documentan y publican los resultados del Programa Planeación y Administración Urbana, así como para el establecimiento y seguimiento adecuado y pertinente de metas, con base en su Matriz de Indicadores para Resultados y su Ficha Técnica de Indicadores, presentan oportunidades de mejoramiento importantes para la consolidación de una gestión con enfoque a resultados, tal como la redefinición del indicador y fórmula del nivel de Propósito y del Componente C1, la descripción del Componente C4 que no coincide con su fórmula, el establecimiento correcto y pertinente de metas, la semaforización lógica y adecuada y la posible eliminación del Componente C6.

V. Rendición de Cuentas y Transparencia.

A partir de la revisión y el análisis de la evidencia disponible respecto de la rendición de cuentas y transparencia del Programa Planeación y Administración Urbana, destaca la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas y la falta de publicación de información pública, como son los gastos realizados, los procedimientos que se desarrollan, los requisitos necesarios para acceder a sus beneficios y los resultados alcanzados, por lo que esta materia representa una importante área de oportunidad de mejoramiento, recomendando la creación de una nueva cultura institucional de rendición de cuentas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Desarrollar un procedimiento documentado de planeación estratégica y financiera para aplicar los recursos del Programa Planeación y Administración Urbana.
2. Desarrollar un procedimiento documentado para el diseño y mantenimiento de un Plan Estratégico Institucional (unificado con Misión, Visión, Valores y Objetivos) que contemple el mediano y largo plazo, los resultados que se quieren alcanzar e indicadores bien establecidos para su gestión, así como la asignación de plazos de revisión concretos.
3. En coordinación con la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, completar el espacio destinado a la Descripción de los indicadores estratégicos y de gestión de los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades de la Ficha Técnica de Indicadores del Programa Planeación y Administración Urbana, eliminar el Componente C6 para ubicarlo en otro Programa y corregir los errores en la definición de indicadores, el establecimiento de metas y semaforización.
4. Actualizar, aplicando un enfoque de procesos, el Manual de Organización y de Servicios de la Secretaría de Desarrollo Sustentable con respecto a lo publicado en su Reglamento Interior y su reforma.



3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

5. Elaborar a partir de un enfoque orientado a procesos y no a funciones, un Manual de Operaciones y Procedimientos a partir de una descripción detallada del proceso general del Programa Planeación y Administración Urbana.
6. Llevar a cabo en la definición de los nuevos procesos integrados en el Manual de Operación y Procedimientos del Programa Planeación y Administración Urbana, la medición de las capacidades por operación u actividad que permita conocer desde un enfoque del análisis de sus restricciones, requerimientos y condiciones, las asignaciones de recursos e insumos necesarios para producir bienes y servicios.
7. Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de usuarios del Programa Planeación y Administración Urbana, que permita contar con información suficiente y clara respecto de las áreas de oportunidad de mejoramiento en su operación y la definición de nuevos proyectos.
8. En coordinación con la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, publicar en los Reportes de Avance Físico Financiero del Programa Planeación y Administración Urbana hasta el nivel de Actividades, a efecto de mejorar su capacidad como instrumento de gestión y fortalecer la toma de decisiones del Ente Público.
9. Crear un portal web específico o abrir un espacio dentro del portal oficial de la Secretaría de Desarrollo Sustentable para la transparencia y la rendición de cuentas, que permita difundir a la ciudadanía en general y a los Gobiernos Municipales, además de la información pertinente para la difusión y el acceso de los Programas de la dependencia, los gastos, procedimientos, marcos normativos y resultados alcanzados con la aplicación de recursos públicos en el Programa Planeación y Administración Urbana.

4. Datos de la Instancia Evaluadora

- | |
|--|
| 4.1 Nombre de los coordinadores de la evaluación: José Juan Silva Vanegas - Humberto Zapata Pólito. |
| 4.2 Cargo: Director de Calidad - Asesor Externo en Gestión para Resultados. |
| 4.3 Institución a la que pertenece: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). |
| 4.4 Principales colaboradores: Rogelio Ríos González, Luis Fernando Esquivel de la Torre, Ileana Nathali Salazar Zapata y Humberto Zapata Pólito. |
| 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jjsilva@cecapmex.com - humberto.zapata@iegfip.com |
| 4.6 Teléfono (con clave lada): (55) 6092 7580 - (33) 1601 6243 |



5. Identificación del (los) Programa(s)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa Presupuestario Planeación y Administración Urbana	
5.2 Siglas: P26P23058	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Sustentable.	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Subsecretaría de Desarrollo Urbano Dirección de Planeación y Ordenamiento Territorial Dirección de Fortalecimiento Urbano	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:	Unidad administrativa:
Arq. José Luis Ortíz Durán Salinas joseluis.ortizduran@nuevoleon.gob.mx 8120331902	Subsecretaría de Desarrollo Urbano.
Arq. Yolanda Ochoa Rodríguez yolanda.ochoa@nuevoleon.gob.mx 8120331911	Dirección de Planeación y Ordenamiento Urbano.
Ing. Carlos Orozco Orozco carlos.orozco@nuevoleon.gob.mx 8120331911	Dirección de Infraestructura Urbana.
Lic. Norma A. Rangel Sevilla norma.rangel@nuevoleon.gob.mx 8120331938	Dirección de Fortalecimiento Urbano.

6. Datos de Contratación de la Evaluación	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa ___ 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___	
6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) <input checked="" type="checkbox"/> Convenio Especifico de Colaboración	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal, Subsecretaría de Egresos, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado	
6.3 Costo total de la evaluación: \$886,197.69 (ochocientos ochenta y seis mil ciento noventa y siete pesos 69/100 M.N., IVA incluido)	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales	



7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>

7.2 Difusión en internet del formato CONAC: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>