

**Evaluación de consistencia y resultados del programa
Presupuesto Participativo aplicable al ejercicio fiscal 2021 del
Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León**

Informe final

Septiembre 2022



**San
Pedro
Garza
García**

GOBIERNO MUNICIPAL



Índice

Índice	1
Glosario de términos.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Introducción	5
Características del programa.....	10
Evaluación de consistencia y resultados	17
Módulo 1. Diseño	17
Módulo 2. Planeación y Orientación a Resultados	38
Módulo 3. Cobertura y focalización	49
Módulo 4. Operación	52
Módulo 5. Percepción de la población o área de enfoque atendida	73
Módulo 6. Resultados	75
Módulo 7. Enfoques transversales	77
Conclusiones.....	80
Análisis FODA y hallazgos.....	83
Recomendaciones de mejora y resultados esperados.....	88
Referencias y anexos	94

Glosario de términos

Ciclo presupuestario. Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período (SHCP, s.f.).

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

Indicador. Los indicadores son instrumentos de medida que muestran la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico son la relación entre dos o más variables (BID, 2016).

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

Problema. Situaciones que determinados grupos consideran negativa (pues son una brecha entre sus aspiraciones y la realidad), que creen deben cambiar y respecto a la cual exigen una intervención pública (BID, 2017).

Resumen ejecutivo

Este informe integra los hallazgos de la evaluación de consistencia y resultados aplicada al programa Presupuesto Participativo 2021 del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

El objetivo orientador de la evaluación fue, en síntesis, valorar la coherencia interna y orientación a resultados del programa Presupuesto Participativo del ejercicio fiscal 2021 del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León, en aspectos de diseño, planeación estratégica, operación, cobertura y focalización, percepción de beneficiarios y resultados, a efecto de incidir en la optimización de éste a través de recomendaciones de mejora. Para cumplir este objetivo la metodología aplicada consistió en la consulta de fuentes de información documental y la experiencia del personal.

El informe está orientado a que el personal involucrado en las etapas del programa obtenga el mayor beneficio práctico de las recomendaciones propuestas. Un valor agregado del informe es que se diseñó una tabla que facilita el aprovechamiento del informe, pues define por cada recomendación una propuesta de acciones a seguir con resultados esperados y posibles responsables de aplicarlas.

La evaluación comienza con la respuesta al guion de preguntas, basada en la información documental que se compartió al equipo evaluador y en la experiencia compartida mediante entrevistas al personal. Entre los hallazgos más importantes se encuentran que el programa, aún cuando ya está consolidado en el aspecto operativo y normativo y ha recibido reconocimientos, tiene aspectos de diseño por fortalecer, a fin de que sea más sostenible y orientado a intervenir en problemas públicos estructurales de forma integral. En específico, es posible redefinir los requisitos para que los proyectos sean asequibles y con resultados documentados, asimismo es posible permitir la participación con voz y voto a

personas no incluidas en el rango de 18 años con credencial de elector en el Municipio.

Los hallazgos se sistematizan en las conclusiones y en el cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del programa, el cual profundiza en recomendaciones que el personal puede atender en el corto plazo y los resultados que éstas producirían.

Introducción

Este informe comprende la evaluación de consistencia y resultados del programa Presupuesto Participativo correspondiente al ejercicio fiscal 2021 del Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

Ante un contexto internacional de alta inflación producida por conflictos geopolíticos y desbalance entre oferta y demanda, los gobiernos tienen la oportunidad de valorar de forma interna o externa el diseño, desempeño, consistencia y resultados de sus programas a fin de encontrar nuevas formas de optimizarlos. De esta manera se pueden generar hallazgos que deriven en recomendaciones de mejora, mismas que sean oportunas y relevantes para la toma de decisiones del personal en cada etapa del ciclo presupuestario.

En México, la evaluación interna y externa de programas es una atribución legal que tienen los gobiernos y una herramienta que puede fomentar el aprendizaje entre el personal del gobierno y la sociedad sobre cómo resolver, mitigar o prevenir mejor los problemas públicos. Una práctica multidisciplinaria como la evaluación donde coinciden diversas áreas del conocimiento como el derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología y la estadística, entre otras, es también una práctica democrática que fomenta la rendición de cuentas sobre el destino y ejercicio de los recursos públicos.

A fin de que el personal involucrado en el programa Presupuesto Participativo obtenga el mayor provecho de esta evaluación, el informe comprende hallazgos, recomendaciones y conclusiones que pueden ser utilizadas de forma instrumental y conceptual. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos, mejorar normas, indicadores y el diseño del programa. De forma conceptual se puede aprender sobre las causas y efectos del problema intervenido, la forma en que ha evolucionado en el tiempo y si existen otras alternativas para intervenir que puedan ser más eficaces para el logro de los objetivos del programa.

Marco jurídico de la evaluación

En México, la principal norma que faculta a los gobiernos a evaluar programas que ejercen recursos públicos es el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), pues establece que los recursos económicos que dispongan la federación, entidades, municipios y demarcaciones se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Además, establece que los resultados del ejercicio de estos recursos serán evaluados por instancias técnicas, a efecto de que éstos se asignen en los respectivos presupuestos.

El artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece que los entes públicos federales, estatales y municipales deberán publicar un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas, así como informar de las personas evaluadoras. Asimismo, el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) establece que el informe de la evaluación deberá publicarse conforme a la *Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas*.

En materia de recursos federales, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece en su artículo 85, fracción I, que el presupuesto transferido a entidades y municipios se evalúe con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes, conforme al artículo 110 de esta misma, el cual a su vez establece los criterios que deben seguirse en la evaluación del desempeño.

En el ámbito municipal, el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de San Pedro Garza García, establece en su artículo 32, inciso b, las facultades de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia en materia de Evaluación y Mejora Gubernamental. Entre éstas destacan la aplicación del sistema de control y evaluación al desempeño, informar de los resultados al titular de la dependencia correspondiente y al Ayuntamiento, así como dictar las acciones para corregir irregularidades y verificar su cumplimiento.

A fin de dar cumplimiento al marco normativo mencionado, el Municipio publicó el *Programa Anual de Evaluación (PAE) 2022 para Programas Presupuestarios Municipales y de Gasto Federalizado*, así como los *Términos de Referencia (TdR) 2022 para la evaluación de consistencia y resultados*, que sirvieron de guía para esta evaluación. Con base en ambas normas la presente evaluación se planteó los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Valorar la coherencia interna y orientación a resultados del programa Presupuesto Participativo ejercicio fiscal 2021 del Municipio de San Pedro Garza García del Estado de Nuevo León, en aspectos de diseño, planeación estratégica, operación, cobertura y focalización, percepción de beneficiarios y resultados, a efecto de incidir en la optimización de éste a través de recomendaciones de mejora.

Objetivos específicos

- Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación estatal y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas de gobierno, incluso acciones del sector privado y social;
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
- Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado;
- Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas;

- Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de sus beneficiarios y de sus resultados, y
- Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deriven en recomendaciones de mejora específicas que el personal responsable del programa pueda implementar;
- Fomentar entre el personal responsable del programa el aprendizaje orientado a mejorar diversas áreas del programa hacia resultados tangibles.

En atención a los objetivos de la evaluación la metodología aplicada comprende técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo. La revisión documental y las entrevistas semiestructuradas comprendieron el análisis cualitativo lógico-deductivo, mientras que el análisis estadístico de datos numéricos comprendió el análisis cuantitativo.

Se tomó como insumo evidencia documental y anecdótica la cual fue sistematizada y analizada conforme al guion de preguntas. La evidencia documental consistió en la información publicada en el sitio de transparencia municipal y de archivos internos, proporcionada por el personal de la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental. En cambio, la evidencia anecdótica comprende información aportada por el personal involucrado en las etapas del programa. La aplicación de las entrevistas semiestructuradas se desarrolló en línea con personal de la Dirección de Participación Ciudadana y de la Coordinación del programa, pertenecientes a la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana del municipio, en presencia del personal de la Dirección de Evaluación y Mejora Gubernamental.

Con base en los objetivos y metodología, el informe de la evaluación siguió un formato centrado en la respuesta a un guion de 33 preguntas, 16 binarias y 17 abiertas, agrupadas en siete secciones, como muestra la tabla 1.

Tabla 1. Secciones y preguntas de la evaluación.

Secciones	Preguntas	Total
Diseño	1-10	10
Planeación y orientación a resultados	11-15	5
Cobertura y focalización	16-17	2
Operación	18-28	11
Percepción de la población o área de enfoque atendida	29	1
Resultados	30-31	2
Enfoque transversal	32-33	2
TOTAL		33

Características del programa

1. Identificación del programa

El programa evaluado se denomina Presupuesto Participativo (PP). La Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana es la coordinadora general del programa a través de la Dirección de Participación Ciudadana, la cual colabora con otras dependencias en la evaluación, vigilancia e implementación de las propuestas elegidas mediante el programa.

Según Rodríguez (2016, pp. 35-40), el programa inició en 2001 con el nombre “Tus impuestos trabajando” y consistía en financiar proyectos propuestos por la ciudadanía en materia de parques, calles e infraestructura urbana, quien estaba representada en Juntas de Vecinos o Mesas Directivas. Después, en la administración 2003-2006, el programa tomó el nombre de “Aquí Decidimos Juntos” y se publicó en 2004 el Manual y el Reglamento del programa. El programa fue suspendido de 2006 a 2009, cuando la crisis financiera y de seguridad obligó a redirigir su recurso a la construcción y equipamiento del C4. Luego, la Administración Municipal 2009-2012 abrogó el Reglamento del programa. En 2012 se retomó el programa con el nombre “Yo decido con San Pedro”, en 2014 se publicó un nuevo Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio. En 2018 se reformó el Reglamento para permitir la votación digital y universal sobre los proyectos factibles, mediante la plataforma decide.sanpedro.gob.mx, el cual está vigente hasta ahora. A partir del año 2019 se habilitó la plataforma digital “Decide San Pedro” a través de la cual se realiza la votación de proyectos y se presenta información del avance de la implementación de aquellos que resultaron ganadores. En 2020 se reformó el Reglamento y el programa tuvo una suspensión a raíz de la pandemia generada por el COVID-19, reanudando su vigencia en el año 2021.

El programa Presupuesto Participativo tiene reconocimiento a nivel nacional, es un ejemplo de innovación pública y gobierno abierto. Cuenta con las siguientes distinciones:

- Premio a la innovación pública municipal por el Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal (CIAPEM) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en 2019.
- Innovación destacada en Atlas Mundial de Presupuesto Participativo 2019.
- Premio a la innovación pública municipal por U-GOB Tecnología en Gobierno en 2020.
- 2º lugar práctica exitosa de gobierno abierto nacional por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en 2020.
- Ejemplo en la Guía de gobierno abierto para municipios y alcaldías del INAI.
- Caso de estudio en el libro de presupuestos participativos “Contributions of Participatory Budgeting to climate change adaptation and mitigation” Cabannes, Y. (2020).
- Práctica exitosa en libro de presupuestos participativos en Agenda 2030 2021 de la Agencia de Cooperación Alemana en México (GIZ).

2. Problema o necesidad que pretende atender;

El problema público que el programa pretende atender no está definido como tal en un diagnóstico oficial. No obstante, se ha identificado el objetivo del programa descrito en su Manual de Operación, el cual es: “promover la participación de las Juntas Vecinales y los ciudadanos del Municipio organizada y corresponsablemente en la toma de decisiones que inciden en su comunidad mediante la resolución del destino de una parte del Presupuesto de Egresos del

Municipio, en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento". Con base en este objetivo y, asumiendo que no existiera el programa, se infiere que el problema público sería una limitada y desorganizada participación ciudadana en el Municipio respecto al destino del presupuesto municipal aprobado para su aplicación en las necesidades específicas de colonias y sectores.

3. Metas y objetivos nacionales a los que se vincula;

En el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 se promueve una gestión basada en principios de democracia participativa. En este plan se establece que las instituciones forjadas con el modelo de democracia representativa deben ser ampliadas y complementadas con mecanismos de democracia participativa que permitan hacer efectivos los principios contenidos en el Artículo 39 constitucional: "la soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo" y "todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste".

Por otro lado, y a partir del objetivo del programa Presupuesto Participativo y los proyectos de infraestructura que se implementan a través del mismo, se ha podido identificar un vínculo con el programa 8. *Desarrollo Urbano y Vivienda* del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el cual contempla la mejora al desarrollo urbano mediante infraestructura, realizando obras de rehabilitación y/o mejoramiento de espacios públicos.

Se ha identificado, además, que el programa Presupuesto Participativo tiene relación con el Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2021-2024, el cual se deriva del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Esta concordancia se establece a través del *Objetivo prioritario 1.- Impulsar un modelo de desarrollo territorial justo, equilibrado y sostenible, para el bienestar de la población y su entorno* y, a través de la *Estrategia prioritaria 1.2 Fortalecer los esquemas de gobernanza para la coordinación intersectorial, intersecretarial y la participación de los sectores social y privado en el ordenamiento territorial y*

desarrollo urbano, que incluyan a los grupos desprotegidos e históricamente discriminados, en el ordenamiento territorial y desarrollo urbano.

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

Con base en el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio y el correspondiente Manual de Operación del programa, el objetivo general de éste es “promover la participación de las Juntas Vecinales y los ciudadanos del Municipio organizada y corresponsablemente en la toma de decisiones que inciden en su comunidad mediante la resolución del destino de una parte del Presupuesto de Egresos del Municipio, en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento”. Además, se propone los siguientes objetivos específicos:

- I. Motivar la participación ciudadana;
- II. Estimular la organización de la sociedad;
- III. Concientizar de las necesidades y prioridades del entorno;
- IV. Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones públicas en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento;
- V. Promover el reconocimiento y trato entre los ciudadanos;
- VI. Facilitar la comunicación entre municipio y ciudadanos;
- VII. Contar con una opción para solucionar problemas comunes; y
- VIII. Construir ciudadanía y empoderar a la sociedad.

Los bienes que ofrece el programa comprenden las obras e inversiones destinadas a beneficiar a la población del Municipio en los rubros de desarrollo de infraestructura urbana, mejoras a la infraestructura urbana, seguridad pública, desarrollo comunitario, desarrollo social y humano, escuelas públicas y desarrollo municipal.

5. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida;

La población potencial no se describe en algún documento del programa, la población objetivo se describe en el Manual de Operación del programa como la totalidad de los ciudadanos del Municipio que pueden participar a través de su Junta de Vecinos o como ciudadanos en lo individual.

La población atendida o beneficiaria se describe en el Manual como "todos y cada uno de los ciudadanos y vecinos del Municipio de San Pedro Garza García, ya que las mejoras que se realizarán a través del ejercicio del Presupuesto serán para beneficio de todas y todos. No obstante, para presentar propuestas, votar y en general participar en el Programa los ciudadanos deberán cumplir con los requisitos que marca el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio de San Pedro Garza García, mismos que consisten en contar con una credencial para votar vigente con fotografía expedida por el Instituto Nacional Electoral, que cuente con domicilio en el Municipio, en la Junta de Vecinos en la que pretende participar".

6. Cobertura y mecanismos de focalización;

El programa define en su Manual de Operación que su cobertura es el área geográfica del Municipio distribuida por sectores, en donde se conforman Juntas de Vecinos. Cada colonia, barrio o sector está representado por una asociación o Junta de Vecinos.

En 2021 se cuenta con seis sectores: K1 El Obispo-Industrias-Río, K2 San Pedro-Valle Poniente, K3 Lomas, K4 Del Valle y Callejones, K5 San Ángel-San Agustín y K6 San Agustín; mientras que en el mismo año se tenían registradas 179 Juntas de Vecinos.

7. Presupuesto ejercido en 2018, 2019 y 2021;

El personal responsable del programa indicó que la cantidad de presupuesto asignado al programa fue de \$34,185,979.64 millones de pesos (mdp) en 2018 y de \$100 mdp en 2019 y 2021; en 2021 se han pagado \$87,228,153.25 mdp a agosto de 2022 para el ámbito comunitario.

8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes.

El programa no cuenta desde su creación y hasta el momento de la realización de esta evaluación con una Matriz de Indicadores para Resultados. En el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana del Municipio se presentan metas a nivel actividad y en la Coordinación del programa se establecen objetivos que se plantean a partir de una retroalimentación realizada para fortalecer el programa en cada edición.

En entrevista se indicó que como parte del programa se lleva principalmente seguimiento al número de proyectos y número de usuarios verificados en la plataforma “Decide San Pedro”. Para 2021 la meta fue que se implementara al menos un proyecto por colonia, siendo que al final se seleccionaron 623 proyectos como factibles y 207 fueron ganadores, según el Anexo 1, Presentación del Diagnóstico para un Presupuesto Participativo sostenible, diapositivas 8 y 34. Respecto al número de ciudadanos registrados en la plataforma no se mencionó una meta, se indicó que se tuvieron 4,200 usuarios registrados en 2021 y 4,500 en 2022.

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

Con base en la información documental proporcionada por el personal responsable del programa Presupuesto Participativo, se identifica que éste tiene un diseño basado principalmente en normas, como son el Reglamento de

Participación y Atención Ciudadana del Municipio, el Manual de Operación y convocatorias. En general estas normas son claras, específicas y establecen actividades para el logro de los procesos y objetivos del programa, lo cual representa una fortaleza.

Si bien entre la documentación del programa no se tiene un documento específico donde se describa con evidencia el problema público intervenido, sus causas y efectos, se encontraron problemas derivados de la ejecución del programa que inhiben su eficacia, medida como una mayor participación de la ciudadanía; eficiencia, medida con relación a la ejecución de una cantidad de proyectos conforme la capacidad del personal y el presupuesto disponible; y sostenibilidad, medida con el costo de mantenimiento a mediano y largo plazo de los activos construidos y adquiridos.

Con relación al diseño del programa, se encontró que éste responde al contexto local, procura distribuir el presupuesto en todo el territorio del Municipio e incorpora herramientas tecnológicas que potencian su efectividad. Destaca la evidencia generada por el programa con fines de fortalecer la eficiencia y eficacia en su operación. Aun cuando el marco normativo de Nuevo León y del Municipio no obliga a diseñar una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de cada uno de los programas del municipio, la adopción de una MIR del programa Presupuesto Participativo permitiría documentar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo y establecer indicadores que permitan verificar el logro de sus resultados.

Evaluación de consistencia y resultados

Módulo 1. Diseño

Análisis de la justificación de la creación y del diseño del programa.

1. Existe un diagnóstico del problema público que busca resolver el programa que describa de manera específica:

- a) El problema formulado como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Causas, efectos y características del problema.
- c) Cuantificación y características de la población o área de enfoque que presenta el problema.
- d) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- e) El plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: No – Información inexistente.

El programa Presupuesto Participativo tiene sus antecedentes en 2001, cuando nació de la voluntad política del personal del municipio. En 2004 se rigió por un Manual de Políticas y Procesos. Desde 2014 a la fecha el programa se ha regido por el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio, reformado en cuatro ocasiones, julio de 2016, noviembre de 2018, agosto de 2019 y marzo de 2020. Asimismo, a partir de 2020 el programa se rige por su correspondiente Manual de Operación.

No se encontró evidencia de un documento que describa el problema público que éste busca resolver el cual contenga los elementos planteados en esta pregunta.

Al respecto, Olvera (2010) citado en García y Téllez (2018) indica que “el auge de las experiencias de participación ciudadana en México se entiende en un contexto de democratización y de reforma del Estado que, entre otros asuntos, buscaron

dar a la sociedad apertura a procesos y espacios de poder de decisión; los sucesos más trascendentes en este sentido han sido el desarrollo institucional de la democracia representativa, de los derechos humanos y la transparencia, así como de ciertas políticas de participación ciudadana en los gobiernos locales” entre las que se encuentra el presupuesto participativo (página 5).

Si bien la adopción de mecanismos de participación ciudadana responden al avance y consolidación de ésta, en cada espacio geográfico se tienen diferentes condiciones que pueden impulsar o no el ejercicio del derecho ciudadano a participar en los asuntos públicos; por ejemplo Goldfrank (2006) citado en Rodríguez (2016) señala que el diseño y los resultados del presupuesto participativo dependen tanto de las intenciones de los diseñadores que lo elaboran, como de las condiciones previas del lugar específico en especial el grado de descentralización y la institucionalización de los partidos de oposición (página 25).

En San Pedro Garza García, en el Manual de Operación del programa se menciona que éste “nace con el propósito de lograr el desarrollo integral de las y los ciudadanos”. Se anota que “en el pasado reciente se crearon programas orientados a promover la participación ciudadana en el diagnóstico y jerarquización de las necesidades de los habitantes del municipio, para que, con recursos municipales y aportaciones voluntarias de los ciudadanos beneficiarios, se realizarán las obras prioritarias elegidas y así contar con un gobierno más abierto, democrático y transparente”. Al respecto, derivado de un diagnóstico de la operación del programa se evidenció que los proyectos propuestos por los ciudadanos son en su mayoría proyectos de “bajo impacto”, entendidos por el personal como no factibles. En este sentido, la elaboración de un diagnóstico del contexto social del Municipio y del grado de participación ciudadana, así como de los factores que inciden en ésta permitiría fortalecer tanto el diseño como la operación del programa.

Desde un enfoque metodológico, si se traduce el objetivo del programa contenido en su Manual de Operación a una situación negativa en la que se busca intervenir, la relación entre objetivo y problema del programa queda como sigue.

Objetivo general: “promover la participación de las Juntas Vecinales y los ciudadanos del Municipio organizada y corresponsablemente en la toma de decisiones que inciden en su comunidad mediante la resolución del destino de una parte del Presupuesto de Egresos del Municipio, en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento”.

Problema en el que se estaría interviniendo: Limitada y desorganizada participación de la ciudadanía del Municipio en la decisión de cómo destinar una parte del Presupuesto de Egresos del Municipio a necesidades específicas de sus colonias y sectores.

2. ¿Qué justificación teórica o empírica documentada sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Respuesta: Sí – Nivel 1. El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y la justificación teórica o empírica documentada no es consistente con el diagnóstico del problema porque no cuenta con éste.

El programa tiene una justificación teórica, empírica y normativa. Sin embargo, al no tener una problemática definida a intervenir no es factible establecer una relación entre ésta y el problema que busca atender el programa, pero sí respecto al tema que involucra.

La justificación teórica no se encuentra redactada en algún documento normativo o institucional del programa, sin embargo el presupuesto participativo es un tema abordado por la ciencia política en lo correspondiente a mecanismos de participación ciudadana en una democracia representativa.

Respecto a una justificación empírica, el programa considera en su Libro Blanco los antecedentes generales de los presupuestos participativos.

Los antecedentes del programa descritos en el Libro Blanco citan la experiencia del Gobierno Municipal de Porto Alegre, Brasil como pionera en los años ochenta y la cual promovió dotar a la población del poder de decisión en el uso de recursos públicos para la atención de sus necesidades sociales. Se indica que dicho mecanismo fue seleccionado y reconocido por el Programa de Gestión Urbana de la Organización de las Naciones Unidas como una de las veintidós mejores prácticas de gestión pública encaminada a mejorar el desarrollo humano en 2002. Se indica que debido al éxito presenciado, esta experiencia fue retomada por otras municipalidades brasileñas, expandiéndose luego a otros países latinoamericanos como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, luego trasladándose en Europa a países como Francia, Alemania, Italia y España.

La justificación normativa del programa integra la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Nuevo León, el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio de San Pedro Garza García y el Manual de Operación del programa, pues en estos se establecen sus objetivos y operación.

Respecto a esta pregunta, se concluye que es una fortaleza la justificación empírica y normativa del programa, además el programa no requiere documentar una justificación teórica que sustente su intervención en la resolución a un problema público, ya que se trata de un mecanismo que contribuye a fortalecer la democracia participativa, el cual ya está documentado, pero una síntesis respecto al enfoque que considera es de utilidad para dar mayor consistencia al diseño del mismo.

Análisis de la contribución del programa a los objetivos municipales, estatales y nacionales.

3. ¿Cómo se vinculan los objetivos del programa con los objetivos de instrumentos de planeación municipal, estatal, nacional e internacional?

- a) Existen conceptos comunes entre los objetivos del programa, con los objetivos municipales, estatales y nacionales.
- b) El logro del objetivo del programa aporta al cumplimiento de los objetivos de los instrumentos de planeación municipal, estatal, nacional e internacional.

Respuesta: Sí – Nivel 3. El programa cuenta con un documento en el que se establecen los objetivos del programa y es posible determinar vinculación con todos los niveles establecidos en la pregunta.

El programa Presupuesto Participativo tiene descrita su alineación con la planeación municipal, estatal, nacional e internacional en el Libro Blanco del mismo.

Tomando en cuenta el objetivo del programa: “Promover la participación de las Juntas Vecinales y los ciudadanos del Municipio organizada y corresponsablemente en la toma de decisiones que inciden en su comunidad mediante la resolución del destino de una parte del Presupuesto de Egresos del Municipio, en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento” (Reglamento de Atención y Participación Ciudadana del Municipio), se encuentra alineado al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 16 “Promover sociedades justas, pacífica e inclusivas” y en lo particular a la meta 16.7 “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”.

A nivel nacional se alinea al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 pues en este se promueve una gestión basada en los principios de democracia participativa, se establece que las instituciones forjadas con el modelo de democracia representativa deben ser ampliadas y complementadas con mecanismos de

democracia participativa que permitan hacer efectivos los principios contenidos en el Artículo 39 constitucional: "la soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo" y "todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste".

A nivel estatal el objetivo del programa tiene la siguiente vinculación:

1. Al Plan Estratégico del Estado de Nuevo León 2015-2030, a través del Eje de Gobierno Eficaz y Transparencia y su objetivo de fomentar la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas estatales, con el cual se busca transitar de la participación ciudadana nominal, basada en el voto, a una significativa e inclusiva, donde se represente la diversidad social y en la que las ideas, experiencias y conocimientos de las personas sean incorporadas en el proceso de diseño y toma de decisiones públicas.

2. Al Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León 2016-2021, a través del Capítulo 3 Gobierno eficaz y transparente y su objetivo 5 "Impulsar la participación ciudadana como un medio para obtener el bien común y el ejercicio de un buen Gobierno"; "como un elemento que robustezca y enriquezca el ejercicio directo e inmediato de los derechos del ciudadano, consolidando la democracia, fortaleciendo las instituciones y legitimando los actos y decisiones de las autoridades, buscando mejores niveles de transparencia en las formas de gestionar el gasto público, la participación política activa de los ciudadanos en la elaboración y resolución de iniciativas, así como de la colaboración entre gobiernos y ciudadanos" (Libro Blanco del programa, página 47).

Al eje 3 de Buen Gobierno, inciso 3.3 "Gobernanza participativa e inclusiva" del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León 2022-2027. En éste se establece que "en los gobiernos democráticos cada vez queda más clara la necesidad de generar mecanismos de coparticipación donde las problemáticas se analicen y se aborden en conjunto, generando un esquema de consenso y corresponsabilidad para hacer frente a los retos actuales. De la misma manera, según el artículo 46

de la Nueva Constitución para el Estado Libre y Soberano de Nuevo León, el Estado tiene el deber de garantizar la participación ciudadana de todos sus habitantes”. El objetivo de este inciso refiere a “incrementar la participación ciudadana a través del establecimiento e instrumentación de mecanismos que promuevan la gobernanza colaborativa, la transparencia y la rendición de cuentas para la solución de problemas públicos”. Uno de los proyectos estratégicos es la implementación de instrumentos de participación previstos en la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Nuevo León, especialmente el presupuesto participativo “enfocado en el acceso al derecho a decidir sobre el uso, administración y destino de los proyectos y recursos asignados a este fin”.

A nivel municipal:

1. Al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 de San Pedro Garza García, al eje de Participación Ciudadana, al objetivo 2 de “Ampliar la red de participación ciudadana, considerando la profesionalización de dicha colaboración a partir de datos abiertos y accesibles, para la implementación adecuada de proyectos exitosos y trascendentes”, a la estrategia 2.1 de “Incrementar el alcance e impacto de los organismos y mecanismos de participación ciudadana existentes”.

2. Con referencia al Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de San Pedro Garza García, el programa está alineado al eje IV “Gobierno Amigable y Eficiente”, al objetivo IV.6. “Contribuir a la participación en la toma de decisiones mediante el incremento de espacios y mecanismos de colaboración entre las y los ciudadanos”, a la estrategia IV.6.1 “Fomentar mecanismos que incentiven y faciliten la participación ciudadana en los procesos de decisión de la Administración Pública Municipal y la acción 6.1.4 “Mejorar los mecanismos de Presupuesto Participativo para fortalecer la toma de decisiones de la ciudadanía”.

Derivado de lo anterior se encontró que sí existen conceptos comunes entre los objetivos del programa y los objetivos municipales, estatales y nacionales. Los conceptos asociados son los referidos a promover la inclusión, participación ciudadana, gobernanza colaborativa, transparencia y rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, se concluye que el logro del objetivo del programa aporta al cumplimiento de los objetivos de los instrumentos de planeación municipal, estatal, nacional e internacional, en conjunto con los demás mecanismos de participación ciudadana implementados en los diferentes niveles de actuación.

Análisis de la población potencial y objetivo y mecanismos de elegibilidad.

Definiciones de población potencial, objetivo y atendida:

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

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

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

Análisis de la población potencial y objetivo y mecanismos de elegibilidad.

4. ¿Cómo se definen y cuantifican las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas por el programa? Y si cuentan con la siguiente información y características:

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

Respuesta: Sí – Nivel 1. El programa tiene definidas las poblaciones, aunque no cumplen con las características establecidas.

Dentro del Manual de Operación del programa se define a la población objetivo como la totalidad de los ciudadanos del Municipio, quienes pueden participar a través de su Junta de Vecinos o como ciudadanos en lo individual. La cantidad de esta población no se encontró en ninguno de los documentos proporcionados para esta evaluación. No obstante, el mismo Manual establece que un requisito para participar en la propuesta de proyectos y en las votaciones es disponer de una credencial de elector vigente. En este sentido, según la lista nominal del Instituto Nacional Electoral (2022) al 15 de julio de 2022 había en el Municipio 72,828 personas mayores de 18 años con credencial vigente.

La población atendida por el programa, también considerada beneficiaria, se describe en el Manual como la totalidad de la población del Municipio ya que se pretende que las obras sean en beneficio de todas las personas. Al respecto, la división del presupuesto del programa por sectores y por colonias permite garantizar en lo general que los beneficios sí alcancen a toda la población del Municipio.

En ninguno de los documentos proporcionados por el personal del Municipio se describe a la población potencial, sin embargo, se infiere que está constituida por la totalidad de los ciudadanos del Municipio.

Conviene destacar que este programa atiende a la población en dos niveles. El primero se alinea con el objetivo del programa y es promover, facilitar y tomar en cuenta el ejercicio de la participación ciudadana en dos variantes: a. en la generación de propuestas de proyectos de mejora a la colonia y/o al sector al que pertenece; y b. a través de la votación por la opción de proyectos que la ciudadanía considere que generan mayor beneficio público. Por lo cual, en este sentido, la población beneficiaria del programa es: a. aquella que propone un proyecto; y b. aquella que vota por un proyecto.

El segundo nivel de atención a la población del programa está asociado a la población beneficiaria, definida como aquella que tiene una mejora directa derivada del proyecto implementado a través del programa Presupuesto

Participativo. De manera que, a este nivel, un tercer tipo de población beneficiaria comprende aquella que recibe los beneficios de la implementación de los proyectos financiados con el programa.

Finalmente, en ningún documento oficial del programa se sistematiza en formato de base de datos a la población potencial, objetivo y atendida. En entrevista se indicó que se contabiliza para los fines operativos y de retroalimentación del programa el número de usuarios de la plataforma “Decide San Pedro” y el número de usuarios verificados. En el año 2021 se contó con 4,200 usuarios.

5. Existe información que permita conocer quiénes reciben los recursos del programa para los proyectos que:

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida directa o indirectamente.
- b) Desglose el tipo de recurso otorgado.
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por usuario que no cambie en el tiempo.
- d) Defina mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta: Sí – Nivel 4. La información de los usuarios cumple con todas las características establecidas.

De la revisión hecha al Manual de Operación del programa y al Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio se encontró que al momento del registro de los usuarios en la plataforma de internet “Decide San Pedro” se solicita el registro de la credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral, además de su domicilio y un correo electrónico. De manera que sí se cuenta con información de los usuarios del programa en la plataforma, en entrevista se indicó que se tiene: correo, teléfono, nombre, sexo, fecha de nacimiento, estado de nacimiento, dirección y CURP. Además en el Manual se establece que se celebrarán las reuniones periódicas que sean necesarias para la verificación manual de las credenciales para votar vigentes expedidas por el Instituto Nacional

Electoral que aporten los usuarios, debiendo destruir la información relativa a dichas credenciales después de la verificación y de haber transcurrido el plazo de 10 días hábiles en el que los ciudadanos pueden presentar un recurso de inconformidad (Inciso II.2.1.6, Capítulo II.2.1, Título II.2 del Manual de Operación del programa) por lo cual sí se tienen definidos mecanismos para su depuración. La información se puede descargar en formato de base de datos, de forma que se pueden conocer estadísticas sobre las características de los participantes en el programa de forma desglosada (porcentaje de mujeres, hombres, porcentaje de población por edad) de los usuarios registrados, verificados y proponentes de proyectos.

Continuando, el programa no registra otra información sobre la población que inscribe proyectos, la votante y la que recibe los beneficios de los proyectos financiados. Dada la naturaleza del programa, no se considera prioritario recolectar otra información de la población que recibe los beneficios del programa. Sin embargo, los alcances que el mismo programa establezca podrían implicar que sí fuese relevante la recolección de otra información.

6. Si el programa recolecta información socioeconómica de su población o área de enfoque atendida.

- a) ¿Qué procedimiento aplica para llevarlo a cabo?
- b) ¿Qué variables mide?
- c) ¿Con qué periodicidad se mide?

El programa no recolecta información socioeconómica de su población atendida, de manera que no tiene documentado un proceso para que se lleve a cabo esta actividad. El registro que se realiza de la población atendida es el descrito en la pregunta anterior. Dada la naturaleza del programa, considerando su objetivo de promover la participación ciudadana, no se considera relevante que se recolecte información socioeconómica sobre los ciudadanos que participan, a excepción de que se planee un ejercicio de investigación y análisis sobre los votantes. De ampliarse los objetivos y alcances del programa, sería conveniente realizar un

análisis sobre la pertinencia de recolectar información socioeconómica de la población beneficiaria.

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores para resultados.

7. Si en el programa es posible identificar el Fin, Propósito, Componentes, Actividades y Metas, correspondientes a los indicadores de la MIR, agregar los anexos señalados en los índices siguientes, en caso de que el programa no cuente con este producto del Marco Lógico, señalar en la respuesta “NO Aplica”.

No aplica. El programa no cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados la cual describa Fin, Propósito, Componentes, Actividades, indicadores y metas. Del análisis de la información documental y empírica no se encontró que el programa estableciera objetivos de largo plazo, referidos al Fin del programa, y no se identifican claramente los Componentes del mismo. El Propósito del programa se entiende como el objetivo general establecido en su Manual de Operación, siendo “promover la participación de las Juntas Vecinales y los ciudadanos del Municipio organizada y corresponsablemente en la toma de decisiones que inciden en su comunidad mediante la resolución del destino de una parte del Presupuesto de Egresos del Municipio, en la forma y mediante las reglas establecidas en el presente Reglamento”.

En entrevista se indicó que en 2021 la meta del programa fue que cada colonia tuviera al menos un proyecto, y en 2022 la meta es que los proyectos a realizar sean de calidad. De manera oficial, estas metas no se encontraron descritas a mayor detalle en algún documento institucional como el Programa Operativo Anual (POA) de la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana (SlyPC). Se contó con información parcial para medir el cumplimiento de la meta de 2021: se seleccionaron 623 proyectos, de los cuales fueron ganadores 207 y hubo 167 Juntas de Vecinos, sin embargo, no se contó con el dato del número de colonias.

Un riesgo de no tener redactados los objetivos del programa en una MIR es que en la práctica se puede confundir el objetivo del programa con otros objetivos indirectos a los cuales también pueda contribuir. Además, definir los objetivos del programa por niveles como lo plantea la MIR, facilita la elección de los indicadores más apropiados.

En el Libro Blanco del programa se encontró un extracto que retoma elementos con las características de un objetivo de mediano y largo plazo del programa que podría plantearse como el Fin del mismo, el extracto es el siguiente:

“El programa Decide San Pedro se creó como una herramienta para el ejercicio del Presupuesto Participativo con el propósito de fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia y apropiación de los espacios públicos con ejercicios democráticos de participación ciudadana para todas las comunidades del Municipio de San Pedro para mejorar la calidad de vida” (página 19).

8. ¿En qué sentido los indicadores de gestión y estratégicos del programa cumplen con ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal?

Definición de indicadores CREMAA de acuerdo con los Lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable:

8.1 Claro. Un indicador es claro cuando no existen dudas acerca de qué es lo que busca medir. Esto implica que el nombre del indicador sea auto explicativo y acorde con el método de cálculo, que la frecuencia de medición y la unidad de medida entre las variables que integran el método de cálculo sean consistentes y que la descripción de dichas variables permita a cualquier actor comprender a qué se refieren los términos y conceptos usados.

- 8.2 Relevante. Un indicador es relevante cuando aporta información de al menos un factor relevante del objetivo al cual se encuentra asociado, es decir, debe estar definido sobre algún aspecto importante con sentido práctico. Esto implica, además, que en el indicador se especifique al menos una meta acorde a su frecuencia de medición y que esté construido como la relación de dos o más variables.
- 8.3 Económico. La información necesaria para medir el indicador debe estar disponible a un costo razonable.
- 8.4 Monitoreable. Un indicador es monitoreable si la información de sus medios de verificación es precisa e inequívoca. Esto implica que se conozcan el valor de la línea base del indicador y los datos precisos para ubicar dónde es posible consultar el medio de verificación, y que la periodicidad con la cual éste se actualiza sea consistente con la frecuencia de medición del indicador.
- 8.5 Adecuado. Un indicador es adecuado cuando aporta la información suficiente para emitir un juicio terminal y homogéneo respecto del desempeño del programa, es decir, que distintos actores pueden llegar a conclusiones similares al interpretar el indicador. Lo anterior implica que las metas anuales y sexenales sean congruentes con el sentido del indicador (ascendente o descendente) y que su dimensión (eficiencia, eficacia, calidad o economía) sea consistente con los conceptos de la MML.
- 8.6 Aporte marginal. Debe proveer información adicional en comparación con otros indicadores propuestos en un mismo nivel.

Se cuenta con el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, en el cual se integran algunos indicadores asociados al programa Presupuesto Participativo y otros referentes a los “espacios de participación” en conjunto, como muestra la tabla 2. Estos indicadores describen el

valor realizado en 2019, 2020 y la meta de 2021. A excepción del indicador 6, los demás representan datos aislados, una parte de lo que comprende un indicador, pues éste se integra por la relación de dos o más variables, lo que incluye porcentajes, tasas, variaciones, promedios, índices o razones.

Destaca que todos los datos e indicadores de la tabla 2 son de gestión y no de resultados (estratégicos) a nivel Propósito o Fin, además la mayoría miden la eficacia del programa entendida como la realización de actividades u objetivos, el único dato relativo a la dimensión de calidad es el 8, pero la actividad referida no se realizó.

Tabla 2. Datos e indicador del Programa Operativo Anual 2021 de la SlyPC.

#	Nombre del indicador	Unidad de medida
1	Guías prácticas para los 4 espacios de participación.	Número
2	Capacitaciones y talleres para participantes y colaboradores de los 4 espacios de participación ciudadana.	Número
3	Premios nacionales e internacionales.	Número
4	Sesiones de Consejos Sectoriales y del Consejo Municipal de Participación.	Número
5	Sesiones de Consejos Consultivos Ciudadanos.	Número
6	Ejecución de Proyectos del Presupuesto Participativo 2019.	Porcentaje de terminados
7	Renovación de mesas directivas de las juntas de vecinos.	Número
8	Encuesta de satisfacción de la comunicación con y las gestiones a las mesas directivas.	Número
9	Campañas de comunicación de los espacios de participación ciudadana.	Número
10	Plataformas digitales de los 4 espacios de participación.	Número
11	Ejercicios de retroalimentación y mejoras de procesos participativos.	Número
12	Convenios de colaboración.	Número

Fuente: Información publicada en el sitio de transparencia del Municipio de SPGG (2022).

Los datos de la Tabla 2, si bien tienen un nombre que incluye el objeto de medición, distan de ser lo suficientemente claros. Es decir, los nombres no siguen los elementos establecidos en el numeral 31 del Manual de Políticas para la Generación, Seguimiento y Evaluación de Indicadores del Presupuesto Basado en Resultados del Municipio (página 23). Se requiere incluir la columna de definición del indicador o descripción de variables, responsable y fórmula o método de cálculo como se señala en el numeral 30 del mismo Manual.

Todos los datos e indicadores de la Tabla 2 son económicos pues no implican un costo adicional para su medición; relevantes para la retroalimentación de la gestión del programa; monitoreables porque cuentan con la información derivada de registros administrativos; adecuados, porque permiten llegar a juicios inequívocos sobre la gestión del programa, aunque a un nivel limitado de cumplimiento de actividades; y de aporte marginal porque no son repetitivos. Sin embargo, los datos e indicadores del POA asociados al programa Presupuesto Participativo no son relevantes para conocer el desempeño del programa con relación a sus resultados, cobertura, eficiencia y calidad, además de que no miden la eficacia de alguno de los objetivos.

El área responsable del programa da seguimiento a información sobre el desempeño del mismo, la cual está asociada a estadísticas que permiten aproximarse a un análisis del desempeño. En entrevista se indicó que, aunque se tiene información respecto al número de votos, esta no es utilizada como referencia. Se señaló que la estadística de referencia para el programa es el número de personas registradas en la plataforma “Decide San Pedro”, y en particular, el número de usuarios registrados verificados. Este dato no se describe a mayor detalle en algún documento institucional.

En conclusión, el programa no tiene suficientes indicadores que permitan dar seguimiento a su desempeño en términos de gestión y logro de resultados, cobertura, eficiencia y calidad y a los cuales se les dé un seguimiento histórico.

9. Las fichas técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
 - i. Cuentan con unidad de medida
 - ii. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
 - iii. Son factibles de alcanzar considerando los plazos, los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.
- h) Tendencia deseable del indicador.

Respuesta: No – Información inexistente.

Los indicadores del programa no cuentan con una ficha técnica. En la base de datos que incluye los indicadores que rigen el Programa Operativo Anual de la Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana se incluye: nombre (a), unidad de medida (d), meta (g), avance de la meta, aunque no se especifica la frecuencia de medición se identifica que es anual. Por lo tanto, no se establece definición (b), método de cálculo (c), frecuencia de medición (e), línea base (f) y tendencia deseable del indicador (h).

Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas.

10. ¿Con cuáles programas y/o acciones en otros niveles de gobierno y en qué aspectos de éstos el programa evaluado tiene complementariedad y/o coincidencia?

El programa Presupuesto Participativo, como instrumento de participación ciudadana, se complementa con otros a nivel nacional, estatal y municipal. En su conjunto impulsan un gobierno más abierto y democrático, el cual involucra a los ciudadanos en la toma de decisiones.

A nivel nacional el artículo 35 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que señala los derechos de los ciudadanos hace mención de los medios de participación ciudadana, siendo la consulta popular y la revocación de mandato; y el artículo 9 establece que no se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito, pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país.

A nivel estatal, los instrumentos de participación ciudadana señalados en el artículo 13 de la Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Nuevo León son: consulta popular, consulta ciudadana, iniciativa popular, audiencia pública, contralorías sociales, presupuesto participativo y revocación de mandato.

En Nuevo León, el Presupuesto Participativo está regulado por la Ley de Participación Ciudadana y la Ley de Gobierno Municipal, que lo define como el instrumento de participación ciudadana que tiene como propósito la ejecución o administración bajo la responsabilidad de las Juntas, Asociaciones o Comités de Vecinos que existan en el sector o fraccionamiento respectivo, la realización de obras o ejecución de programas a cargo del presupuesto de egresos municipal.

En el Municipio de San Pedro Garza García los instrumentos de participación ciudadana se rigen por el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana Municipal, y además del presupuesto participativo se cuenta con los siguientes: iniciativas populares, consultas ciudadanas, consulta popular, referéndum y plebiscito municipal (derogados), audiencia pública, contralorías sociales y revocación de mandato.

Aunado a lo anterior el programa se complementa con otros programas y fondos destinados a las causas que atienden los proyectos financiados por éste. En el Manual del programa se señala que los recursos pueden ser utilizados para la realización de obras e inversiones en los siguientes rubros (páginas 22 y 23):

- Desarrollo de infraestructura urbana: Construcción de vialidades, pluviales, banquetas, andadores, monumentos, áreas verdes, parques y plazas; así como la introducción de la red de agua potable, drenaje sanitario, electricidad y alumbrado público.
- Mejoras a la infraestructura urbana: Rehabilitación, mantenimiento, remodelación o equipamiento de vialidades, pluviales, banquetas, andadores, monumentos, áreas verdes, parques, plazas y de las redes de agua potable, drenaje sanitario, electricidad y alumbrado público; sustitución de las redes aéreas de servicios por subterráneas, sustitución de energía eléctrica por energías alternativas; instalación de nomenclaturas, señales y semáforos; así como acciones para la regeneración urbana.
- Seguridad pública: Construcción, mantenimiento, rehabilitación, remodelación, equipamiento o adquisición de edificios, vehículos, mobiliario, equipos, armamentos para policías y sistemas en materia de protección civil, tránsito y seguridad pública.

- Desarrollo comunitario: Construcción, mantenimiento, rehabilitación, remodelación, equipamiento y mejoras de espacios educativos, culturales, deportivos, recreativos, formativos, comunitarios, de esparcimiento, para la asistencia social; que siendo del Municipio, Estado o Federación, de las Juntas de Vecinos o de las Organizaciones de la Sociedad Civil, funcionen para dar un servicio a la población del Municipio; así como la adquisición de bienes muebles para uso de las Juntas de Vecinos, Organizaciones de la Sociedad Civil y ciudadanos en beneficio de la población del Municipio.
- Desarrollo social y humano: Adquisición de bienes y contratación de servicios para el fomento, la difusión y el apoyo del arte, la cultura, la educación, el deporte, el civismo, los valores, la salud, asistencia social y el cuidado del medio ambiente.
- Escuelas Públicas: Construcción, mantenimiento, rehabilitación, remodelación y equipamiento de escuelas públicas preescolares, primarias y secundarias; así como la realización de acciones para la promoción del arte, la cultura, la ciencia, el civismo y el deporte entre los alumnos, maestros y padres de familia de las mismas.
- Desarrollo municipal: Adquisición, construcción, rehabilitación, mantenimiento o remodelación de bienes muebles e inmuebles del Municipio no contemplados en los demás rubros.

Los temas en los que se estructuran los proyectos en la página web Decide San Pedro son: Medio Ambiente, Cultura y Deportes, Seguridad, Inclusión, Impulso Económico, Parques y Jardines, Educación y Movilidad.

A continuación, se describen las principales actividades, organizadas por dependencia, con las que tuvo coincidencia o complementariedad en 2021, la coincidencia o complementariedad depende de la coordinación entre las áreas para la realización de las mejoras en los servicios o construcción de

infraestructura; la fuente de información fueron los POA de 2021 (año evaluado del programa).

- Secretaría de Cultura: Renovación de bibliotecas, jardines comunitarios, huertos urbanos, eventos de activación física, cursos y talleres culturales y artísticos.
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano: Brigadas de salud, Centros Mover, pláticas y talleres de prevención de salud y espacios rehabilitados con participación ciudadana, Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM).
- Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas: información no disponible en la web.
- Secretaría de Seguridad Pública: No se encontró en la web información del POA de la Secretaría.
- Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente: Bacheo, limpieza de arroyo, construcción de reductores, mantenimiento y construcción de Rejillas, Boca Tormenta y Pluviales, mantenimiento de banquetas, mantenimiento e instalación de luminarias, cambio de cableado, arbotantes, alumbrado, descacharrización, mantenimiento de fuentes y monumentos, mantenimiento de espacios deportivos, mantenimiento de áreas verdes, flores y plantas, arborización, poda y tala de árboles, pintura de bancas y juegos, Programa de difusión ecológico y de protección y cultura ambiental, mantenimiento de semáforos, mantenimiento asfáltico y esterilizaciones y vacunas a mascotas.
- Secretaría de Desarrollo Económico: No se encontró en la web información del POA de la Secretaría.

De la revisión anterior se encontró que los apoyos del rubro de mejoras a la infraestructura urbana son actividades que en su mayoría se realizan por la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente, por lo cual podría valorarse su continuidad en el programa. Por lo demás, para garantizar que la población no proponga acciones que ya están planeadas y programadas por otros programas o fondos, diferentes al de Presupuesto Participativo, podría considerarse realizar difusión de éstas en las colonias.

Módulo 2. Planeación y Orientación a Resultados

Instrumentos de planeación.

11. La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico, de trabajo u operativo con las siguientes características:

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo en sus resultados como parte de un Fin y Propósito.
- c) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.
- d) Es conocido por los responsables de los principales procesos del programa.
- e) Tiene establecidas sus metas.
- f) Se revisa y actualiza.

Respuesta: Sí – Nivel 4. El plan tiene cinco de las características establecidas (a, c, d, e y f).

La unidad responsable del programa sí cuenta con planes operativos, uno de la Secretaría a la que pertenece, y otro de la coordinación del programa. El primero es el Programa Operativo Anual y el segundo es un calendario que establece los momentos y actividades clave del programa.

La elaboración del Programa Operativo Anual es un ejercicio institucionalizado establecido en los artículos 28 y 29 del Reglamento de Planeación e Información Estratégica del Municipio de San Pedro Garza García. Este programa integra los objetivos de todos los programas y áreas de la SlyPC y por tanto no es exclusivo de la unidad responsable del programa Presupuesto Participativo.

Considerando los datos e indicador del POA mostrados en la tabla 2, en éste no se contempla el mediano y largo plazo de los resultados del programa (b) en forma de Fin o Propósito, como tampoco de la SlyPC. Al respecto, aunque sería adecuado y deseable monitorear indicadores de propósito y de Fin del programa en el POA, éstos no se incluyen.

Continuando, el POA cuenta con datos y un indicador (c), todos de gestión y mayormente enfocados a medir la dimensión de eficacia referente a la realización de actividades; estos datos e indicador sí tienen definidas metas anuales (e) y derivado de la entrevista se encontró que sí son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa (d), aunque de la misma fuente se encontró que no son considerados en la operación cotidiana del programa.

Finalmente, los datos e indicador del POA se revisan y actualizan cada año (f), según lo descrito en el artículo 29 del Reglamento de Planeación e Información Estratégica del Municipio de San Pedro Garza García, el cual a la letra dice: “Los POA estarán relacionados con el PMD, serán elaborados por las dependencias bajo la coordinación general de la Unidad de Gobierno para Resultados y serán presentados por el Comité antes de concluir el mes de marzo de cada año”. Aunado a lo anterior, se establece en el artículo 43 que “las dependencias presentarán cada seis meses un informe de avances de su POA en los términos en que lo requiera la Unidad de Gobierno para Resultados, mismo que se publicará en el portal de Internet del Municipio”.

Un área de oportunidad al POA de la SlyPC es elaborar los POA con un enfoque de resultados el cual incluya objetivos e indicadores de Propósito y Fin.

Continuando, el otro instrumento considerado como plan operativo para fines de esta evaluación, es el calendario del programa. Éste no integra o establece objetivos, contiene una descripción general de las actividades clave, mismas que se describen a continuación en orden lógico: la aprobación del presupuesto anual por parte del Cabildo, la publicación de la convocatoria en el Periódico Oficial del Estado y la Gaceta Municipal, el registro de propuestas en la plataforma, la evaluación de la factibilidad de las propuestas, la votación de proyectos y la ejecución de los mismos, además de una retroalimentación de la operación del programa que abarca del registro de propuestas a la ejecución de proyectos. En este calendario se establecen fechas acordes con el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana y las establecidas por la coordinación del programa.

Este calendario sí es resultado de un ejercicio de planeación institucional (a) pues en su diseño intervino el personal asociado en la planeación y operación del programa. Además, dado el tipo de documento en cuestión, es factible indicar que el calendario tiene establecidas metas de cumplimiento (e), las cuales se traducen en los plazos de tiempo fijados para las actividades clave, pero éstas no están relacionadas a indicadores de actividad, procesos o resultados.

Derivado de la entrevista realizada se encontró que el calendario sí es conocido por los responsables del programa (d) y fue utilizado como eje rector del mismo durante cada ejercicio anual. El calendario plantea actividades para cada ejercicio y por tanto no contempla objetivos de mediano y largo plazo (b), ni cuenta con indicadores (c) de gestión ni resultados. Finalmente, no se tiene registrado algún mecanismo de revisión o actualización (f) del mismo. No se encontraron áreas de oportunidad respecto al calendario.

De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación.

12. Si el personal responsable del programa ha utilizado informes de evaluaciones externas, auditorías u otros estudios sobre el programa ¿qué mejoras han sido aplicadas y cuáles han sido los resultados?

- a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas, auditorías u otros estudios.
- b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados.
- d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación.

Respuesta: Sí – Nivel 3. El programa utiliza los informes, reportes o estudios señalados y tiene tres de las características establecidas (a, c y d).

El programa Presupuesto Participativo no ha sido evaluado previamente ni ha sido auditado en lo particular, sin embargo, sí cuenta con un diagnóstico de su operación elaborado por el área coordinadora del programa.

Se encontró que en 2020 hubo una auditoría interna a la Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas por parte de la Secretaría de Contraloría y Transparencia del Municipio, en ésta se registraron diferencias en partidas establecidas en el catálogo y las ejecutadas, no directamente asociadas al programa. La Auditoría Superior del Estado de Nuevo León realizó una auditoría a la Cuenta Pública del ejercicio 2020 del Municipio, no encontró alguna observación respecto al programa Presupuesto Participativo, sólo se hizo mención de su existencia como mecanismo de participación ciudadana.

En 2021 se realizó un diagnóstico del programa por el área coordinadora del mismo. En este diagnóstico fueron detectadas tres áreas de oportunidad:

1. Hacer una fórmula de distribución más justa; pues se encontró que la actual es regresiva y acentúa la desigualdad. Hay menos presupuesto per cápita en colonias de atención prioritaria. En este sentido, los sectores con más necesidades reciben menos presupuesto. Hay menos presupuesto asignado a las colonias más pobladas. El recurso se distribuye entre muchas colonias pequeñas concentradas en los sectores más poblados (K5 y K6).
2. Garantizar la operación sostenible a largo plazo; pues se encontró que muchas colonias pequeñas proponen proyectos de bajo impacto y aumentan la carga operativa.
3. Proyectos de más impacto y más participación; se encontró que la competencia de proyectos sectoriales es el principal motor de participación. En 2021 el 59% de los votos fue para proyectos de sector y 41% para proyectos de colonia. 25% de las propuestas fueron para proyectos de sector y 75% para proyectos de colonia (2021). Una encuesta realizada en 2019 arrojó que el 80% de la población del Municipio no conoce el programa. Además, se describe, una baja participación de población joven, en 2021 el 31.4% tenía entre 18 y 39 años de edad, el promedio de edad era de 48 años, un año más que en 2019.

En este sentido, el dilema encontrado es que “la atención y recursos humanos para proyectos pequeños donde participan menos personas (para los que sobran recursos y hay que pensar cómo gastarlos) compite con proyectos grandes donde participan más personas (para los que generalmente hay que ajustar a una etapa viable)”.

De forma que los problemas a solucionar detectados fueron:

- Más de 250 proyectos al año, pulveriza recurso y genera riesgo de acumulación y atraso;
- 61% de los proyectos de menos de 6 personas, acaparan atención y

recursos;

- 10 veces más recursos en colonias chicas y cerradas que en las más pobladas; y
- 80% de las personas no conoce que existe un Presupuesto Participativo.

El punto de llegada deseado del programa se define como "contamos con una plataforma donde comunidades de vecinos y servidores públicos financian de 30 a 90 proyectos innovadores y transformadores, orientados a mitigar y adaptarse a la crisis climática en la ciudad. El programa está institucionalizado para ser eficiente y representar los intereses de toda la diversidad de habitantes de la ciudad".

Del diagnóstico, cuyos principales hallazgos se citaron previamente, el área responsable del programa sí usa los resultados para la toma de decisiones sobre cambios o ajustes al programa. A fin de mejorar la gestión y/o sus resultados, define acciones al respecto y en éstas participa todo el equipo responsable e involucrado en la implementación del programa. Sin embargo, el procedimiento de retroalimentación del programa no está descrito como tal en algún documento normativo, solo se menciona en el Manual de Operación la evaluación interna con el fin de asegurar el cumplimiento de algunos objetivos del programa, aunque no se especifica a quién corresponde desarrollarla. De manera que se cumplen los incisos a, c y d, mas no el b.

El diagnóstico se realizó en 2021 y participaron los diferentes Consejos Sectoriales en la propuesta de mejoras. El programa sí presentó ajustes aplicados en su ejercicio 2022. Estos ajustes fueron principalmente en la planeación, difusión y operación del programa.

En síntesis, en entrevista se compartió que sí se hicieron cosas para aumentar la participación y para impulsar que los proyectos fueran de mayor alcance y disminuir la carga operativa.

- Se realizó una campaña de difusión y promoción de la participación más amplia: se compartieron herramientas para que la ciudadanía promoviera el programa (se dieron kits de material para difusión: posters y guía del programa), se realizó invitación directa a grupos, se tuvo alianza con la red de urbanistas cívicos, se presentó el programa en universidades de la entidad y se realizaron recorridos urbanos. Se ubicaron 40 puntos de apoyo para asesorar a la ciudadanía en su registro a la plataforma.
- Se proporcionó apoyo para el armado del proyecto y de las campañas de difusión de los mismos.
- El lema de la convocatoria en 2022 fue “súmate a una causa”. Se reestructuró el catálogo de proyectos. Se revisaron las acciones programadas para 2022 y las que no tienen financiamiento, pero son de interés general, estratégico y prioritario para considerarlas en el catálogo; se realizó un taller para definir zonas prioritarias por temas y proyectos. Se difundieron casos de éxito (de proyectos con incidencia en más de una colonia).
- Se estableció que, para considerar un proyecto como ganador, éste debe tener al menos 10 votos.

Acorde con el personal entrevistado, el principal resultado detectado de 2021 a 2022 derivado de la aplicación de las mejoras citadas, fue un aumento en el número de personas registradas en la plataforma, de 4,200 a 4,500; una reducción del número de proyectos ganadores de 207 a 116 y un aumento de proyectos que se apegaron al catálogo proporcionado, del 30% al 40%, según se comentó en entrevista.

13. Si el programa ha sido evaluado con anterioridad, agregar los anexos señalados en los índices siguientes, en caso de que el programa no haya sido evaluado, señalar en la respuesta “NO Aplica”.

No Aplica. El programa no ha sido evaluado con anterioridad.

14. A partir del análisis de la información sobre el programa y de la experiencia en la temática del equipo evaluador ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

Si bien el programa ya está consolidado a nivel normativo y operativo y ha sido reconocido a nivel nacional e internacional, se identifica la necesidad de documentar su alineación a los planes de desarrollo en los diversos niveles, además de justificar su creación con base en un diagnóstico y marco teórico de referencia, así como diseñar una Matriz de Indicadores para Resultados propia del programa, la cual incluya indicadores estratégicos y de gestión que permitan dar seguimiento al logro de sus resultados. Una vez que las direcciones competentes cubran los requerimientos del diseño formal de un programa presupuestario será conveniente aplicar una evaluación de diseño para valorar la pertinencia de tales instrumentos (diagnóstico, marco teórico y empírico, árbol de problemas, árbol de objetivos, alineación a la planeación estratégica, así como lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados).

Por otro lado, aunque esta evaluación abarca preguntas que analizan los procesos operativos del mismo, no se incluye trabajo de campo con los operadores del programa por lo cual no se logra identificar todos los obstáculos o problemas operativos que podrían estar ocurriendo en la implementación del programa y que podrían ocasionar efectos no deseados, dada la importancia política que éste conlleva. Por lo tanto, es aconsejable la realización de una evaluación de procesos que abarque principalmente la operación del programa desde el cómo se constituyen y operan las Juntas Vecinales y los diferentes Consejos; e incluir

alguna encuesta de percepción aplicada a una muestra estadística de personas de las colonias del municipio.

De la generación de información.

15. El personal responsable del programa recolecta la siguiente información? En caso de aplicar, ¿cuál es su uso en la toma de decisiones?

- a) Los tipos y montos de bienes, servicios, apoyos o recursos otorgados a la población o área de enfoque atendida en el tiempo.
- b) Las características socioeconómicas de la población o área de enfoque atendida y no atendida con fines de comparación.
- c) El desempeño del programa, con las siguientes características.
 - i. Oportuna, producida a tiempo para informar una o varias decisiones relativas al programa.
 - ii. Confiable, cuenta con un mecanismo de validación.
 - iii. Sistematizada en una base de datos.
 - iv. Pertinente a un nivel de gestión, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
 - v. Actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.
- d) Información sobre la demanda total de recursos para los proyectos y las características de los solicitantes (socioeconómicas o de otro tipo).
- e) La georreferenciación de la información vinculada a un punto espacial

Respuesta: Sí – Nivel 3. El programa recolecta información acerca de tres de los aspectos establecidos.

Como parte del programa se recolecta información de los incisos a, c y e.

La plataforma digital “Decide San Pedro” contiene información sobre los proyectos propuestos, los ganadores y los que se están realizando. Se muestra el monto de presupuesto, el planteamiento del proyecto realizado por los ciudadanos, fotografías y ubicación en un mapa, se actualiza la etapa en la que se encuentra

con el adjunto del documento correspondiente (cotización, orden de compra, cronograma). Esta información materializa el principio de transparencia proactiva con el que está comprometido el programa y es para uso público.

No se registra información sobre las características socioeconómicas de la población o área de enfoque atendida y no atendida, ya sea para identificación o comparación; dado los fines del programa y con base en los objetivos planteados por éste no es prioritario recolectar información socioeconómica de la población atendida. De ampliarse los objetivos o alcances del programa y definirse indicadores a nivel Fin debería valorarse la pertinencia de integrar alguna otra información de la población usuaria y o de algún grupo de comparación.

Se registra información sobre el desempeño del programa, principalmente el número de usuarios en la plataforma y se da seguimiento a los avances de los proyectos a implementar con los recursos del programa. Ambos tipos de información son oportunos, están actualizados, y se encuentran sistematizados en formato de base de datos en la plataforma Decide San Pedro. Esta información sí permitiría medir indicadores de gestión asociados al porcentaje de proyectos en ejecución y concluidos, entre otros, sin embargo, no se tienen planteados indicadores de gestión del programa a los cuales se les dé seguimiento y estén establecidos en un documento normativo. Los indicadores del POA de 2021 no incluyeron estos indicadores como se puede apreciar en la pregunta 8. Finalmente, esta información sí es confiable, pues se tiene y publica su correspondiente documento de evidencia.

Dado que se trata de un programa universal (que busca atender a toda la población mayor de 18 años) que incentiva la participación ciudadana, no identifica una demanda de recursos, pues el presupuesto destinado responde a otros criterios de asignación de presupuesto. Sin embargo, en 2022 sí se realizó un análisis sobre las principales necesidades o proyectos no programados en las colonias del Municipio, pero con fines de facilitar y hacer más efectivo el planteamiento de proyectos por parte de los ciudadanos.

El programa sí georreferencia los proyectos que se llevan a cabo y se encuentran disponibles en la plataforma de acceso público.

La información que se recoge y almacena del programa se genera con periodicidad anual, ya que deriva de cada ejercicio de implementación del programa.

Módulo 3. Cobertura y focalización

Análisis de cobertura.

16. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

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

Respuesta: Sí – Nivel 3. La estrategia de cobertura cuenta con tres de las características (b, c y d).

El programa sí cuenta con una estrategia de cobertura para atender a su población objetivo. En el Manual de Operación del programa se define a la población objetivo como la totalidad de los ciudadanos del Municipio, los cuales pueden participar a través de su Junta de Vecinos o como ciudadanos en lo individual. A su vez, en el mismo Manual se establece que la cobertura es el área geográfica del Municipio distribuida por sectores, en donde se conforman Juntas de Vecinos. Cada colonia, barrio o sector está representado por una asociación o Junta de Vecinos. A 2021 se contó con seis sectores: K1 El Obispo-Industrias-Río, K2 San Pedro-Valle Poniente, K3 Lomas, K4 Del Valle y Callejones, K5 San Ángel-San Agustín y K6 San Agustín; y 179 Juntas de Vecinos. Con base en lo anterior el programa logra garantizar una distribución del presupuesto del programa en todo el espacio geográfico del Municipio.

- a) Aunque el programa indica que la población objetivo es “toda la del Municipio” no registra en algún documento su cantidad y no detalla más características de ésta.

- b) En 2021 la intención del programa fue que en cada colonia se realizara al menos un proyecto, lo cual sí se cumplió de acuerdo a lo indicado en entrevista.
- c) La estrategia de cobertura está establecida en el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana y en el Manual de Operación del programa, por lo cual se considera que es fijo hasta que no haya alguna modificación en la normatividad señalada.
- d) Aun cuando el programa no cuenta con diagnóstico correspondiente y una Matriz de Indicadores para Resultados se determina que la estrategia de cobertura entendida como la clasificación territorial del Municipio por sectores para la distribución del presupuesto, sí es congruente con el objetivo de procurar la participación de la población del Municipio en una parte del presupuesto municipal ya que toda la ciudadanía puede proponer proyectos para su colonia o sector pues hay recurso disponible para su realización en caso de resultar factible y ganador.

17. A partir de las definiciones de la población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa desde que se tiene registro?

El programa no cuantifica en algún documento oficial a su población objetivo, aunque establece que es la población total del Municipio. Para el ejercicio del derecho a proponer y votar por los proyectos se requiere ser mayor de edad y contar con credencial de elector como medio de verificación. En este sentido, según la lista nominal del Instituto Nacional Electoral (2022) al 15 de julio había en el Municipio 72,828 personas mayores de 18 años con credencial vigente.

En uno de los documentos proporcionados para esta evaluación se identifica la cantidad de usuarios registrados en la plataforma por año. Siendo esta la

población atendida directa, la que participó en el programa. Considerando los datos anteriores, en 2021 el porcentaje de cobertura en este sentido fue del 4.3% de la población de 18 años y más. La tabla 3 muestra la cantidad de personas que han votado por los proyectos del programa en cada año que ha estado vigente.

Tabla 3. Personas participantes en la votación de proyectos del Presupuesto Participativo por año.

Año	2016	2017	2018	2019	2021
Usuarios	1983	1989	1995	2711	3144

Fuente: Municipio de San Pedro Garza García, Documento de Anexo 9 proporcionado para esta evaluación.

Como se observa en la tabla 3, el porcentaje de participación es reducido con relación al valor aproximado de número de población de 18 años y más, y no se cuenta con suficiente información para conocer la magnitud de la población atendida desglosada en aquella que ejerce su derecho a proponer proyectos y de la población beneficiaria directa de los proyectos implementados con los recursos del programa. Sin embargo, es relevante que en los seis sectores en los que se organiza al Municipio se proponen proyectos y se vota por ellos.

Módulo 4. Operación

Análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicable.

18. ¿Cuál es el diagrama de flujo del programa para entregar los bienes y servicios?

En función al Manual Operativo del programa se identificó el proceso de actividades por el que pasa éste, agrupadas en etapas. En entrevista con el personal se verificó que estas actividades ocurrieran en los términos que se presentan enseguida.

Etapas de planeación

- I. El Cabildo discute y aprueba a más tardar el 31 de diciembre del año anterior al ejercicio fiscal el Presupuesto de Egresos del Municipio, donde establece al menos un presupuesto de 5% de los ingresos propios destinado al Presupuesto Participativo.
- II. La Dirección de Participación Ciudadana (DPC) establece con base en el presupuesto total aprobado para el programa la cantidad de presupuesto que corresponde al ámbito comunitario, educativo y de organizaciones de la sociedad civil.
- III. La DPC distribuye el presupuesto al ámbito comunitario en los seis sectores del Municipio, considerando tres proporciones:
 - El 45% en función del porcentaje de cumplimiento del pago del Impuesto Predial en el año anterior;
 - El 40% en función del número de bienes inmuebles existentes; y
 - El 15% en función de la cantidad de Juntas de Vecinos existentes.
- IV. La DPC informa a los Consejos Sectoriales del monto de recursos que le corresponde a su sector.

- V. Los Consejos Sectoriales aprueban la fórmula de distribución dentro de su sector.

Etapas de registro de propuestas

- VI. La DPC habilita en la plataforma Decide San Pedro el registro de la ciudadanía del Municipio y de sus propuestas que concursarán para ser financiadas.
- VII. La ciudadanía se da de alta en la plataforma Decide San Pedro.
- VIII. La ciudadanía registra en la plataforma Decide San Pedro uno o más proyectos en función al nivel de impacto en su Junta Vecinal o en su sector, considerando los requisitos generales, los rubros del artículo 271 del Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio y los rubros específicos del inciso II.3.2.4 del Manual de Operación del programa.
- IX. La DPC envía los proyectos propuestos por la ciudadanía a las dependencias correspondientes para que evalúen su factibilidad.
- X. Las dependencias competentes evalúan dentro de 45 días hábiles la factibilidad técnica, presupuestaria y/o jurídica de los proyectos competentes con base en el inciso II.4.1.4 del Manual de Operación del programa.
 - a. Si el proyecto evaluado se considera factible por las dependencias, se informa a la DPC.
 - b. Si el proyecto evaluado no se considera factible por las dependencias, se informa a la Dirección de Participación Ciudadana de los motivos y criterios no cumplidos.
 - c. Si ningún proyecto se considera factible, la Dirección podrá tomar esos proyectos y citar a los vecinos proponentes para que, en

colaboración, las Secretarías responsables realicen la adecuación del proyecto dentro de los parámetros de factibilidad, para su votación.

- XI. La ciudadanía autora de las propuestas evaluadas, dentro de 5 días hábiles posteriores a que se les notifica de la no factibilidad de su propuesta, presenta aclaraciones o inconformidades a la evaluación de su propuesta y hace los ajustes correspondientes a la misma antes de que inicie el período de votación.

Etapas de votación

- XII. La DPC habilita para votación en la plataforma Decide San Pedro los proyectos aprobados por un periodo de 10 días naturales o 8 días hábiles y, dentro de ese mismo plazo, al menos un día para la votación presencial mediante casillas instaladas en los eventos Decide Fest.
- XIII. La ciudadanía vota por las propuestas aprobadas ya sea de forma virtual o presencial hasta agotar el techo presupuestal de la Junta de Vecinos o del sector.
- XIV. La DPC cuenta manualmente los votos presenciales emitidos y emite un acta, luego suma éstos a los votos emitidos digitalmente.
- XV. La DPC ordena los proyectos de mayor a menor votación emitida y considera ganadores los que más votos tengan, hasta agotar la partida presupuestal asignada.
 - a. Si el proyecto ganador agota la partida presupuestal asignada, los proyectos restantes se archivarán para su consideración en el ejercicio de los recursos remanentes.

- b. Si el proyecto ganador no agota la partida presupuestal asignada y existen más proyectos propuestos en la categoría y delimitación correspondiente, se estudia la viabilidad presupuestaria del siguiente proyecto con más votos. Si se considera viable, se considerará un proyecto ganador hasta agotar la partida presupuestal o la lista de proyectos votados, lo que suceda primero.

Etapas de implementación

- XVI. La DPC publica los proyectos ganadores en la Plataforma, en el Periódico Oficial del Estado y en la Gaceta Municipal y, 10 días hábiles posteriores a la publicación de los proyectos ganadores, elimina la información personal de la ciudadanía dentro de la plataforma Decide San Pedro.
- XVII. La DPC, en coordinación con las dependencias involucradas en los proyectos, inicia el procedimiento de implementación de éstos por un año, si aplica la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León y el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Municipio; y de dos años si aplica la Ley de Obras Públicas para el Estado y los Municipios de Nuevo León.
- XVIII. Los Consejos Sectoriales, luego del proceso de compra o adquisición, si existen recursos remanentes deciden su distribución, pudiendo destinarlos a:
 - a. Cubrir los excedentes de otros proyectos ganadores del Programa en el sector;
 - b. Sufragar proyectos que hayan quedado pendientes de realización dentro del sector; y que se encuentren factibles en la plataforma;
 - c. Costear proyectos del Programa de otros sectores; u
 - d. Otros ámbitos del Programa de Presupuesto Participativo.

- XIX. La dependencia ejecutora de los proyectos, al concluir la ejecución de éstos, elabora y firma un Acta de Entrega-Recepción por cada uno, la cual se firma por personal de la dependencia y una persona representante de la comunidad beneficiada.

Otras actividades implementadas de forma concurrente a la implementación de los proyectos ganadores a medida que van concluyendo son las siguientes:

Etapas de auditoría, control, evaluación y transparencia

- I. La Contraloría y Transparencia realiza visitas a una muestra de proyectos implementados y genera un acta sobre su estatus, pudiendo ser “Concluido”, “Pendiente nuevo anexo técnico” y “No hay observaciones”.
- II. La Contraloría y Transparencia desarrolla una evaluación interna para asegurar que los apoyos del programa se orienten a la realización de obras y acciones para beneficio de la comunidad; asegurar la máxima participación de la ciudadanía en la definición de las propuestas; y que las propuestas recibidas y autorizadas sean prioritarias y de beneficio colectivo.
- III. Las personas que representan a Contralores Sociales en los Consejos Sectoriales desarrollan durante su periodo la función de vigilar la correcta aplicación y ejecución de los recursos del programa.

19. Si el programa cuenta con uno o varios de los procesos que sugiere el CONEVAL, ¿en qué sentido éstos son eficaces y suficientes para el logro de los objetivos del programa?

- a) Planeación, difusión, apoyos y recursos. (4)**
- b) Solicitud, producción, distribución y entrega de bienes o servicios. (4)**
- c) Selección, seguimiento y monitoreo de beneficiarios. (3)**
- d) Contraloría social, evaluación, monitoreo y satisfacción de usuarios. (4)**

Respuesta: Sí – Nivel 4. El programa cuenta con 11 de los 15 procesos señalados.

El programa define en su Manual de Operación diversas actividades aunque no establece un proceso por cada etapa descrita en los incisos de esta pregunta. No obstante, con base en las actividades que implementaron los actores involucrados en el programa durante 2021 se identificó una equivalencia de éstas con 11 de los 15 procesos de la pregunta agrupados en esos cuatro incisos.

a) Planeación y difusión.

El personal desarrolló actividades orientadas a planear en 2021 la distribución de los recursos del programa por sectores y colonias, a difundir la participación de la ciudadanía en el registro de propuestas para su sector o colonia, así como para registrar de forma virtual en la plataforma Decide San Pedro y evaluar la factibilidad de estas propuestas. No se identificaron actividades para las etapas de solicitud de apoyos y recursos, pues no aplica como tal esa vía para determinar que un proyecto sea ganador.

La información sistematizada en base de datos para la etapa de planeación comprende los datos de las colonias y sectores necesarios para distribuir el presupuesto. Esta información se actualiza cada ejercicio fiscal a fin de hacer una distribución precisa del recurso que comprende el programa.

No se encontraron obstáculos en estas etapas. No obstante, cabe analizar un hallazgo encontrado por el personal responsable del programa. Éste se resume en

que de los seis sectores, los dos con más colonias de atención prioritaria, el K1 y K2, fueron los que recibieron menos presupuesto por persona en 2021. Esto se explica porque la fórmula de distribución incentiva principalmente el cumplimiento del pago del predial, el número de bienes inmuebles y las Juntas de Vecinos existentes, factores que en colonias de atención prioritaria no tienden a ser ascendentes porque el territorio de crecimiento es limitado y la población tiene menos tiempo para participar en asuntos públicos e ingresos inferiores a la línea de bienestar. Otra variable a considerar en la distribución presupuestal debe ser la población flotante estimada por sector, usuaria de espacios y vías públicas en áreas comerciales, así como la cantidad de proyectos propuestos por persona, a fin de hacer comparables los sectores.

Hacer más equitativa la cantidad de recursos distribuidos por persona a cada sector en función a las colonias con atención prioritaria conllevaría a que los proyectos se orienten a disminuir carencias sociales de la población que mide el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), como son rezago educativo, calidad y espacios en la vivienda, acceso a los servicios de salud, servicios básicos en la vivienda, acceso a la seguridad social, acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, lo cual puede implicar una acción duplicada con otros programas sociales del Municipio u otro orden de gobierno.

Esta distribución mencionada puede derivar en un mayor subejercicio del presupuesto y reintegro a la Tesorería en los sectores con mayor cantidad de presupuesto asignado pero con igual o menor cantidad de proyectos que no alcancen a agotar el techo presupuestal por colonia y sector. En lo que respecta a los sectores con menor presupuesto, tendrían recursos insuficientes si se considera su población flotante y cantidad de proyectos propuestos por persona.

Una oportunidad de ejercer el presupuesto de forma más equitativa es la siguiente. En caso de agotarse el techo presupuestal de sectores con mayor cantidad de colonias de atención prioritaria en proyectos de alcance al público en general, y habiendo sectores sin propuestas de proyectos de ese tipo, una opción

es permitir a las Juntas de Vecinos de éstos destinar su presupuesto no ejercido o remanente por colonia o sector a una bolsa de recursos concursable.

Para lograr que los sectores con menos recursos por persona propongan más proyectos de beneficio público que impliquen un mayor costo, es necesario promover el programa en los sectores K1 y K2; asimismo, desarrollar más talleres de co-creación de proyectos con enfoque a la atención de carencias sociales de forma complementaria a los programas existentes.

b) Producción y entrega de bienes o servicios.

El personal desarrolló actividades que consisten en producir con apoyo de proveedores los bienes, servicios y obras derivadas de proyectos ganadores para beneficio público, así como hacer un acta de entrega-recepción entre personal de las dependencias ejecutoras y la comunidad. No se identificaron actividades para la solicitud y distribución de apoyos, ya que éstas no aplican al tipo de bienes, servicios y obras financiadas con el programa.

La información sistematizada en base de datos para las etapas de producción y entrega de bienes o servicios se integra por el tablero que reúne todo dato relacionado a los proyectos ganadores, desde su concepto, votos obtenidos, costo, expediente técnico y estado de implementación, por mencionar los más importantes. Esta información está estandarizada, ya que se genera a partir de las actividades del Manual de Operación y de las normas de adquisiciones y obra pública a nivel estatal y municipal.

Un obstáculo encontrado en estas etapas fue que a 11 meses de publicarse los proyectos ganadores en 2021, los 62 proyectos que están por iniciar representan \$63.1 mdp, el 70% del presupuesto total asignado al ámbito comunitario de \$90 mdp.

Otro hallazgo encontrado por el personal es que la mayoría de los proyectos ganadores fueron para la adquisición de mobiliario con votación de dos dígitos a nivel de colonia, los cuales implican un gasto a futuro en mantenimiento para el

Municipio y demandan un alto costo de oportunidad. Este costo es entendido como el tiempo, personal y presupuesto de las áreas de adquisiciones y obra pública destinado a proyectos de menor alcance en población beneficiaria y resultados a corto plazo en detrimento de aquellos de mayor alcance y resultados con mayor cantidad de votación por las personas.

Para revertir esta situación el personal responsable del programa indicó que ya han tomado medidas como publicar un catálogo de proyectos que sean benéficos para la colonia y sector en particular y así la población sepa cuánto costaría un proyecto y tenga una orientación de qué es factible en su contexto.

Una oportunidad para asegurar que los recursos del programa se destinen a proyectos de mayor alcance que ameriten los recursos invertidos es exigir una factibilidad social adicional en la cual los proyectos se orienten a disminuir, contener o eliminar efectos negativos de problemas públicos a nivel municipal o metropolitano diagnosticados en el Plan Municipal de Desarrollo o el Plan de Desarrollo Urbano vigentes. Para comprobar las problemáticas tendría que partirse de datos cuantitativos verificables por la población y el personal municipal. Una práctica que representa un avance en la atención de esta oportunidad es la selección por parte de las personas proponentes de proyectos de causas específicas que justificarían su implementación, en lugar de un rubro general como está previsto en el Manual de Operación.

En cuanto a la sostenibilidad financiera de los proyectos, una forma de priorizar aquellos que no impliquen un gasto operativo en mantenimiento que pueda desequilibrar las finanzas municipales, es la oportunidad de definir como requisito para la factibilidad presupuestal que los proyectos tengan una proyección del costo económico para el Municipio, incluida la inflación, a partir de su implementación hasta su fecha estimada de vida.

En el ámbito operativo interno, una oportunidad de destinar el tiempo, personal y presupuesto de las áreas de adquisiciones y obra pública al mayor beneficio presente, es priorizar la implementación de los proyectos que impliquen un mayor

beneficio al público en general, después a una población definida de mayor a menor y por último a los que no se tenga cuantificada.

c) Selección, seguimiento y monitoreo de propuestas.

El personal del Municipio desarrolló actividades para seleccionar las propuestas factibles y de mayor votación, así como para darle seguimiento a la implementación de éstas y vigilar su estado con apoyo de personal de la Contraloría. La información de los proyectos seleccionados y a los cuales se les da seguimiento se considera suficientemente sistematizada en base de datos y estandarizada en un sistema informático de uso interno.

No se identificaron actividades para el seguimiento de la población beneficiada directa o indirectamente por las propuestas implementadas, ya que es complejo hacer una medición de la misma y por lo tanto no aplica.

En estas etapas no se encontraron obstáculos representativos. Una limitante de la etapa de votación de proyectos es que sólo la ciudadanía tiene derecho a voto, cuando los proyectos tienen una incidencia en la población que transita y habita en el Municipio. En ese sentido, la oportunidad que tiene esta etapa es permitir a un público más amplio la posibilidad de opinar sobre los proyectos.

Una buena práctica del programa es la evaluación de factibilidad basada en datos y hechos. No obstante, ésta contrasta con la evaluación de resultados finales de los proyectos una vez implementados, la cual se limita a firmar un acta de entrega. Una oportunidad encontrada en esta acta es la posibilidad de incluir un instrumento de percepción sobre la calidad de los bienes, servicios u obras entregadas.

d) Contraloría social, evaluación, monitoreo y satisfacción de usuarios.

El personal del Municipio desarrolló actividades de evaluación interna, como son un diagnóstico sobre las áreas de oportunidad del programa, así como la aplicación de una encuesta para medir la satisfacción con el programa en una

muestra de la ciudadanía que ha participado en éste. Asimismo, el personal facilitó la integración de los Consejos Sectoriales donde se encuentra una persona de Contraloría Social a cargo de vigilar la aplicación y ejecución del recurso. No se encontraron obstáculos en esta etapa, solo la oportunidad de establecer como indicador interno el porcentaje de personas encuestadas que conocen el programa y el porcentaje de quienes han participado en la propuesta de proyectos o votación.

Mejora y simplificación regulatoria.

20. ¿Qué cambios sustantivos en el documento normativo del programa se han hecho en los últimos tres años a fin de agilizar las etapas del programa?

En 2014 se publicó el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio. Después, en 2021 se publicó por segunda vez el Manual de Operación del programa. A julio de 2022 los artículos relativos al programa en el Reglamento se han reformado en cuatro ocasiones, julio de 2016, noviembre de 2018, agosto de 2019 y marzo de 2020. La reforma más representativa ha sido la de 2020, pues se sometió a consulta pública y consistió en cambios al diseño del programa como permitir votación virtual y presencial sobre los proyectos, a fin de simplificar esta etapa. No obstante, estas acciones no se implementaron en ese año debido a la reasignación del recurso del programa para cubrir gastos relacionados a la pandemia por COVID-19. Entre los beneficios de esta reforma se encuentran una mayor participación de personas en la votación de proyectos, una agilidad en la comunicación entre personal de dependencias ejecutoras y ciudadanía para la evaluación de factibilidad, así como una mayor transparencia sobre el proceso de implementación y entrega de los proyectos.

Además de los cambios normativos, se identifica que el programa ha pasado al menos cada año por cambios operativos hechos por el personal de la Dirección de Participación Ciudadana, mismos que se llevan a la práctica y se documentan de forma interna o se difunden en la plataforma del programa pero no se reflejan

inmediatamente en el Manual de Operación. Algunos de los cambios de 2019 a 2021 han sido el desarrollo de un catálogo de proyectos elaborado por el personal hacia la ciudadanía, a fin de agilizar la etapa de evaluación de éstos; también la difusión focalizada del programa y la retroalimentación anual sobre los resultados del programa. Este cambio periódico del programa en función a las áreas de oportunidad encontradas por el personal y la ciudadanía representa una fortaleza.

Entre los principales cambios sustantivos que pueden hacerse al Manual de Operación del programa están redefinir los requisitos para que los proyectos sean factibles en el aspecto presupuestal, así como en agregar un requisito relativo a que los proyectos propuestos se orienten a generar un cambio en un problema público. Otro cambio orientado a ampliar la población participante en el programa es permitir que grupos específicos como niñas, niños y adolescentes, jóvenes menores de 18 años y personas que habitan mayormente en el Municipio que no tienen la residencia oficial, tengan voz y voto sobre los proyectos que inciden en su entorno.

21. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad responsable del programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a la población o área de enfoque atendida y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

El programa no transfiere recursos directamente a otras instancias del municipio o a la población. Sin embargo, en la etapa de ejecución de proyectos se indicó en un documento proporcionado por el personal responsable del programa que a 9 meses de iniciar la ejecución de los proyectos ganadores de 2019 se llevaban 118 terminados, mientras que en el mismo periodo en 2021 se llevaban 160 (Anexo 7 Compilado Mesas PP). Este dato se interpretaría como una mayor eficiencia en el uso del tiempo, personal y presupuesto destinado a la implementación, aunque por tratarse de proyectos únicos año con año difícilmente son comparables.

Se indicó también en el documento citado anteriormente que a 11 meses de publicarse los proyectos ganadores en 2021, los 62 proyectos que están por iniciar representan \$63.1 mdp, el 70% del presupuesto total asignado al ámbito comunitario de \$90 mdp. De manera que los proyectos de mayor magnitud presupuestal, relacionados a un mayor alcance de población beneficiaria, se demoraron casi un año en iniciar. Esto implica una oportunidad en la forma de priorizar la implementación de proyectos en función a la mayor cantidad de población beneficiaria estimada.

Eficiencia y economía operativa del programa.

22. ¿Qué medidas de adquisición de insumos que garanticen mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad se han seguido en el programa?

En entrevista se comentó que, debido a que la Secretaría de Finanzas y Tesorería no realizó anticipos sobre los proyectos, no fue necesaria la entrega de fianzas de cumplimiento por parte de proveedores. Dentro de la información proporcionada por el personal responsable del programa se indicó por cada proyecto en estado entregado: el monto comprometido, la cuenta contable, el número de requisición, la orden de compra y el folio del contrato u orden de compra, entre otros criterios.

23. ¿Cómo se utilizaron los insumos del programa para lograr la construcción de obras de calidad óptima?

Dentro de la información proporcionada por el personal del programa Presupuesto Participativo 2021 se encuentra una muestra de 16 oficios de satisfacción relativos a bienes y servicios adquiridos para la implementación de proyectos, dirigidos en su mayoría a la Dirección de Egresos y firmados por personal responsable de recibir aquellos insumos de las personas proveedoras.

Se evidencia un control por parte de la Secretaría de Administración y de la Secretaría de Finanzas y Tesorería en el pago por la adquisición de bienes, servicios y obra pública, en función a la calidad de éstos. Este control está previsto en la política específica de pago de adquisiciones, dentro del Manual de Políticas y Procedimientos Generales Administrativos Administración de Pagos.

24. El programa organiza el presupuesto en las clasificaciones y momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)? En caso de sí, ¿cuáles son estas?

El presupuesto del ejercicio fiscal 2021 del programa no se proporcionó conforme a los momentos contables establecidos por CONAC (2013), que son aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido y pagado, solo se entregaron los montos de presupuesto asignado por sector del Municipio, en los porcentajes que corresponde a cada uno. Con respecto a las clasificaciones, no se identificó una de las que sugiere CONAC, como son la de objeto del gasto o la funcional, por mencionar aquellas de mayor relevancia para un programa relacionado a dotación de bienes y construcción de obra pública. Contar con un presupuesto en clasificaciones y momentos contables representa una oportunidad, ya que es aplicable para todo el Presupuesto de Egresos del Municipio, según se infiere en los elementos que debe tener la Cuenta Pública que establece el artículo 9 de la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León, mas no se indica que sea aplicable para cada programa en particular como lo es el de Presupuesto Participativo.

En 2021 se aprobó la cantidad de \$100,000,000.00 mdp para el programa, de los cuales se distribuyeron \$90,000,000.00 mdp para el ámbito comunitario y se han pagado \$87,228,153.25 mdp a agosto de 2022. Este monto pagado a proveedores de bienes, servicios y obra pública no llega directamente a una población definida y cuantificada en específico, sino a la población en general que sea usuaria directa o indirectamente de cada proyecto.

Sistematización de la información.

25. Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.
- e) Presentan información en formatos digitales y públicos que puedan ser utilizados para su análisis e investigación.

Respuesta: Sí – Nivel 4. Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen todas las características establecidas

El programa Presupuesto Participativo se implementó con apoyo de la plataforma Decide San Pedro, en la cual la ciudadanía del Municipio se registra para proponer proyectos y votar de forma digital por aquellos con factibilidad aprobada por las áreas competentes.

Las fuentes de información de esta herramienta son bases de datos capturadas por el personal de la Dirección de Participación Ciudadana y datos personales capturados por la ciudadanía interesada. Se infiere que la plataforma facilita al personal un control para verificar que la credencial de elector esté vigente y corresponda al Municipio, asimismo para verificar que solo se emita un voto, ya sea de forma digital o presencial.

Con respecto a la actualización de información del sitio, cada año el personal de la Dirección de Participación Ciudadana hace la actualización de cantidades del presupuesto destinado al programa, los sectores y las Juntas de Vecinos.

La plataforma permite una mayor interacción entre el personal del Municipio y la ciudadanía con relación al proceso de evaluación y votación digital de las propuestas, ya que genera información pública y actualizada de utilidad para ambas partes. Asimismo, la plataforma solo permite contabilizar votos por proyectos, sin conocer por quién votó cada usuario, dado que es un dato secreto. Estos votos digitales sirven de insumo para una base de datos en formato digital sobre la votación de las propuestas, la cual es susceptible de usarse en análisis o investigación.

Se indicó en entrevista que tres personas intervienen en la plataforma, la primera con el rol de administrador, la segunda de programador y la tercera con un rol dentro de la Dirección de Tecnología, quien resguarda la información en servidores del municipio y hace la conexión con otras bases de datos. También se comentó que hay un protocolo de uso de datos sensibles, así como un aviso de privacidad sobre datos personales. Entre los cambios de la plataforma se indicó que en 2019 era menos amigable y se cambió su accesibilidad. En 2021 de 4,473 personas participantes, alrededor de 300 fueron votos presenciales mediante los eventos Decide Fest.

Avance en los indicadores y sostenibilidad.

26. ¿Cuál es el avance de los indicadores estratégicos (Fin y Propósito) y de gestión (Componentes y Actividades) de la MIR del programa respecto de sus metas desde que se tiene registro?

El programa no contó en 2021 con indicadores de tipo estratégico o de gestión derivadas de una Matriz de Indicadores para Resultados. En su lugar se encontraron los datos de la tabla 4 en el sitio oficial de transparencia.

Tabla 4. Indicadores de interés público vinculados al Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de SPGG.

Nombre del indicador	Definición del indicador	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Línea base	Metas programadas	Valor alcanzado a diciembre 2021
Porcentaje de los ingresos propios destinado a presupuesto participativo	Comunica el grado de involucramiento ciudadano en la priorización de la inversión del presupuesto público.	Total de \$ destinados al PP* 100 / \$ ingresos propios	Anual	2.8%	0	ND
Propuestas promedio por colonia por presupuesto participativo	Mide el involucramiento promedio de varios vecinos en el programa a partir de la cantidad de ideas ciudadanas que registran para mejorar su colonia.	Total de propuestas / 186 colonias	Anual	3 por colonia	0	ND
Votos promedio por colonia	Mide el grado de participación de las personas en el programa de presupuesto participativo	Total de usuarios verificados para votar / 186 colonias	Anual	12 por colonia	0	ND

ND: No disponible.

Además de los indicadores de la tabla 4, se identificó otro conjunto de indicadores que establece la tabla 5.

Tabla 5. Indicadores del Programa Operativo Anual 2021 de la SlyPC relativos al programa Presupuesto Participativo.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Realizado 2019	Realizado 2020	Meta anual 2021	Avance 2021
Sesiones de Consejos Sectoriales y del Consejo Municipal del Presupuesto Participativo	Número	19	24	14	15
Ejecución de Proyectos del PP19	Porcentaje de terminados	50%	94%	100%	0

Fuente: Información publicada en el sitio oficial de transparencia del Municipio de SPGG (2022).

Se observa en la tabla 5 que de los indicadores del POA relativos al programa Presupuesto Participativo, el primero relativo a la actividad de organizar sesiones de consejos sí cumplió su meta y el segundo referente a la ejecución de proyectos del PP19 se señala como pendiente en su medición 2021. Un área de oportunidad respecto a las Sesiones de Consejos es que en éstas se puede medir la eficacia de estas sesiones, verificando el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en un plazo determinado.

El segundo indicador comprende el avance acumulado de los proyectos del ejercicio fiscal 2019 ejecutados a la fecha. Se infiere que la meta del 100% a 2021 se explica por el plazo máximo de 2 años para la implementación de proyectos que implica un proceso de contratación de obra pública. Si bien este indicador es relevante para medir si la ejecución del presupuesto ha sido oportuna en función al Manual, una oportunidad que tiene es precisar en una nota la proporción de presupuesto comprometido o la proporción de votos que representan los proyectos implementados.

27. ¿Cómo los resultados a nivel Fin y Propósito del programa podrían mantenerse al término o ausencia de éste?

El programa no cuenta con un resultado a nivel de Fin ni Propósito, los niveles que tienden a representar un cambio indirecto y directo en una población de personas, como producto de la implementación del programa.

El programa establece un objetivo orientado a que exista mayor participación de la ciudadanía en el destino de una parte del presupuesto municipal, aunque éste no es medible con un indicador integrado por dos o más datos. Esta carencia de un indicador no impide inferir que al ser el programa Presupuesto Participativo el único que promueve este tipo de participación, en su ausencia no haya otras formas de canalizar la propuesta y opinión de la ciudadanía del Municipio sobre los proyectos que requiere su entorno. Aun sin este mecanismo las obras de infraestructura y de servicios públicos tienden a continuar, enfocadas en rubros de mayor prioridad para la población, como sucedió en los años 2010 y 2020 con la suspensión del programa debido a emergencias que implicaron la reasignación de recursos.

Rendición de cuentas y transparencia.

28. ¿Qué mecanismos de transparencia y rendición de cuentas implementa el programa? ¿cuentan con las siguientes características?

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página oficial del Municipio.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.

- d) La unidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

Respuesta: Sí – Nivel 4. Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen todas las características establecidas.

Dos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas del programa Presupuesto Participativo son el sitio oficial de transparencia del Municipio: <https://sanpedro.gob.mx/transparencia> y la plataforma para la votación de proyectos susceptibles de pagarse con el programa: <https://decide.sanpedro.gob.mx/>. En conjunto, ambos dan cumplimiento a las cuatro características de esta pregunta.

En el primer sitio se publica el Manual de Operación del programa y el Reglamento de Participación y Atención Ciudadana del Municipio actualizado dentro de los enlaces:

<https://aplicativos.sanpedro.gob.mx/Intranet/ManualesTrasparencia/Doc/manuales/e72d8e2f-4572-4f82-8b2a-fd30ba42a795.pdf> y https://aplicativos.sanpedro.gob.mx/gobierno/Reglamentos/PDFs/ReglamentoParticipaci%C3%B3nCiudadanaaprobadoensesioncabildo23febrero2021_G203TQXW42.pdf, respectivamente. En este sitio también se publica información sobre el Presupuesto de Ingresos y Egresos de cada ejercicio fiscal, así como estadísticas relativas al programa, que permiten darle seguimiento en algunas de sus actividades. En este sitio también es posible consultar información sobre procesos de adquisición de bienes y servicios o contratación de obra pública de los proyectos ganadores. En agosto de 2022 se publicó el Manual de Políticas y Procedimientos para la Atención de Obligaciones de Transparencia, Solicitudes de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, disponible en: <https://aplicativos.sanpedro.gob.mx/Intranet/ManualesTrasparencia/Doc/manuales/ab3259b5-2988-4c4e-80ea-ec5068b8bb23.pdf>.

Una función del sitio oficial de transparencia es que indica dónde pueden plantearse solicitudes de acceso a información pública mediante el sitio Infomex Nuevo León (<https://nl.infomex.org.mx/>). Con relación a este mecanismo, en entrevista se comentó que sí se recibieron solicitudes relativas al programa Presupuesto Participativo, a las que se les dio respuesta oportuna. Se proporcionó el acuse de recibo y la respuesta dentro del plazo obligatorio, correspondiente a cada punto de dos solicitudes presentadas en 2021 y tres en el transcurso de 2022, relativos en su mayoría a información publicada en el sitio Decide San Pedro.

En la plataforma Decide San Pedro es posible ver resultados de la etapa de evaluación, en la cual destaca la explicación por parte del personal de la dependencia responsable de por qué son viables y, en caso de no serlo, las alternativas que tiene la ciudadanía para atender la necesidad que plantea. En este sitio también se difunde el resultado de la votación virtual y presencial de los proyectos, como también el seguimiento a la implementación.

Un área de oportunidad encontrada en estos mecanismos de transparencia es la posibilidad de difundir de forma proactiva en la plataforma Decide San Pedro la base de datos sobre los proyectos implementados como la que el personal proporcionó para desarrollar la evaluación. Si bien ya se publican datos suficientes sobre los proyectos dentro de la plataforma, estos pueden consultarse de forma individual, a excepción del cronograma para el seguimiento de la etapa en la que se encuentra cada uno.

Módulo 5. Percepción de la población o área de enfoque atendida

29. Si el programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población ¿cuál es la percepción de la población atendida respecto al programa?

El personal responsable del programa compartió una presentación que resume los hallazgos de una encuesta de retroalimentación enviada mediante correo electrónico a personas inscritas en una lista de difusión, de la cual respondieron 221 personas entre quienes están integrantes de Juntas de Vecinos y autores de proyectos ganadores. Esta encuesta no partió de un muestreo sino que se envió a la población de personas que el personal responsable del programa consideró de su interés. Un instrumento como éste es el primero en aplicarse, de manera que los datos generados sirven de línea base para futuras mediciones de metas u objetivos del programa; no se indicó si a futuro se aplicará esta encuesta con alguna frecuencia a la misma población.

Algunos hallazgos representativos de la encuesta son que más de la mitad consideró estar satisfecho o muy satisfecho con los proyectos ganadores, aunque no especifica con qué características de éstos en particular, si es por su accesibilidad al público, mejor estética del espacio, oportuna implementación, calidad de materiales, u otro.

Otro hallazgo destacable es sobre la afirmación "Necesitamos proyectos de mayor impacto en el presupuesto participativo de San Pedro", donde el 47% contestó que está de acuerdo. Asimismo, sobre trece opciones de temas relativos al programa, el 55.3% eligió como primera opción "Proyectos relevantes y de impacto". Al respecto de estas dos preguntas sería conveniente definir qué se entiende por impacto, pues en el contexto de evaluación es "el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto" (OCDE, 2021).

Derivado de un hallazgo de otra encuesta representativa a nivel municipal aplicada en 2019 en la que 80% manifestó no conocer el programa Presupuesto Participativo, en un documento proporcionado se indicó que uno de los objetivos que esperan proponerse es que mayor población del Municipio conozca qué es el programa. Este objetivo es adecuado en la etapa de difusión del programa, aunque no implica la participación activa de las personas en la propuesta, discusión y votación de proyectos. Además de medirse la población que conoce el programa puede medirse también si esta población ha participado en alguna etapa del programa, ya sea en la propuesta, votación u opinión sobre los proyectos.

Un eventual reto al que puede enfrentarse la legitimidad del programa es que las personas perciban a corto plazo una mayor eficacia del Municipio en la atención de necesidades muy específicas de sus colonias, pero a su vez perciban a largo plazo una ineficacia de éste en la atención de problemas públicos estructurales, como pueden ser en materia de movilidad, calidad del aire, urbanismo y seguridad. Esto va relacionado con el alto costo de oportunidad identificado por las personas responsables del programa, donde el tiempo, personal y presupuesto para las áreas de adquisiciones y obra pública se destina a proyectos de menor alcance en población beneficiaria y resultados a largo plazo en detrimento de aquellos de mayor alcance.

Módulo 6. Resultados

30. ¿En qué sentido la información generada en las etapas del programa permite medir los resultados a largo plazo de éste en la población o área de enfoque atendida? En caso de existir información, ¿cuáles son estos resultados?

Actualmente en el programa se miden datos e indicadores operativos porque estos son a los que se debe dar seguimiento dentro del Programa Operativo Anual y el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, y porque sirven de insumo para la toma de decisiones del personal. Aun cuando el programa dispone de datos importantes sobre su operación, no mide indicadores de resultados como pueden ser de Fin o Propósito con una meta que permita determinar si se generó un cambio directo o indirecto en la población, ya sea en su comportamiento, percepción o entorno. Lo que sí se midió con dos encuestas distintas fue la proporción de personas que conoce el programa, en una muestra representativa de la población del Municipio; y en otra se midió la percepción de satisfacción con la calidad de los proyectos en una muestra de personas participantes. Ambas mediciones pueden ser la línea base de dos indicadores a nivel operativo sobre la calidad de los proyectos del programa y la eficacia de su difusión.

Una forma de medir los resultados del programa en términos de calidad y cobertura de beneficiarios por cada rubro depende de la justificación de cada proyecto, en específico del problema público que cada uno pretende cambiar. Un área de oportunidad es que en el Manual de Operación se establezca que cada proyecto propuesto defina el problema público que justificaría su implementación con un dato cuantitativo actualizado y verificable por el personal del Municipio.

31. ¿El programa documenta sus resultados con hallazgos de estudios o evaluaciones internas o externas de desempeño? En caso de que el programa cuente con estas evaluaciones, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?, ¿cuentan con las siguientes características?

- a) Se compara la situación de población o área de enfoque atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
- b) La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de la población o área de enfoque atendida y la intervención del programa.
- c) Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refiere al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre población o área de enfoque atendida.

El programa no ha sido sujeto a una evaluación interna o externa de desempeño, aunque el personal sí ha documentado lecciones aprendidas, así como acciones de mejora para corregirlas y resultados de éstas. El personal responsable del programa compartió la presentación *Presupuesto Participativo Sostenible – Diagnóstico*, aunque éste no cumple las características de la pregunta sobre una evaluación orientada a medir el impacto.

Este diagnóstico interno no especifica si siguió una metodología o cuáles fueron las fuentes de información al interior de las dependencias del Municipio. Se infiere que este diagnóstico partió de la experiencia del personal involucrado en las etapas del programa y de información interna.

Módulo 7. Enfoques transversales

32. ¿Cómo el programa implementa acciones para promover, respetar, proteger o garantizar uno o varios derechos humanos a la población atendida?

El principal derecho humano que el programa Presupuesto Participativo promueve y garantiza es el de la participación ciudadana, considerada así por la Ley de Participación Ciudadana para el Estado de Nuevo León. Dentro de los mecanismos de la participación ciudadana está, entre otros, el presupuesto participativo. Asimismo, dentro de este mecanismo aplicado en el Municipio de San Pedro Garza García por más de una década, se identifican diversos temas a los que se destinaron los recursos de 2021 a proyectos votados por la ciudadanía e implementados por el Municipio, como muestra la tabla 6.

Tabla 6. Proyectos implementados con el Presupuesto Participativo 2021 por temas.

Temas	Proyectos	Porcentaje
Parques y jardines	164	55.97%
Banquetas y seguridad vial	26	8.87%
Alumbrado público	17	5.80%
Actividades y talleres	14	4.78%
Cámaras de videovigilancia	14	4.78%
Edificios municipales	14	4.78%
Conservación de pavimentos	9	3.07%
Vehículo	8	2.73%
Medio ambiente	7	2.39%
Ruta ecológica	6	2.05%
Banquetas y vialidad	4	1.37%
Entrada de colonia	4	1.37%
Infraestructura pluvial	2	0.68%
Alumbrado en parques	1	0.34%
Banquetas y contenedor de basura vegetal	1	0.34%
Canchas deportivas	1	0.34%
Reja	1	0.34%
	293	100%

Se observa en la tabla 6 que al menos los primeros tres temas de proyectos ganadores se relacionan con el derecho al medio ambiente sano y a la movilidad,

previsto en los artículos 4 de la Constitución general y 3 la Constitución de Nuevo León.

En la operación de las cámaras de videovigilancia el derecho humano involucrado es el derecho a la libertad y seguridad personales, previsto en el artículo 3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la que México es parte. La seguridad es también una obligación de los tres niveles de gobierno y su fin es “salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social” mediante acciones como la prevención, investigación, sanción y persecución de delitos, así como la reinserción social.

33. ¿Cómo contribuye el programa al logro de metas que incidan transversalmente en dimensiones social, ambiental y económica previstas en los Objetivos del Desarrollo Sostenible?

Tomando como base las 169 metas de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 para identificar la contribución del programa municipal “Presupuesto Participativo” respecto a las metas de dimensión social, ambiental y económica, se infiere que el objetivo general de este programa contribuye a largo plazo a cumplir la meta “16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”. Estas necesidades, aun cuando no se precisa de qué tipo, son coherentes con un objetivo específico del programa de “Concientizar de las necesidades y prioridades del entorno” y que son identificadas por la población con apoyo del personal municipal a nivel de colonia y sector.

Por otro lado, en función a los temas a los que corresponden los 293 proyectos ganadores del programa en 2021 de la tabla 6, se identificó una vinculación de un 95.6% de éstos a la meta “11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con

discapacidad”; además de un 2.4% a la meta “15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial” y un 2% a la meta “12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”. Se infiere entonces que la mayoría de los proyectos, por su descripción, se vinculan a metas de dimensión social y ambiental, relativas al disfrute de un medio ambiente sano en parques y espacios públicos.

No se identificaron proyectos ganadores cuyo bien, servicio u obra se haya vinculado a metas del ámbito económico. Esto podría ser una oportunidad para el programa si éste tuviera como objetivos específicos incidir en la situación socioeconómica de la población del Municipio vulnerable por carencias sociales, que estima la Secretaría de Bienestar con base en datos del CONEVAL y el INEGI, de forma complementaria a otros programas del Municipio. En 2020, esta población fue de 52,065 personas, el 44.1% de la población. Una limitación para que el Municipio incida en la reducción de carencias sociales es que no tiene facultades directas para otorgar servicios de seguridad social, salud y educación, las principales carencias que padece la población.

Conclusiones

A partir de la respuesta al guion de preguntas de esta evaluación de consistencia y resultados del programa Presupuesto Participativo ejercicio 2021 del Municipio de San Pedro Garza García, enseguida se resumen las principales conclusiones por cada módulo.

Diseño

El programa tiene áreas de oportunidad en su diseño, las cuales de ser atendidas le dotarían de mayor solidez, y permitirán llevar un seguimiento adecuado del logro de objetivos en todos los niveles: de gestión (actividades y procesos) y de resultados (Fin y Propósito). Tratándose de una buena práctica reconocida a nivel nacional la cual incorpora herramientas tecnológicas y de innovación, en términos de política pública y con base en el paradigma de la gestión para resultados que predomina, ésta además debe presentar resultados sobre su efectividad, en términos de alcance de cobertura y logro de objetivos a nivel Propósito y Fin.

Planeación y orientación a resultados

El Programa Operativo Anual no tiene una orientación a resultados pues todos los indicadores que integra responden al nivel de actividad. Aunado a lo anterior, con base en la revisión documental y los hallazgos derivados en entrevista, si bien destaca un trabajo comprometido con la mejora, eficiencia e impacto del programa, está centrado en los procesos y actividades y no incluye objetivos de mayor alcance relacionados con cambios de mediano y largo plazo. Por ejemplo en el Libro Blanco, se menciona de manera aislada que el propósito del programa es fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia y apropiación de los espacios públicos con ejercicios democráticos de participación ciudadana para todas las comunidades del Municipio de San Pedro para mejorar la calidad de vida.

Cobertura y focalización

La estrategia de sectorización es un acierto que permite distribuir y asegurar que todos los sectores y colonias dispongan de presupuesto del programa Presupuesto Participativo. Sin embargo, se requiere llevar un registro de la población atendida de manera desglosada para así verificar su evolución y cobertura.

Operación

La operación del programa está consolidada a nivel normativo y organizacional, a la vez que ha sido flexible al contexto administrativo municipal y a las mejoras propuestas por la ciudadanía. La mayoría de las actividades identificadas en ambas normas y en la práctica del personal se consideran suficientes y relevantes para lograr el objetivo general y específicos del programa, a excepción de una minoría de actividades que el equipo evaluador encontró, adicionales a las expuestas por el personal.

Dado que el presupuesto del programa se puede ejercer y pagar por hasta dos años después de su aprobación, el área de oportunidad más representativa del módulo es la posibilidad de organizar el presupuesto del programa en las clasificaciones y momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable, y que son necesarias para llevar un control anual más preciso del gasto, sus etapas y sus proporciones.

Percepción de la población o área de enfoque atendida

La percepción de la población que ha participado en el programa en su mayoría está satisfecha y volvería a participar, aunque un 80% de una muestra de la población del Municipio no conoce el programa, aun cuando lleva más de una década en haberse implementado con diversos nombres e interrupciones. Un reto para el programa es la definición de qué se entiende por “un proyecto de impacto”, a fin de que los ciudadanos participantes cuenten con definiciones claras y puedan

identificar las necesidades de corto plazo o problemas estructurales en los cuales pueden intervenir mediante proyectos pagados con el programa.

Resultados

Durante las etapas del programa se midieron indicadores y datos sobre la operación, dejando de lado la medición de los resultados reflejados en la población una vez implementados los proyectos. Solo se midió el conocimiento del programa y la percepción de satisfacción, cuyos datos pueden servir para crear indicadores operativos de calidad y eficacia. A nivel estratégico, se encontró la oportunidad de medir la eficacia de los proyectos pagados con el programa, si éstos partieran de un dato sobre el problema público que pretenden cambiar, de lo contrario solo podría medirse la entrega del proyecto a tiempo y con calidad por la persona proveedora.

Enfoques transversales

La implementación del programa por el personal del Municipio hacia la población se vinculó a la promoción y garantía del derecho humano a la participación ciudadana, mientras que el ejercicio de los recursos en 2021 se vinculó en su mayoría al derecho a un medio ambiente sano, y en menor medida al derecho a la movilidad y a la libertad y seguridad personales, en los cuales el Municipio comparte competencia con el Estado y la Federación.

Los temas que corresponden a los proyectos ganadores en 2021 del programa son una vía para el logro de 4 de 169 metas de dimensión social y ambiental de la Agenda 2030, en su mayoría la meta relativa al acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para grupos vulnerables.

Análisis FODA y hallazgos

Con base en la evaluación de consistencia y resultados del programa Presupuesto Participativo ejercicio 2021 del Municipio de San Pedro Garza García, la tabla 7 presenta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y las recomendaciones que corresponden a cada una.

Se entiende por Fortalezas los factores internos al Municipio que contribuyen a lograr los objetivos del programa; por Oportunidades los factores externos al Municipio no controlables por personal responsable del programa que representan una mejora potencial y pueden contribuir al logro de los objetivos; por Debilidades los obstáculos internos al Municipio que limitan el logro de los objetivos del programa; y Amenazas, los factores externos al Municipio que en caso de ocurrir afectarían negativamente al logro de los objetivos del programa.

Estas recomendaciones son enunciativas, el personal responsable del programa en el Municipio puede encontrar hallazgos adicionales que considere pertinente traducir a recomendaciones de mejora. Las clasificaciones de estas recomendaciones son de tres tipos: 1) específicas, dirigidas al personal de una de las direcciones responsables de operar una actividad específica del programa; 2) institucionales, dirigidas al personal de varias direcciones dentro de una misma dependencia responsable de operar una o varias actividades del programa; y 3) interinstitucionales, dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales responsables de operar una o varias actividades del programa.

Tabla 7. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
Planeación y orientación a resultados. Pregunta 15. Información para tomar decisiones.	El principio de transparencia proactiva del programa se cumple al compartir en la plataforma la etapa en la que se encuentran los proyectos propuestos y votados por la ciudadanía, así como los respectivos documentos de evidencia de implementación.	No aplica.
Operación. Pregunta 20. Cambios sustantivos.	El programa está en un cambio periódico a nivel operativo en función a las áreas de oportunidad encontradas por el personal y la ciudadanía. Estos cambios y sus resultados se han documentado de forma interna y se han difundido.	No aplica.
Diseño. Pregunta 2. Justificación teórica o empírica.	El programa cuenta con una justificación empírica y normativa que le da sustento.	No aplica.
Oportunidades		
Diseño. Pregunta 1. Diagnóstico.	La integración de un diagnóstico que responda al contexto en el que el programa busca intervenir permitiría fortalecer el diseño del mismo, en el sentido de establecer los diferentes alcances del programa: respecto a la participación ciudadana y la implementación de proyectos pertinentes al contexto y alineados a objetivos estratégicos.	01 - Específica - Reconstruir el diseño del programa con la Metodología del Marco Lógico o la Teoría de Cambio.
Diseño. Pregunta 7. MIR.	Al estar redactados los objetivos del programa en el Manual de Operación y no en una Matriz de Indicadores para Resultados, puede conllevar en la	02 - Específica - Reconstruir los objetivos del programa en función a una Matriz de Indicadores para Resultados.

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
	práctica a confundir el objetivo del programa con otros objetivos a los cuales éste también contribuye. Además, definir los objetivos del programa por niveles estratégicos y de gestión como lo plantea la MIR, facilita la elección de los indicadores más apropiados.	
Preguntas 4, 16 y 17. Poblaciones potencial, objetivo y atendida; y estrategia de cobertura.	Si bien se trata de un programa cuya población objetivo y atendida es toda la población, solo se tienen documentadas las cantidades de personas que proponen proyectos y que votan por éstos, sin una meta por alcanzar en años futuros.	03 - Específica - Establecer indicadores de porcentaje de población que propone proyectos, el porcentaje de población que vota por éstos, y en algunos casos donde se pueda cuantificar, porcentaje de población estimada que recibiría beneficios directos e indirectos de la implementación de los proyectos.
Operación. Pregunta 19. Eficacia y suficiencia de procesos. Inciso a.	Una opción para distribuir el presupuesto del programa de forma equitativa por persona a sectores con colonias de atención prioritaria (K1 y K2) no está en rediseñar la fórmula sino en fomentar en la población de estos sectores la creación de proyectos con incidencia en las carencias sociales, así como en la posibilidad de que esos proyectos puedan recibir recursos remanentes o no ejercidos de otros sectores con menos colonias de atención prioritaria.	04 - Específica - Promover de manera focalizada la participación de la población en el programa en los sectores K1 y K2, así como permitir al resto de los sectores destinar sus recursos remanentes o no ejercidos a una bolsa distribuable para los sectores con más colonias de atención prioritaria.
Operación. Pregunta 19. Eficacia y suficiencia de procesos. Inciso b.	Los proyectos ganadores se enfocaron en su mayoría en la adquisición de mobiliario y tuvieron una votación de dos dígitos a nivel de colonia, los cuales implican un gasto a futuro en mantenimiento para el Municipio y demandan un alto costo de oportunidad.	05 - Específica - I. Establecer como requerimiento en el Manual de Operación que los proyectos propuestos por la ciudadanía para ser evaluados cumplan una factibilidad social en la cual se orienten a generar un cambio en un problema público; II. Establecer como requerimiento en el Manual de Operación que en la factibilidad

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
		presupuestal el costo en mantenimiento de los proyectos sea asequible para la dependencia responsable; y III. Priorizar la implementación de los proyectos en función a la mayor cantidad de población usuaria.
Operación. Pregunta 19. Eficacia y suficiencia de procesos. Inciso c.	Una limitante de la etapa de votación de proyectos es que sólo la ciudadanía tiene derecho a voto, cuando los proyectos tienen una incidencia en la población que transita y habita en el Municipio.	06 - Específica - Incluir al menos en la voz sobre cuáles son los principales problemas públicos a grupos específicos como niñas, niños y adolescentes, jóvenes menores de 18 años y personas que habitan mayormente en el Municipio que no tienen la residencia oficial.
Operación. Pregunta 19. Eficacia y suficiencia de procesos. Inciso c.	Es posible incluir en el acta de entrega de los proyectos un instrumento de percepción sobre la calidad de lo entregado.	07 - Específica - Incluir al oficio de satisfacción del acta de entrega de cada proyecto una encuesta de percepción dirigida a una persona representante de la comunidad beneficiada sobre determinados aspectos del bien, servicio u obra y de quién la proveyó.
Operación. Pregunta 24. Clasificaciones de CONAC.	Es posible que el presupuesto del programa cumpla con las clasificaciones que establece CONAC.	08 - Interinstitucional - Organizar el presupuesto del programa en las clasificaciones por objeto del gasto y funcional, así como en los momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable.
Percepción de la población o área de enfoque atendida. Pregunta 30. Medición de resultados.	El programa dispone de datos importantes sobre su operación, aunque no mide indicadores de resultados. No obstante, se podrían medir los resultados si los proyectos contaran con una justificación del problema público que cada uno pretende cambiar.	09 - Específica - Solicitar gradualmente como requerimiento en el Manual de Operación del programa que cada proyecto propuesto defina el problema público que justificaría su implementación con base en un dato cuantitativo actualizado y verificable por el personal del Municipio antes y después de implementarse; sólo en proyectos donde existan datos y sea factible esta medición.

Apartado de la evaluación	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Debilidades		
Diseño. Pregunta 8. Indicadores.	El programa dispone de suficientes datos y estadísticas, mas no de los indicadores que permitan dar seguimiento a su desempeño en términos de eficacia, eficiencia, calidad y economía.	10 - Específica - Diseñar los indicadores del programa con una ficha técnica que cumpla los elementos mínimos sugeridos en las normas vigentes y cuyos avances de metas sirvan al personal para corregir el rumbo del programa.
Diseño. Pregunta 10. Complementariedad o coincidencias.	Algunos de los conceptos de apoyo que otorga el programa son coincidentes con las actividades que realiza la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente.	11 - Interinstitucional - Verificar con el marco normativo y de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente qué tipo de proyectos son factibles de separar del programa Presupuesto Participativo por considerarse duplicados.
Amenazas		
No se identificaron factores externos que representaran una amenaza para los objetivos del programa.		

Recomendaciones de mejora y resultados esperados

La tabla 8 presenta por cada recomendación derivada del análisis FODA una descripción de las acciones propuestas, los resultados esperados y una sugerencia de áreas responsables de aplicarlas. Con base en esta información el personal involucrado podrá decidir cuáles recomendaciones atender en función a su ámbito de competencia, recursos disponibles, y mayor valor de los resultados para el Municipio y la población atendida. Es importante mencionar que el logro de los resultados esperados dependerá tanto de las acciones implementadas por las dependencias responsables, como de otros factores externos que estén fuera del control de éstas.

Tabla 8. Acciones propuestas por recomendación, resultados esperados y responsables.

Recomendaciones	Acciones sugeridas	Resultados esperados	Responsables
01 - Específica - Reconstruir el diseño del programa con la Metodología del Marco Lógico o la Teoría de Cambio.	Organizar con el personal responsable del programa sesiones de trabajo participativo para el diseño inverso del programa con la Metodología del Marco Lógico o la Teoría de Cambio, partiendo del Manual de Operación del programa, siguiendo con la Matriz de Indicadores para Resultados o cadena de resultados, los árboles de objetivos y de problemas y por último el diagnóstico del problema y matriz de actores involucrados.	Mayor coherencia del diseño del programa y orientación a resultados a corto, mediano y largo plazo.	Dirección de Participación Ciudadana
02 - Específica - Reconstruir los objetivos del programa en función a una Matriz de Indicadores para Resultados.	Una vez desarrollada la Matriz de Indicadores para Resultados (como parte de la Metodología del Marco Lógico) o una cadena de resultados (como parte de la Teoría de Cambio)	Mayor orientación a resultados del programa a un nivel interno (de gestión) y externo (estratégico).	Dirección de Participación Ciudadana

	validar la lógica entre fuentes de información, indicadores y objetivos y la lógica entre objetivos y supuestos externos al programa.		
03 - Específica - Establecer indicadores de porcentaje de población que propone proyectos, el porcentaje de población que vota por éstos, y en algunos casos donde se pueda cuantificar, porcentaje de población estimada que recibiría beneficios directos e indirectos de la implementación de los proyectos.	En el diseño de los indicadores de porcentaje, una vez se tengan los datos de las variables numerador, se sugiere tomar como variable denominador la cantidad de población mayor de 18 años del Municipio inscrita en el padrón del INE al periodo que se mida el indicador. Asimismo, se sugiere proponer una meta por cada indicador y semaforizar su avance (verde: aceptable; amarillo: en riesgo; rojo: crítico).	Mayor conocimiento de la cobertura del programa para su análisis histórico y eventual ampliación.	Dirección de Participación Ciudadana
04 - Específica - Promover de manera focalizada la participación de la población en el programa en los sectores K1 y K2, así como permitir al resto de los sectores destinar sus recursos remanentes o no ejercidos a una bolsa distribuable para los sectores con más colonias de atención prioritaria.	Concentrar la organización de actividades de difusión del programa (publicaciones en medios, kits de difusión, recorridos, alianzas y reuniones con escuelas), en específico los talleres de co-creación orientados al diseño de proyectos de alcance a toda la población y con la posibilidad de reducir al menos una carencia social de las colonias de atención prioritaria. Luego, al haber una mayor propuesta de proyectos que excedan el techo presupuestal de colonia y sector, asegurarles una fuente de recursos a partir de una bolsa de recursos remanentes o no ejercidos del resto de los sectores con menores necesidades sociales que así deseen compartir el recurso.	Mayor equidad del presupuesto por persona de cada sector en función a la reducción de carencias sociales.	Dirección de Participación Ciudadana

05 - Específica - I. Establecer como requerimiento en el Manual de Operación que los proyectos propuestos por la ciudadanía para ser evaluados cumplan una factibilidad social en la cual se orienten a generar un cambio en un problema público; II. Establecer como requerimiento en el Manual de Operación que en la factibilidad presupuestal el costo en mantenimiento de los proyectos sea asequible para la dependencia responsable; y III. Priorizar la implementación de los proyectos en función a la mayor cantidad de población usuaria.	I. Desarrollar un formato para valorar una nueva factibilidad de tipo social de los proyectos y declararlos aceptados, en el cual se solicite a quien los proponga al menos una descripción del problema público que lo justifica y un dato de evidencia que sirva para definir una meta y evaluarla después de implementar el proyecto. II. Desarrollar un formato para la factibilidad presupuestal donde el personal municipal involucrado en el proyecto y la persona proponente estimen el costo de mantenimiento desde su implementación hasta su fecha estimada de vida, considerando un escenario de inflación estable. III. Ordenar en un cronograma de implementación los proyectos ganadores de mayor a menor población beneficiaria.	I. Mayor control sobre los resultados de los proyectos en la población. II. Mayor información sobre la sostenibilidad financiera de los proyectos implementados. III. Mayor focalización de los recursos del Municipio en generar el mayor valor en el presente.	Dirección de Participación Ciudadana
06 - Específica - Incluir al menos en la voz sobre cuáles son los principales problemas públicos a grupos específicos como niñas, niños y adolescentes, jóvenes menores de 18 años y personas que habitan mayormente en el Municipio que no tienen la residencia oficial.	Abrir gradualmente espacios de co-creación de proyectos a la población en general con y sin residencia oficial en el Municipio. Mantener las acciones de difusión del programa en grupos específicos menores de 18 años mediante escuelas y centros MOVER a fin de conocer problemas específicos de estos grupos de población en sus colonias y sectores.	Mayor legitimidad de los proyectos ganadores. Enfoque de los proyectos a problemas de toda la población.	Dirección de Participación Ciudadana
07 - Específica - Incluir al oficio de satisfacción del acta de entrega de cada	Diseñar una encuesta de percepción donde se midan aspectos subjetivos del bien, servicio u obra entregado con los	Mayor retroalimentación de la comunidad	Dirección de Participación Ciudadana

proyecto una encuesta de percepción dirigida a una persona representante de la comunidad beneficiada sobre determinados aspectos del bien, servicio u obra y de quién la proveyó.	proyectos del programa, mediante una escala de Likert (Muy bajo a Muy alto) como pueden ser: accesibilidad al público, mejor estética del espacio, oportuna ejecución, seguridad y calidad de materiales, u otro de interés; asimismo habilitar una pregunta para conocer la opinión abierta de las personas representantes de la comunidad y permitirles hacer sugerencias de mejora al proceso de implementación de los proyectos mediante el Presupuesto Participativo.	beneficiada sobre la calidad de los proyectos y el proceso de implementación.	
08 - Interinstitucional - Organizar el presupuesto del programa en las clasificaciones por objeto del gasto y funcional, así como en los momentos contables que establece el Consejo Nacional de Armonización Contable.	Habilitar en el sistema de contabilidad SIMUN las clasificaciones del presupuesto y momentos contables a nivel del programa Presupuesto Participativo. Después, a medida que haya movimientos en las cuentas contables de los proyectos, registrar desde la Dirección de Egresos cada momento contable necesario para integrar cada informe de avance financiero trimestral de la Cuenta Pública.	Mayor control contable y rendición de cuentas del presupuesto del programa.	Dirección de Egresos con apoyo de las Direcciones Administrativas de las dependencias responsables de implementar proyectos y de la Dirección de Participación Ciudadana
09 - Específica - Solicitar gradualmente como requerimiento en el Manual de Operación del programa que cada proyecto propuesto defina el problema público que justificaría su implementación con base en un dato cuantitativo	Como parte de la recomendación 5, una vez que el proyecto haya partido de un dato cuantitativo sobre un problema, haya aprobado la factibilidad social, se haya declarado ganador y haya sido implementado, medir el mismo dato que justificó su problemática a fin de identificar si hubo un cambio en el problema y definir si éste cambio fue causado o estuvo correlacionado al	Mayor claridad sobre los resultados de los proyectos y del programa en general.	Dirección de Participación Ciudadana

actualizado y verificable por el personal del Municipio antes y después de implementarse; sólo en proyectos donde existan datos y sea factible esta medición.	proyecto y otras variables externas. Ante la limitante de que la mayoría de los proyectos pagados con el programa se centran en adquirir o mejorar inmobiliario para generar cambios a un nivel específico en la población (como desarrollar una actividad con mayor facilidad o tener una mejor percepción estética y funcional de un espacio público), es conveniente solicitar éste sólo en proyectos donde aplique la medición de un problema público de competencia municipal (por ejemplo, reducción de algún delito del fuero común, reducción de hechos viales, reducción de costos de mantenimiento de infraestructura, aumento de personas participantes en actividades recreativas).		
10 - Específica - Diseñar los indicadores del programa con una ficha técnica que cumpla los elementos mínimos sugeridos en las normas vigentes y cuyos avances de metas sirvan al personal para corregir el rumbo del programa.	Como parte de la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados o cadena de resultados, desarrollar por cada indicador una ficha conforme al <i>Manual de Políticas para la Generación, Seguimiento y Evaluación de Indicadores y del Presupuesto Basado en Resultados</i> , del Municipio de SPGG, así como los <i>Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico</i> , del CONAC.	Mayor coherencia de la metodología para medir el avance de objetivos y metas del programa.	Dirección de Participación Ciudadana
11 - Interinstitucional - Verificar con el marco normativo y de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente	Incluir en el Manual de Operación del programa la actividad ya realizada que consiste en solicitar desde la Dirección de Participación Ciudadana los programas operativos y de obra de las	Mayor complementariedad de los bienes, servicios y obras que entrega el programa respecto a	Dirección de Participación Ciudadana en coordinación con la

qué tipo de proyectos son factibles de separar del programa Presupuesto Participativo por considerarse duplicados.	dependencias a fin de identificar qué proyectos complementarios podría proponer y votar la población con el programa Presupuesto Participativo. En adición, hacer una relación de funciones de las Secretarías del Municipio con los rubros a los que pueden inscribirse proyectos del programa, e informar a la población sobre cuáles pueden realizarse mediante el programa y cuáles mediante reporte o petición directa al personal de la dependencia competente.	otras dependencias municipales.	Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente.
--	---	---------------------------------	--

Referencias y anexos

Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Mejorando la Implementación de los Programas Públicos – Módulo 1: Valor público y gerencia pública*. Curso en línea del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). *Indicadores para el Desarrollo*. Módulo 6 - Cadenas de Objetivos e Indicadores. Curso en línea del INDES.

Cardozo, Myriam (2021). “Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos”. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 90 · año 42, · enero-junio de 2021 · pp. 205-232.

CONAC (2013). *Acuerdo por el que se emiten las normas y metodología para la determinación de los momentos contables de los egresos*. Disponible en: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_04_003.pdf

DOF (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*, Diario Oficial de La Federación [En línea], Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

García Batíz, M. A. y Téllez Arana, L. (2018). El presupuesto participativo: un balance de su estudio y evolución en México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/115/11558017012/>

INEGI (2020). Censo de Población y Vivienda. Tabulados Básicos. Población. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/tabulados/cpv2020_b_nl_01_poblacion.xlsx

Merino, Mauricio (2013). *Políticas públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

OCDE (2021). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disponible en: <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

ONU. (s.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas, Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth>

Ordoñez Huerta, M. E. (2018). *Enfoques teóricos sobre la participación política ciudadana y la democracia moderna*. Disponible en: <https://iuscomitalis.uaemex.mx/article/view/10715/8708>

Rodríguez Larragoity, R. A. (2016). *El capital social y presupuesto participativo: Caso San Pedro Garza García, Nuevo León*. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/13708/>

Secretaría de Bienestar (2022). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2022*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/699822/19_019_NL_San_Pedro_Garza_Garci_a.pdf

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (2021). *Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2021-2024*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/643102/PNOTDU_VERSION_FINAL_28.05.2021-comprimido.pdf

SHCP (s.f.). *Glosario. Transparencia Presupuestaria. Observatorio del gasto*. Disponible en: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>.

SPGG (2022). *Transparencia – Artículo 95, Fracción XXXI. Estadísticas en cumplimiento a sus facultades.* Disponible en: https://transparencia.sanpedro.gob.mx/documentosTransparenciaLinks/5309/930anexo_27345_Sria%20de%20innovavción%20indicadores%20dic%202021.xlsx

Anexos no elaborados por información no disponible:

Anexo 1 “Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo”.

Anexo 3 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”.

Anexo 7 “Avance de las acciones para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora”.

Anexo 8 “Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora”.

Anexo 9 “Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas”.

Anexo 10 “Evolución de la Cobertura”.

Anexo 11 “Información de la Población Atendida”.

Anexo 13 “Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación”.

Anexo 15 “Instrumentos de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida”.

Anexo 16 “Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior”.

Otros anexos cuya información se cita dentro del informe:

Los anexos 4 “Indicadores”, 5 “Metas del programa” y 14 “Avance de los Indicadores respecto de sus metas” se desarrollan en las tablas 2, 4 y 5.

El **Anexo 6 “Complementariedad y coincidencias entre programas y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno”** se desarrolla de forma textual en la respuesta a la pregunta 10.

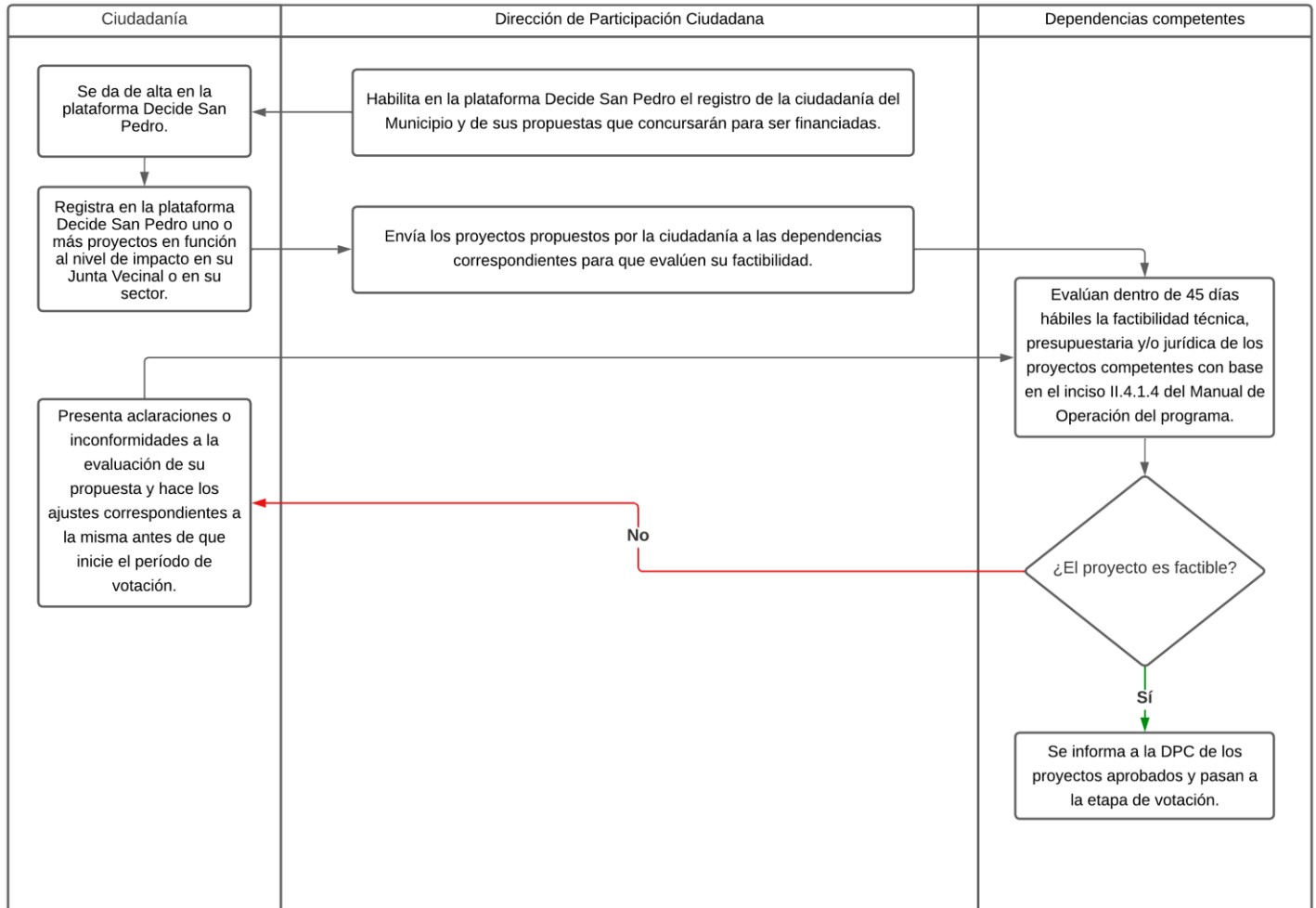
Anexo 2 “Procedimiento para la actualización de la base de datos de usuarios o beneficiarios”.

La base de datos de usuarios de la plataforma Decide San Pedro, la cual contiene correo electrónico, teléfono, nombre, sexo, fecha de nacimiento, estado de nacimiento y, dirección, se descarga directamente de la plataforma una vez concluido el proceso de registro. Esta se actualiza en cada ejercicio del programa, se descarga, se borra o archiva en el sistema y comienza de nuevo el registro durante cada edición/ año.

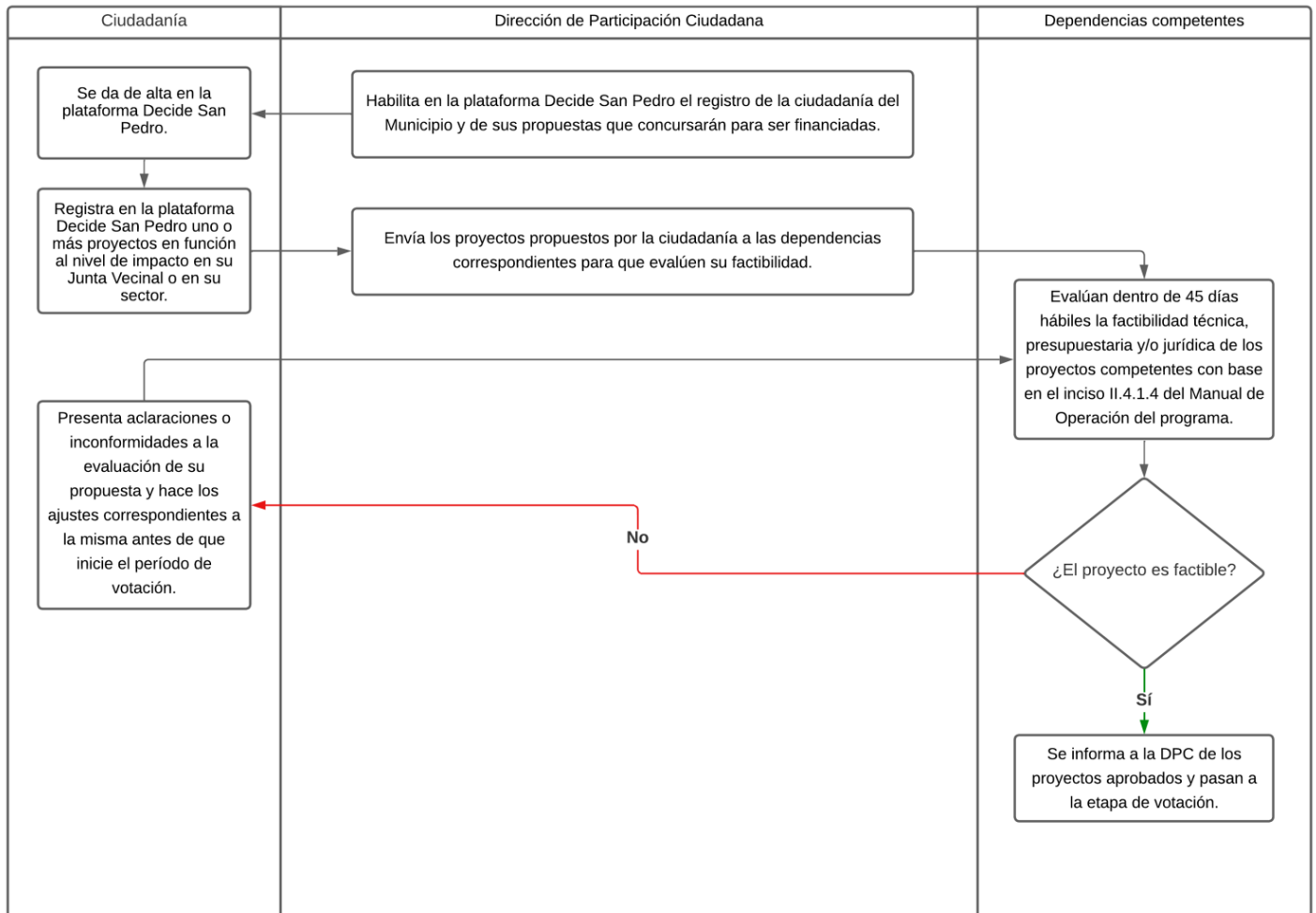
En el Manual se establece que se celebrarán las reuniones periódicas que sean necesarias para la verificación manual de las credenciales para votar vigentes expedidas por el Instituto Nacional Electoral que aporten los usuarios, debiendo destruir la información relativa a dichas credenciales después de la verificación y de haber transcurrido el plazo de 10 días hábiles en el que los ciudadanos pueden presentar un recurso de inconformidad (Inciso II.2.1.6, Capítulo II.2.1, Título II.2 del Manual de Operación del programa).

Anexo 12 “Diagramas de flujo de los Componentes y procesos claves”.

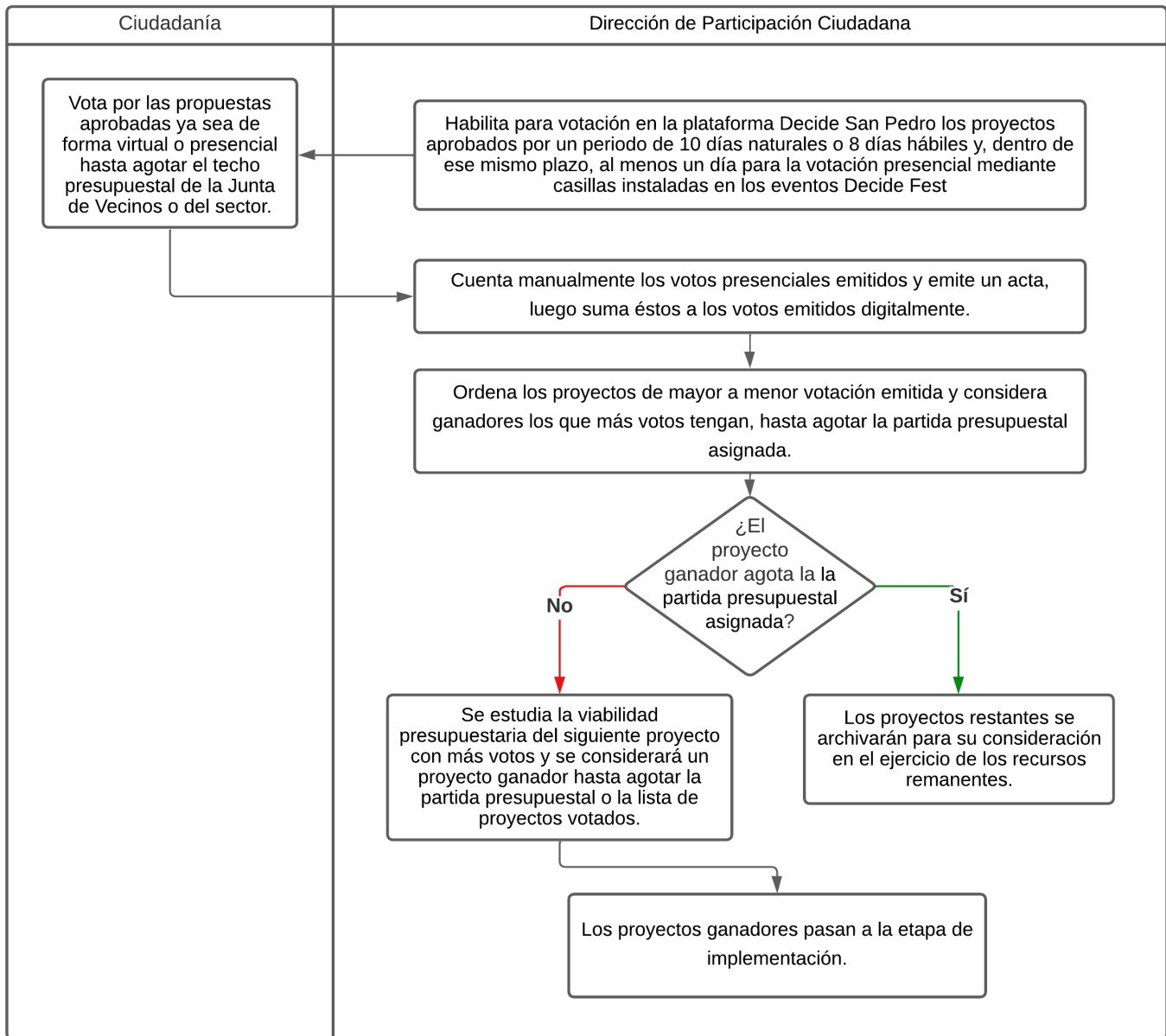
Planeación



Registro de propuestas



Votación



Implementación

