

Delegación Centro

60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro

► **Informe Final**
Evaluación de Consistencia
y Resultados

**Programa Anual de
Evaluación 2025**

► Resumen Ejecutivo

La Evaluación de Consistencia y Resultados tiene como finalidad analizar la capacidad de un programa para lograr sus objetivos, mediante la evaluación de su diseño, sus instrumentos de planeación, sus principales procesos, la estrategia de cobertura definida, la percepción de los beneficiarios y los resultados obtenidos al atender el problema.

La presente evaluación se realizó al programa 60. Conducción de las políticas públicas Delegación Centro, del primer trimestre del ejercicio 2025. La Unidad responsable es un organismo público de la administración pública desconcentrada. Su fuente de recursos proviene de las aportaciones del Ayuntamiento de Tijuana.

El problema que el programa busca atender es: “Servicios públicos y programas sociales deficientes”. Señalando como principales causas problema la infraestructura insuficiente como el drenaje, pluviales, alumbrado público, etc. Además del incremento de personas en situación de calle en la demarcación de la Delegación.

Para su atención se define como Propósito del programa: “Los habitantes de la Delegación Municipal Centro cuenten con programas y servicios públicos suficientes para una mejor calidad de vida”. Se identifica como población potencial a los habitantes de las colonias que conforman la demarcación de la Delegación Centro, estimada en 94,189 personas. Se estima la población objetivo en aproximadamente 34,389 personas, calculadas con base en las estadísticas de personas atendidas en ejercicios anteriores.

A continuación, se presenta el resumen de los módulos evaluados:

Diseño

El programa cuenta con un diseño que justifica su intervención. Identifica de manera adecuada el problema público, sus causas y efectos, así como a la población objetivo, misma que se encuentra definida y cuantificada.

El objetivo central contribuye al cumplimiento de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El programa cuenta con mecanismos de registro, seguimiento y atención ciudadana mediante un sistema informático.

Sin embargo, se detectó como principal área de mejora el rediseño de los indicadores estratégicos del Propósito y del Fin, ya que, si bien son claros y monitoreables, no permiten medir el cambio generado en la población ni la contribución del programa al mejoramiento de la calidad de vida en la Delegación Centro. Se recomienda rediseñar estos indicadores conforme a los lineamientos establecidos por la SHCP y CONEVAL.

Planeación Estratégica y Orientación a Resultados

El programa cuenta con instrumentos de planeación a largo plazo como el Plan Estratégico Municipal 2023 – 2037. Para el seguimiento de las metas a corto plazo se utiliza el Programa Operativo Anual (POA) que considera los servicios que proporciona el programa.

Se cuenta con información suficiente para dar seguimiento al desempeño del programa:

- a) La Matriz de Indicadores para Resultados contempla 13 metas para las Actividades, cuatro para los Componentes, una para el Propósito y una para el Fin. Sin embargo, se reitera la necesidad de rediseñar los indicadores del Propósito y del Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo derivado de la aplicación del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas;
- b) El avance programático se mide el cumplimiento de las metas de la MIR;
- c) La cobertura de la población objetivo se mide mediante el Sistema Integral de Atención Ciudadana.

La información generada es oportuna, confiable y cuenta con mecanismos de validación a cargo de Presidencia, Coordinación de Gabinete y la Dirección de Sindicatura Municipal.

Se utiliza la información derivada de las evaluaciones para la toma de decisiones y mejora continua, observando la atención a las recomendaciones realizadas en evaluaciones anteriores. Sin embargo, para el ejercicio 2025 no se mostró evidencia del seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de la evaluación de 2024.

Cobertura y Focalización

El diagnóstico del programa incluye la cuantificación de la población potencial y objetivo para el ejercicio vigente. No obstante, no se cuenta con una proyección de la evolución de estas poblaciones para los siguientes ejercicios fiscales, ni del presupuesto requerido para su operación, limitando así la planeación a mediano y largo plazo.

El programa cuenta con un diseño que mantiene una lógica causal adecuada en los niveles de actividades, componentes, propósito y fin. Es decir, las actividades son adecuadas para el logro de los componentes, y estos son necesarios para lograr el propósito y este a su vez contribuye al logro del Fin.

Operación

La Delegación cuenta con una Ventanilla Única destinada a la recepción de solicitudes de apoyos (en efectivo y en especie), así como de diversos servicios, tales como: reparación de luminarias, permisos para poda de árboles, limpieza de vialidades, recolección de basura, mantenimiento de señalamiento urbano, atención a quejas, otorgamiento de ayudas sociales, entre otros. La recepción, registro y seguimiento de las solicitudes se realiza mediante el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), el cual permite capturar información del solicitante y canalizar solicitudes a las áreas correspondientes.

El programa cuenta con procedimientos documentados y disponibles que establecen los requisitos, formatos, plazos y responsables para acceder a los apoyos sociales y servicios públicos ofrecidos por la Delegación. Los procedimientos se encuentran documentados en el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana; y la Norma Técnica No. 54 "Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención". Los documentos contemplan mecanismos para verificar los procedimientos para la entrega del servicio, mediante el seguimiento a los trámites vencidos que aparecen en el SIAC y las quejas recibidas por la ciudadanía.

El programa cuenta con diagramas de flujo sobre algunos procedimientos, sin embargo, estos documentos no constituyen un manual de procedimientos formal. No cuenta con descripciones detalladas, políticas de operación, ni la asignación de responsables, limitando su utilidad como herramienta de control y mejora continua.

El presupuesto asignado se desglosa por capítulo de gasto y partida presupuestal. La estimación corresponde a un horizonte de corto plazo. Se observa congruencia entre los capítulos del gasto y las actividades que realiza la Delegación.

La unidad responsable cuenta con sistemas informáticos para su operación: recursos humanos, presupuesto, contabilidad, caja recaudadora, y el SIAC. Además, cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en su página de internet.

Percepción de la Población Atendida

Actualmente, el programa no cuenta con mecanismos formales para medir la satisfacción de la población atendida. Esto representa una limitación para contar con retroalimentación que permita mejorar los servicios. Se recomienda diseñar e implementar un instrumento breve, claro y accesible que permita evaluar la calidad de los servicios y apoyos entregados.

Medición de Resultados

En este módulo se identificó que el programa cumple con la medición de indicadores en los niveles de componentes y actividades, con resultados favorables en el cumplimiento de sus metas. Sin embargo, los indicadores de los niveles del Propósito y del Fin no son relevantes ni adecuados para medir el cambio generado en la población objetivo y la contribución a objetivos superiores.

La evaluación evidenció las principales fortalezas del programa y también áreas de oportunidad, que deberán servir como insumo para fortalecer la gestión del programa y mejorar la calidad de los servicios proporcionados, logrando así el cumplimiento de su objetivo.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	5
Introducción	6
Módulo 1. Diseño	10
Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados	28
Módulo 3. Cobertura y focalización	39
Módulo 4. Operación	41
Módulo 5. Percepción de la población atendida	60
Módulo 6: Medición de resultados	61
Análisis FODA	69
Comparación con ECR anteriores	72
Conclusiones	73
Anexos	77

► Introducción

La evaluación de programas presupuestarios en México es esencial para optimizar la gestión pública y garantizar la aplicación eficaz de los recursos públicos. El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Además, estipula que los resultados del ejercicio de dichos recursos deben ser evaluados para garantizar su correcto uso.

Evaluar los programas permite ajustar los objetivos para alcanzar resultados más efectivos y eficientes, fomenta la asignación y reorientación óptima de los recursos, y fortalece la transparencia y la rendición de cuentas. De esta manera, se asegura que los beneficios obtenidos se traduzcan en mejoras tangibles en la calidad de vida de la población.

Para llevar a cabo esta tarea, se verifica el grado de cumplimiento de objetivos, metas, así como el diseño de los indicadores estratégicos y de gestión, con la finalidad de realizar una valoración objetiva del desempeño del programa. Los resultados obtenidos de la evaluación permiten orientar las actividades de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público, así como determinar y aplicar las medidas necesarias para lograr una mayor eficiencia y eficacia del programa.

Conforme a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2025 (PAE), publicado por el XXV Ayuntamiento de Tijuana, se llevó a cabo la Evaluación de Consistencia y Resultados, cuyo objetivo es analizar sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores. Para realizar esta evaluación, se utilizó el “Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados” emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La evaluación de consistencia y resultados se compone por 51 preguntas agrupadas en seis módulos:

- I. Diseño.
- II. Planeación estratégica y orientación a resultados.
- III. Cobertura y focalización.
- IV. Operación.
- V. Percepción de la población atendida.
- VI. Medición de resultados.

El análisis y valoración de cada módulo se realizó mediante una revisión de gabinete basada en la información documental proporcionada por la dependencia, entrevistas al personal y datos recopilados por la instancia evaluadora. Esta información incluye datos públicos, estadísticas nacionales e internacionales, entre otros.

Como resultado, se presenta un informe ejecutivo que incluye los hallazgos de cada módulo de la evaluación, el cuestionario aplicado con sus respuestas, un análisis FODA, recomendaciones específicas por módulo y una comparación con los resultados de evaluaciones previas.

Evaluación de Consistencia y Resultados

Objetivo General

Contribuir a la mejora de la consistencia y orientación a resultados de los programas presupuestarios, a través del análisis y valoración de los elementos que integran su diseño, planeación e implementación, a fin de generar información relevante que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos Específicos

- Analizar y valorar los elementos que constituyen el diseño del Pp y su consistencia con el problema o necesidad de política pública que se atiende.
- Analizar y valorar los instrumentos de planeación y orientación a resultados con los que cuenta el Pp.
- Analizar y valorar la estrategia de cobertura o de atención de mediano y de largo plazos, así como, en su caso, los mecanismos de focalización, conforme a la población objetivo del Pp.
- Analizar y valorar los principales procesos establecidos para la operación del Pp, los sistemas de información que lo soportan y sus mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- Analizar y valorar los instrumentos que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios o destinatarios de los bienes y/o servicios que produce o entrega el Pp, así como sus resultados.
- Valorar los resultados del Pp respecto a la atención del problema o necesidad para la que fue creado.

Módulo 1: Diseño

Analizar y valorar los elementos que constituyen el diseño del programa y su consistencia con el problema o necesidad de política pública que se atiende.

Módulo 2: Planeación Estratégica y Orientación a Resultados

Evaluar los instrumentos de planeación y orientación a resultados con los que cuenta el programa para asegurar que tiene una clara orientación hacia la obtención de resultados medibles.

Módulo 3: Cobertura y Focalización

Valorar la estrategia de cobertura y los mecanismos de focalización en función de la población objetivo del programa.

Módulo 4: Operación

Examinar los procesos establecidos para la operación del programa, los sistemas de información que lo soportan, y sus mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Módulo 5: Percepción de la Población Atendida

Evaluar los instrumentos que permiten medir la satisfacción de los usuarios o destinatarios de los bienes y servicios producidos por el programa.

Módulo 6: Medición de Resultados

Valorar los resultados del programa respecto a la atención del problema o necesidad para la que fue creado, evaluando el impacto del programa en la resolución del problema identificado.

Método de Análisis

La evaluación se realizará mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por las dependencias responsables del Pp, particularmente de sus unidades responsables, así como con base en información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria para realizar su análisis y justificar su valoración.

En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucren el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones y documentación pública. De acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar de cada Pp, se podrán programar y llevar a cabo entrevistas con responsables de los programas, personal de la unidad o área de evaluación o planeación de la dependencia, o cualquier otra que resulte relevante.

Método de análisis

Preguntas	Método de Análisis
1 a 51	Análisis de gabinete
1, 6, 13, 14, 20, 22, 23, 25, 26, 35, 38, 40, 45, 49	Análisis cualitativo

Tipos de pregunta

Los seis módulos de la Evaluación de Consistencia y Resultados incluyen preguntas de tres tipos:

- a) Preguntas con base en la valoración de criterios agrupados, con niveles de 1 (uno) a 4 (cuatro);
- b) Preguntas con base en la valoración de criterios acumulados, con niveles de 1 (uno) a 4 (cuatro);
- c) Preguntas con base en una valoración dicotómica (Sí o No); con niveles de 1 (uno) y 4 (cuatro);
- d) Preguntas abiertas sin valoración cuantitativa.

La siguiente tabla presenta la relación de número de preguntas que conforman la evaluación por tipo:

Tipo de preguntas		
Tipo de pregunta	Total de preguntas	Niveles
Valoración de criterios agrupados	31	0 - 4
Sin valoración cuantitativa	14	-
Valoración de criterios acumulados	5	0 - 4
Valoración dicotómica	1	0 - 4
Total	51	-

Estos objetivos permiten una evaluación integral de los programas presupuestarios para asegurar su eficacia y eficiencia en la gestión pública.

A continuación, se describen los resultados obtenidos a través de la aplicación de la evaluación de Consistencia y Resultados.

► Módulo 1. Diseño

a. Características del programa

• Antecedentes

El programa 60 “Conducción de las Políticas Públicas de la Delegación Municipal Centro”, se creó con la finalidad de acercar los servicios públicos municipales a la ciudadanía. De acuerdo con el Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana, las delegaciones municipales constituyen la base de la división territorial y de la organización administrativa municipal. Las delegaciones tienen la facultad para atender, gestionar y resolver los asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos municipales dentro del ámbito territorial que les corresponde, y conforme a los reglamentos vigentes.

• Identificación del Pp.

El Programa Presupuestario se denomina “Conducción de las Políticas Públicas de la Delegación Municipal Centro”, identificado con el número 60, cuya Unidad Responsable (UR) es el La Delegación Centro.

• Problema o necesidad pública que se busca atender.

El problema definido por la UR es: “Servicios públicos y programas sociales deficientes”.

• Alineación a los elementos del PND y, en su caso, a los objetivos de los programas derivados del PND, vigentes.

El programa se alinea principalmente a los ejes generales: 1. Justicia y estado de derecho, cuyo objetivo es garantizar la construcción de la paz, el pleno ejercicio de los derechos humanos, la gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de las instituciones del Estado mexicano; con el eje 2. Bienestar, que busca garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios. A continuación, se muestran los objetivos y estrategias relacionadas por la unidad responsable:

Eje	Objetivo	Estrategia
2. Bienestar	2.4 Promover y garantizar el acceso efectivo, universal y gratuito de la población a los servicios de salud, la asistencia social y los medicamentos, bajo los principios de participación social, competencia técnica, calidad médica, pertinencia cultural y trato no discriminatorio.	2.4.1 Ampliar el acceso efectivo de la población a los servicios de salud, priorizando a grupos en situación de vulnerabilidad, marginación o discriminación, y reconociendo las aportaciones de la medicina tradicional.

• Objetivo general y objetivos específicos.

Resolución de los asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos municipales, dentro del ámbito territorial que le corresponde, conforme a los reglamentos municipales y a las instrucciones de la Presidencia Municipal.

- ✓ Brindar atención a la ciudadanía en los trámites y servicios municipales que se solicitan en la Delegación Centro.
- ✓ Supervisar y coordinar las acciones de mantenimiento urbano y uso adecuado de los espacios públicos.
- ✓ Canalizar, resolver y dar seguimiento a denuncias y solicitudes realizadas por la ciudadanía.
- ✓ Promover la participación comunitaria y la colaboración con comités vecinales para la identificación y atención de necesidades locales.

- **Descripción de los bienes y/o servicios que otorga.**

1. Atención ciudadana general. Recepción de solicitudes y quejas de la ciudadanía, canalizándolas a las áreas competentes. Brindar información sobre trámites y programas municipales, así como dar atención directa en ventanilla para orientar y facilitar el acceso a los servicios públicos.

2. Registro Civil. Registro de actos civiles como nacimientos, matrimonios y defunciones. Expedición de actas certificadas, permisos de traslado e inhumación de cadáveres, así como orientación sobre los trámites que ofrece el Registro Civil delegacional.

3. Obras y servicios públicos. Atención a reportes ciudadanos relacionados con alumbrado, limpieza, mantenimiento de vialidades y espacios públicos. Supervisión de obras públicas, recolección de escombros, chatarra y residuos sólidos, así como gestión de permisos en panteones y autorización de tala de árboles conforme a la normatividad.

4. Desarrollo comunitario. Fomento a la participación ciudadana mediante el trabajo con comités vecinales, grupos organizados y asociaciones civiles. Promoción de actividades sociales, deportivas, culturales y recreativas. Canalización de demandas sociales y vinculación con instituciones públicas y privadas.

5. Inspección y verificación. Supervisión del comercio en vía pública y establecimientos fijos dentro de la demarcación delegacional. Emisión de opiniones de factibilidad, inspección de mercados sobre ruedas, vigilancia del cumplimiento normativo, y aplicación de sanciones conforme a los reglamentos municipales.

6. Control urbano. Autorización de licencias de construcción, demolición y uso de suelo.

- **Identificación de las poblaciones potencial y objetivo.**

La población potencial es de 94,189 personas (46,862 hombres y 47,327 mujeres), que viven en las 77 colonias que conforman la demarcación.

Respecto a la población objetivo, se cuantifica en 34,489 personas (17,076 hombres y 17,773 mujeres), que residen, transitan o visitan la Delegación Centro. Se estimaron con base en las estadísticas internas de personas atendidas en ejercicios anteriores y su capacidad actual.

- **Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso y, en su caso, el monto aprobado para los años anteriores disponibles.**

Ejercicio	Presupuesto autorizado
2025	27,804,973
2024	24,019,162
2023	22,292,343
2022	27,965,439

b. Análisis del problema público o necesidad

1. ¿El Pp cuenta con un documento diagnóstico que presente el problema o necesidad pública que justifica el diseño del Pp?

Respuesta:

El Programa Presupuestario (Pp), cuenta con un documento de diagnóstico que justifica el diseño, en el cual se identifican los siguientes elementos:

Definición del problema: Identifica el problema como “Servicios públicos y programas sociales deficientes” en la Delegación Municipal Centro. También señala como las causas del problema la infraestructura insuficiente como el drenaje, pluviales, alumbrado público, etc. A esto se suma el poco mantenimiento a las vialidades por parte de la delegación. Otro factor es la carencia de registro de la población deportada de Estados Unidos de América y migrantes de otros estados del país, lo que contribuye al incremento de las personas en situación de calle. Esta población recurre a actividades de economía informal para sobrevivir. Como consecuencia, se presenta una disminución en la recaudación de impuestos municipales, lo que limita la capacidad del gobierno para mejorar los servicios públicos que otorga.

Árbol del problema: Se presenta el esquema del árbol del problema, el cual es consistente con lo señalado en el apartado de la definición del problema.

Árbol de objetivo: Se incluye el esquema del árbol de objetivos, donde se realiza el análisis de las alternativas para la solución del problema.

Alineación con el PND: Muestra su alineación con los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo y con los programas presupuestarios federales, sin embargo, la estrategia utilizada no tiene relación con la problemática planteada.

Cobertura: Se identifica la población potencial como la totalidad de los habitantes del área geográfica que conforma la Delegación Centro, señalando además la fuente de los datos. De la misma manera, se identifica la población de enfoque, la cual se calculó seleccionado la población de las áreas más transitadas y con mayor afluencia. Sin embargo, no se describen características socioeconómicas o demográficas particulares de esta población, ni se señala la periodicidad con la que se actualizan los datos.

Diseño del programa: Se incluye la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

Análisis de similitudes y complementariedades: El documento señala que el programa no se vincula con los objetivos de algún programa sectorial, especial, regional o institucional; ni con algún programa presupuestario federal o estatal.

Presupuesto: Se incluye el total del presupuesto por cada uno de los Componentes de la MIR.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 1**) incluir la información faltante en el diagnóstico, tales como, los antecedentes del programa, el estado actual del problema y su evolución, realizar la alineación al PND con estrategias que tengan relación directa con el programa y describir las características socioeconómicas o demográficas particulares de la población.

2. ¿El problema o necesidad pública que busca atender el Pp cuenta con las características siguientes?

Criterios de valoración:

- Se define de manera clara, concreta, acotada y es único (no se identifican múltiples problemáticas).
- Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- Identifica a la población objetivo de manera clara, concreta y delimitada.
- Identifica un cambio (resultado) sobre la población objetivo (es decir, no solo se define como la falta de un bien, servicio o atributo).

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El problema o necesidad pública cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

Consideraciones:

La UR define el problema en el árbol de problemas como: “Servicios públicos y programas sociales deficientes”, el cual se define de manera concreta, acotada y es único, no se identificaron diversas problemáticas. Señalando como principales causas: la desorganización social, la falta de registro de la identidad civil por parte de los ciudadanos, servicios públicos y vialidades en mal estado, edificación y comercios irregulares. Cumple con el criterio a).

El problema está formulado como un hecho negativo al señalar que los servicios proporcionados son deficientes. La justificación del problema, analiza las causas señalando la infraestructura insuficiente, poco mantenimiento a las vialidades por parte de la delegación y la carencia de registro de la población deportada de Estados Unidos de América y migrantes de otros estados del país que incrementan el número de personas en situación de calle. Sin embargo, no se incluyen el fundamento o datos que den sustento a la información presentada. Cumple con el criterio b).

Se identifica como población potencial a la totalidad de los residentes de las 77 colonias que conforman la demarcación de la Delegación Centro, estimada en 94,189 personas. Como fuente de información se utilizaron los indicadores presentados por el Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana (IMPLAN). En cuanto a la población objetivo, esta fue calculada con base en las estadísticas internas de ejercicios anteriores, estimándose en aproximadamente 34,389 personas. Cumpliendo con el criterio c).

Respecto al criterio d), se identifica el resultado esperado en el árbol de objetivos, señalando que la población cuenta con programas y servicios públicos suficientes para una mejor calidad de vida, por lo que cumple con el criterio.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 2**) incluir en la redacción del problema la población objetivo, por ejemplo, “La población de la Delegación Municipal Centro cuenta con servicios públicos y programas sociales deficientes”.

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La justificación teórica o empírica que sustenta el tipo de intervención:
1	Se desprende del análisis documentado (estudios, investigaciones, estadísticas oficiales, etc.) de experiencias de atención en el ámbito nacional o internacional.

Se incluye la justificación de la intervención del programa, señalando que los habitantes de la Delegación Centro cuentan con programas y servicios públicos deficientes. Esta situación se atribuye, entre otras causas, a la infraestructura deficiente (drenaje, pluviales, alumbrado público, etc.), así como el poco mantenimiento a las vialidades. Así mismo, se destaca la falta de registro de identidad de las personas que son deportadas de Estados Unidos o proveniente de otros estados del país, lo que ha contribuido a un incremento de las personas en situación de calle. Sin embargo, el análisis no presenta evidencia de estudios o estadísticas que valide la relación de las causas y el problema identificado en el árbol del problema.

En el No se presentan evidencia de efectos positivos atribuibles a los componentes, tipos de apoyo, bienes y/o servicios del programa, ni el análisis de resultados, obstáculos o retos que ha encontrado.

Se **recomienda (sugerencia de mejora 3)** fortalecer la justificación del Pp utilizando estudios, investigaciones, estadísticas oficiales para dar un respaldo adecuado a las causas identificadas. Por ejemplo, se sugiere incluir informes que documenten el estado de las vialidades, así como estadísticas sobre personas que son deportadas a la ciudad y en situación de calle en la demarcación. Además, es importante presentar un análisis de los resultados alcanzados, los obstáculos o retos que ha presentado el programa, así como presentar evidencia de los efectos que ha tenido en la población los componentes, apoyos, bienes y servicios que presta el Pp.

c. **Análisis de los objetivos del Pp**

4. ¿El objetivo central del Pp cuenta con las características señaladas a continuación?

Criterios de valoración:

- Identifica a la población objetivo del Pp, es decir, aquella que presenta el problema o necesidad pública que el Pp tiene planeado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad.
- Identifica el cambio que el Pp busca generar en la población objetivo.
- Es único, es decir, no se definen múltiples objetivos.
- Corresponde a la solución del problema o necesidad pública que origina la acción gubernamental.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El objetivo central del Pp cuenta con:
3	Tres de los criterios de valoración.

El objetivo central del Pp definido en el árbol de objetivos es: “Los habitantes de la Delegación Municipal Centro cuenten con programas y servicios públicos suficientes para una mejor calidad de vida”. El enunciado formulado incluye los elementos mínimos requeridos para su definición: identifica a la población objetivo (“habitantes de la Delegación Municipal Centro”), describe el resultado esperado (“cuenten con programas y servicios públicos suficientes”) e incluye la magnitud esperada (“mejora en la calidad de vida”). Por lo tanto, cumple con los incisos a) y b), relativos a la identificación de la población y el cambio que se busca generar.

Por otro lado, el Propósito definido en la MIR es: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la Delegación Municipal Centro”. De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), el propósito debe construirse directamente del objetivo identificado en el árbol de objetivos. No obstante, al comparar el objetivo con el propósito, se observa una falta de correspondencia entre ellos. Mientras que el objetivo está orientado a un beneficio directo en la población (servicios públicos suficientes y mejora en la calidad de vida), el propósito se enfoca en la gestión del programa (eficiencia en el uso de recursos). Aunque se cumple con el inciso c) al contar con un solo objetivo en la MIR, este no se construyó de acuerdo a la MML, por lo que debe mejorarse.

Respecto al inciso d), este no se cumple, ya que se identifica una incongruencia entre el problema y el objetivo planteado. El problema señala que los servicios públicos y los programas sociales son deficientes, lo cual implica falta de calidad y cobertura. Sin embargo, el objetivo propone como solución que la población cuente con programas y servicios suficientes, sin abordar la mejora en la calidad o eficiencia de dichos servicios. Por lo tanto, el objetivo no soluciona el problema identificado.

Por otra parte, el Propósito definido en la MIR, se orienta a la gestión interna de los recursos, sin relacionarse con la calidad y eficiencia de los servicios públicos para la población, por lo que no representa una solución directa al problema planteado.

Se recomienda, (**sugerencia de mejora 4**) definir el Propósito del programa de acuerdo con la MML y la “Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados” emitida por la SHCP, atendiendo a la solución del problema definido en el árbol de problemas, manteniendo una correspondencia directa entre ellos.

5. ¿El objetivo central del Pp contribuye al cumplimiento de alguno de los objetivos o estrategias que se definen en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente?

Respuesta:

Nivel	Respuesta
4	Sí se identifica contribución.

El objetivo central definido en la MIR es: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la Delegación Municipal Centro”. Se identifica que el objetivo central del programa se contribuye de manera indirecta al cumplimiento del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024, y al Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2020-2024, a continuación, se identifican los objetivos y estrategias prioritarias.

Programa	Objetivo Prioritario	Estrategia prioritaria	Justificación
Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024	3. Impulsar un hábitat asequible, resiliente y sostenible, para avanzar en la construcción de espacios de vida para que todas las personas puedan vivir seguras y en condiciones de igualdad.	3.1 Realizar intervenciones de mejoramiento urbano integral, incluyendo perspectiva de género y enfoque interseccional a partir de la estructuración del espacio público como el eje rector de la vida en comunidad	La contribución de la UR se establece en la administración de recursos para el mantenimiento urbano, la atención a espacios públicos, la canalización de reportes ciudadanos y la ejecución de servicios municipales, lo cual incide en el mejoramiento urbano integral.
Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2020-2024	3. Transitar a un modelo de desarrollo urbano orientado a ciudades sostenibles, ordenadas, equitativas, justas y económicamente viables, que reduzcan las desigualdades socioespaciales en los asentamientos humanos.	3.5 Elaborar e implementar programas y proyectos que atiendan de forma integral las principales problemáticas urbanas y ambientales en materia de espacio público, equipamiento y movilidad.	

Se **recomienda**, (**sugerencia de mejora 5**) señalar en los documentos de planeación la contribución del objetivo central del Pp al cumplimiento de los objetivos de los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, además de señalar su justificación.

6. ¿El objetivo central del Pp se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030?

Respuesta:

La Unidad Responsable señala en los documentos de planeación del Programa Presupuestario la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente con el Objetivo 3: Salud y Bienestar. Sin embargo, no señala de manera específica las metas, ni el tipo de vinculación.

Sin embargo, al analizar el Pp y la documentación proporcionada por la UR, se determina que existe una mayor coincidencia con los objetivos 1. Fin de la pobreza y 11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. A continuación, en el recuadro, se presentan las metas correspondientes y el tipo de vinculación identificada.

Propósito del Programa	Objetivos del Desarrollo Sostenible		Justificación
	Objetivos	Metas	
Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la Delegación Municipal Centro.	Objetivo 1. Fin de la pobreza	1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación.	La vinculación es directa, ya que el cumplimiento del propósito del programa contribuye al acceso equitativo a servicios básicos y a la mejora de zonas con rezago urbano. Lo anterior, mediante el mantenimiento de vialidades, trabajos de bacheo, recolección de residuos, conservación de áreas verdes, alumbrado público y la entrega de apoyos sociales a la población vulnerable, lo cual incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y en la construcción de entornos urbanos más seguros, accesibles e inclusivos.
	Objetivo 11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles	11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales. 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.	

d. Análisis de la población potencial, objetivo y atendida

7. ¿Las poblaciones potenciales, objetivas y atendidas del Pp se encuentran correctamente identificadas?

Criterios de valoración:

- El Pp identifica a la población total que presenta el problema público o necesidad que justifica su existencia (población potencial).
- El Pp identifica a la población que tiene planeado atender para cubrir la población potencial y que es elegible para su atención (población objetivo).
- El Pp identifica a la población atendida en un ejercicio fiscal y ésta corresponde a un subconjunto o totalidad de la población objetivo (población atendida).
- Las poblaciones potenciales, objetivas y atendidas son consistentes entre los diversos documentos estratégicos del programa, por ejemplo: diagnóstico, documento normativo, lineamientos operativos, ISD, entre otros.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Las poblaciones cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El diagnóstico realizado del Pp identifica a la población potencial como los residentes de las 77 colonias que conforman la demarcación territorial asignada a Delegación Centro, cuantificada en 94,189 personas (46,862 hombres y 47,327 mujeres), cumpliendo con el inciso a).

Respecto al inciso b), se identifica como población objetivo a los habitantes de la Delegación Centro, cuantificándolos en 34,849 personas (17,076 hombres y 17,773 mujeres). La Unidad Responsable aclaró que dicho cálculo se realizó mediante una proyección basada en las estadísticas internas de la población atendida en años anteriores. No obstante, no se señala la fuente de los datos utilizados.

La delegación atiende a su población de dos maneras, por un parte proporciona servicios públicos que son para la población general y que no son sujetas de cuantificación por sus características, por ejemplo, el alumbrado, la recolección de basura, bacheo, mantenimiento de áreas verdes, espacios públicos y vialidades. Por otra parte, se proporcionan servicios manera directa a la población que acude a la Delegación a solicitar un trámite o servicio, los cuales son susceptibles de cuantificación, cumpliendo así con el inciso c).

Las poblaciones potencial y objetivo son consistentes entre los diversos documentos de planeación del programa, tales como el diagnóstico, los árboles de problemas y objetivo y el Programa Operativo Anual, cumpliendo así con el inciso d).

8. ¿El Pp cuenta con información documentada que permite conocer a la población atendida, que cumpla con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Incluye características de la población atendida.
- b) Incluye características del tipo de bien o servicio otorgado.
- c) Se encuentra sistematizada¹ y cuenta con mecanismos documentados para su depuración y actualización.
- d) Incluye una clave única por unidad o elemento de la población atendida que permite su identificación en el tiempo.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La información cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El programa cuenta con un sistema informático denominado Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), utilizado en la Ventanilla Única de la Delegación. A través de este sistema se registran las peticiones realizadas por la ciudadanía relacionadas con servicios como apoyos económicos, techumbre, alumbrado público, bacheo, limpieza, y permisos para poda de árboles, entre otros.

El SIAC permite dar seguimiento al estatus de cada solicitud, clasificándolas como atendidas, en proceso o vencidas. La información registrada en el sistema se encuentra sistematizada y actualizada periódicamente, y es compartida entre las distintas dependencias del Ayuntamiento, lo que permite una atención interinstitucional coordinada. Por ello, se cumple con los incisos a) y c), al contener información sistematizada y datos sobre las características de la población solicitante.

Para ingresar una petición, el ciudadano debe realizar un registro que incluye los siguientes datos personales: nombre completo, fecha de nacimiento, género, estado civil, CURP, RFC, teléfono de contacto, domicilio y clave catastral. Una vez creado el perfil del ciudadano, se procede al registro de la solicitud, especificando el tipo de servicio y una descripción del mismo. El sistema genera un folio único de seguimiento, con el cual se puede monitorear el avance del trámite. Por lo tanto, se cumple con los incisos b) y d), al registrar las características del servicio otorgado y asignar una clave única de identificación para su seguimiento.

¹ *Se entenderá por sistematizada que la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático; por actualizada, que el padrón contenga los datos más recientes de acuerdo con la periodicidad definida para el tipo de información; y por depurada, que no contenga duplicidades o beneficiarios no vigentes.

d. Análisis del Instrumento de Seguimiento del Desempeño

9. ¿El ISD del Pp permite obtener información relevante sobre los siguientes elementos de diseño del Pp?

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El ISD permite obtener información relevante sobre:
3	En el caso de la MIR, además de cumplir con el criterio anterior, el ISD del Pp permite obtener información sobre la cobertura de la población, medida como la población atendida respecto a la población objetivo del Pp.
	En el caso de FID, además de cumplir con el criterio anterior, el ISD permite obtener información sobre el objetivo central del Pp.

El Programa Presupuestario (Pp) cumple con tres de los cuatro criterios de evaluación establecidos para esta pregunta. Las actividades definidas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) están orientadas a la gestión de recursos y servicios, y se vinculan con los Componentes y, en consecuencia, con el Propósito del programa.

La MIR contempla cuatro Componentes y 12 actividades, entra las que se destacan: P1C1A1 Restructuración, conformación y atención de comités vecinales, P1C2A2 Campañas de registro civil, P1C3A1 Mantenimiento de vialidades con bacheo, P1C3A2 Recolección de basura, entre otras.

Así mismo, la MIR contiene información sobre la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios, los componentes son: P1C1 Ciudadanía organizada, P1C2 Actos de identidad civil registrados, P1C3 Infraestructura y servicios públicos realizados y P1C4 Edificaciones y comercio establecido regulado.

En cuanto a la cobertura de población, los indicadores de los componentes y actividades permiten medir a la población atendida en diversos servicios. Por ejemplo:

- El Componente P1C1 (ciudadanía organizada), mide el total de ciudadanos participantes respecto al total de ciudadanos atendidos.
- La Actividad P1C1A3 (entrega de apoyos y factibilidades) mide el total de apoyos entregados entre el total de apoyos programados.
- El Componente P1C2 (actos de identidad civil registrados) mide los trámites realizados entre los trámites solicitados.
- El Componente P1C4 (edificaciones y comercio establecido regulado) mide las licencias autorizadas entre las licencias solicitadas.

Respecto a los servicios que se prestan a la comunidad en general, como bacheo, mantenimiento de áreas verdes, alumbrado, recolección de basura, entre otros, la Delegación realiza una estimación indirecta de beneficiarios, con base en la población que habita en las zonas atendidas, utilizando datos del INEGI.

Respecto al Propósito del programa, se define como: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas que brinda la Delegación Municipal Centro”. El indicador propuesto es: “Suma de programas y servicios otorgados” dividido entre los “Programas y servicios programados”. No obstante, este indicador únicamente mide el grado de cumplimiento operativo, sin reflejar el cambio generado en la población objetivo, es decir, los habitantes de la Delegación Centro.

Adicionalmente, la MIR no incorpora indicadores estratégicos en el nivel del Fin que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos de política pública. Los indicadores actuales son de gestión, enfocados en la ejecución de actividades, como el número de servicios otorgados o atendidos.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 6**), diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo como resultado de la intervención del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas y objetivos superiores, conforme a los lineamientos metodológicos de la SHCP y el CONEVAL.

10. ¿Los indicadores que integran el ISD del Pp cumplen con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- Es claro, el nombre del indicador es entendible, no presenta ambigüedades y no contiene términos o acrónimos que dificulten su comprensión y, si los contiene, estos se encuentran definidos.
- Es relevante, provee información valiosa sobre aquello que se quiere medir.
- Es económico, la información para generar el indicador está disponible a un costo razonable.
- Es monitoreable, permite su estimación y verificación independiente, así como su trazabilidad.
- Es adecuado, provee información suficiente para medir, evaluar o valorar el desempeño del Pp.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El indicador cumple con:
3	Cuatro de los criterios de valoración.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario incluye un total de 18 indicadores, los cuales cumplen con el atributo de claridad señalado en el inciso a), ya que están formulados con un lenguaje sencillo, específico y sin ambigüedades.

El criterio b) se cumple parcialmente, ya que no todos los indicadores son relevantes. Los indicadores asignados para los cuatro componentes y sus 12 actividades cumplen con el atributo ya que están directamente vinculados con los objetivos del programa y miden su cumplimiento. Sin embargo, el indicador asignado al nivel Fin no permite evaluar cómo el programa contribuye al “mejoramiento de vida de la población”, ya que su fórmula se limita a comparar actividades realizadas contra actividades programadas. De igual forma, el indicador de Propósito no mide el cambio en la población objetivo, sino únicamente la ejecución de los servicios programados. Por tanto, en ambos casos, los indicadores no cumplen con el criterio de relevancia señalado en el inciso b).

La totalidad de los indicadores son económicos, ya que su cálculo se realiza utilizando los reportes que son generados por la Delegación, sin implicar costos adicionales, cumpliendo con el inciso c).

Los indicadores cumplen con el criterio de monitoreabilidad, ya que la información se genera a partir de los reportes que emiten las diferentes áreas de la UR, los cuales pueden verificarse de forma independiente. Por lo que cumple con el inciso d).

Los indicadores asignados para los componentes y actividades son adecuados; ya que la información que proveen evalúa el desempeño de la gestión del programa al medir el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios. Sin embargo, los Indicadores de Propósito y de Fin no son adecuados, ya que se enfocan en medir la ejecución de las actividades realizadas y los servicios proporcionados, por lo tanto, no permiten evaluar el logro de los objetivos estratégicos del programa. Derivado de lo anterior, se considera que no cumple con el inciso e).

Se reitera la recomendación (**sugerencia de mejora 6**) de diseñar indicadores estratégicos para los niveles de Propósito y Fin, conforme a los lineamientos establecidos en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la SHCP y el Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores del CONEVAL, asegurando que estos sean relevantes, adecuados y estén directamente alineados con los objetivos establecidos en la MIR.

Por ejemplo, para el nivel del Fin planteado en la MIR, un indicador pertinente sería aquel que mida el mejoramiento de vida de la población, ya que esta es la contribución señalada en el objetivo de dicho nivel.

11. ¿Los medios de verificación de los indicadores que integran el ISD del Pp, cumplen con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- a) Presentan el nombre completo del documento donde se encuentra la información.
- b) Incluyen el nombre del área administrativa que genera o publica la información.
- c) Especifican el año o periodo en que se emite el documento y éste coincide con la frecuencia de medición del indicador.
- d) Indican la ubicación física del documento o, en su caso, la liga de la página electrónica donde se encuentra publicada la información.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los medios de verificación de los indicadores cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

Respecto al inciso a), b) y d), la MIR del Programa Presupuestario incluye para la totalidad de los indicadores el nombre completo del documento, así como el nombre del área administrativa responsable de generar o publicar dicha información.

Los documentos señalados como medios de verificación corresponden a registros administrativos elaborados por distintas áreas operativas de la Delegación Municipal Centro y se encuentran resguardados en dichas áreas.

Los medios de verificación consultados señalan el periodo en que se emite el documento, permitiendo verificar la temporalidad de la información. Cumpliendo completamente con el criterio del inciso c).

12. ¿Las metas de los indicadores que integran el ISD del Pp, cumplen con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- Se establecen con base en un método de cálculo documentado.
- Cuentan con unidad de medida y son congruentes con el sentido del indicador.
- Se orientan a la mejora del desempeño, es decir, no son laxas ni su cumplimiento se encuentra garantizado.
- Son factibles, considerando la normatividad, los plazos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Las metas de los indicadores cuentan con:
3	Tres de los criterios de valoración.

Las metas de los indicadores están documentadas en la MIR del programa, incluyen el método de cálculo, por lo que la totalidad cumple con lo señalado en el inciso a).

La totalidad de los indicadores cuenta la unidad de medida en porcentaje y son congruentes con el sentido del indicador, además de ser factibles, cumpliendo con el inciso b) y d).

Respecto al inciso c), no se cumple en todos los objetivos de la MIR, se realizan las siguientes observaciones a los indicadores diseñados:

- Las metas establecidas para las actividades, no son laxas, ni su cumplimiento se encuentra garantizado, por lo que cumplen en su totalidad con el criterio.
- En el caso del Componente 1, se definió el indicador: “Porcentaje de participación ciudadana”, calculado como el total de ciudadanos participantes entre el total de ciudadanos atendidos, es decir, el número de personas que participan activamente en actividades del área de desarrollo comunitario, dividido entre los asistentes a dichos eventos, con una meta del 25% en cada trimestre del año. Se observa que, su cumplimiento se encuentra prácticamente garantizado, incluso con niveles mínimos de participación. Basta con que una persona muestre algún tipo de participación para que se registre cumplimiento. Por lo que no cumple con el criterio.
- Para el Componente 2, se estableció el indicador: “Porcentaje de trámites atendidos”, calculado como el total de registro civil y trámites realizados entre el total de registro civil y trámites solicitados, con una meta del 25% en cada trimestre del año. Respecto al Componente 3, el indicador para medirlo es: “Porcentaje de mantenimiento en el servicio”, calculado al dividir las actividades realizadas entre las programadas, con metas del 25% en cada trimestre. De la misma manera, el indicador establecido para el Componente 4, establece: “Porcentaje de licencias autorizadas”, para su cálculo se divide el total de licencias autorizadas entre el total de trámites solicitados, con una meta del 25% en cada trimestre del año. Los indicadores y metas garantizan que la totalidad de los trámites solicitados sean atendidos y los servicios programados se realicen para lograr la meta. Por lo que cumple con el criterio c) al estar orientadas al desempeño.

- Respecto al Propósito, se define el indicador: “Porcentaje de atención ciudadana”, para su cálculo se divide la suma de programas y servicios otorgados entre los programas y servicios programados, con una meta de 50% para cada semestre. Sin embargo, el indicador y su fórmula de cálculo no permiten medir el cambio generado en la población objetivo, ya que se enfocan únicamente en el cumplimiento operativo del programa, por lo tanto, no se orientan a la mejora del desempeño.
- En cuanto al Fin, se estableció como indicador: “Porcentaje de bienestar social alcanzado”, para su cálculo se divide la suma de las actividades realizadas entre las actividades programadas, con una meta anual del 100%. El indicador señalado no mide el objetivo del Fin, que consiste en “contribuir al mejoramiento de vida de los habitantes de la Delegación Municipal Centro”, solo se limita a medir la gestión operativa del programa, por lo que no está orientado al desempeño.

En cuanto al inciso d), se considera que son factibles, considerando la normatividad, los plazos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

Se reitera la recomendación (**sugerencia de mejora 6**) de diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo derivado de la aplicación del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas.

e. Consistencia programática y normativa

13. ¿La modalidad presupuestaria del Pp es consistente con el objetivo que éste persigue, con los bienes y/o servicios que genera, con sus actividades sustantivas y, en conjunto, con su mecanismo de intervención?

Respuesta:

El Programa Presupuestario Delegación Centro se encuentra clasificado bajo la modalidad presupuestaria “E – Prestación de servicios públicos”, definida como las actividades que el sector público realiza de manera directa, regular y continua para satisfacer demandas sociales de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas. Esta modalidad contempla funciones de gobierno, desarrollo social y desarrollo económico, conforme a lo establecido en el “Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática”, aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), en cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

El programa es consistente con la modalidad presupuestaria asignada, ya que realiza funciones propias de la administración pública municipal, como la atención ciudadana, prestación de servicios públicos urbanos (bacheo, alumbrado, recolección de basura, mantenimiento de espacios públicos y áreas verdes), registro civil, regulación del comercio y promoción de la participación comunitaria. Estas actividades son ejecutadas de forma directa por la Delegación, con el fin de satisfacer las necesidades de la población, contribuyendo así a las funciones de gobierno y desarrollo social establecidas por dicha modalidad.

f. Complementariedades, similitudes y duplicidades

14. ¿En la estructura programática de la APF vigente, se identifican los Pp que sean similares, se complementen o se dupliquen con el Pp evaluado?

A partir de la revisión de la estructura programática para 2025 de la Administración Pública Federal (APF), se identifica el Programa Presupuestario S273 – Programa de Mejoramiento Urbano (PMU), operado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), como un programa que presenta una relación de complementariedad con el Programa Presupuestario evaluado 60 Delegación Centro.

La relación de complementariedad se establece cuando distintos programas atienden a una misma población, mediante la generación de bienes y/o servicios diferentes, pero orientados al cumplimiento de objetivos con características similares. En este caso, tanto el programa Delegación Centro como el PMU atienden a población urbana con rezago social, marginación o deterioro en infraestructura básica.

El programa 60 “Delegación Centro” genera bienes y servicios como mantenimiento urbano, recolección de basura, alumbrado público, atención ciudadana y actividades comunitarias, mientras que el PMU entrega bienes como infraestructura física, mejoramiento de espacios públicos, equipamiento urbano y proyectos integrales de movilidad, cultura o deporte.

Aunque los bienes y servicios que ofrecen son distintos, ambos programas contribuyen al logro de objetivos comunes: el mejoramiento de las condiciones de vida urbana, la inclusión social y el fortalecimiento del entorno público; además ambos objetivos están alineados a propósitos comunes del desarrollo territorial, urbano y social.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 7**) incluir en el documento de diagnóstico la complementariedad con los programas de la estructura programática de la APF vigente.

► Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados

a. Instrumentos de planeación

15. ¿Existe un plan estratégico del Pp que cumpla con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- Es producto de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento oficial o institucional.
- Alcance un periodo de al menos cinco años.
- Establece cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar con la ejecución del Pp, es decir, el objetivo central del Pp y su contribución a objetivos superiores.
- Cuenta con indicadores del desempeño para medir los avances en el logro de sus objetivos.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El plan estratégico cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

Las Delegaciones como parte de la administración pública municipal desconcentrada, están subordinados a la Secretaría de Gobierno Municipal, creadas con la finalidad de acercar los servicios públicos municipales a la ciudadanía. Constituyen la base de la división territorial y de la organización administrativa municipal, con la facultad para atender, gestionar y resolver los asuntos relacionados con la prestación de servicios públicos municipales dentro del ámbito territorial que les corresponde, y conforme a los reglamentos vigentes. Por lo que el Plan Estratégico Municipal aplicable a la Delegación, lo desarrolla los Institutos Municipales u Organismos Municipales en materia de planeación según la Ley de Planeación para el Estado de Baja California, en su artículo 27. El Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana (IMPLAN) publicó el Plan Estratégico Municipal 2023 – 2037 en el Periódico Oficial del Estado el 5 de julio de 2024.

En cuanto al inciso a), el Plan Estratégico tiene como base la Ley de Planeación para el Estado de Baja California, dando validez y sustento. En los antecedentes del propio plan se señala que, administraciones anteriores llevaron a cabo ejercicios de planeación estratégica, sin embargo, estos no fueron formalizados mediante su publicación en el Periódico Oficial del Estado, lo cual distingue al plan actual. Además, el documento detalla la metodología utilizada para su elaboración, estructurada en 10 fases que incluyen: 1) Establecer las bases de elaboración, 2) Definición de ejes rectores, 3) Elaboración de diagnóstico, 4) Consulta pública, 5) Estrategias, 6) Objetivos, 7) Visión, 8) Líneas estratégicas, 9) Banco de proyectos estratégicos, 10) Evaluación y seguimiento del plan. Por lo tanto, se considera que el Plan Estratégico cumple con el criterio del inciso a).

Respecto al inciso b), el plan tiene un alcance de 15 años de conformidad con el artículo 34 de Ley de Planeación para el Estado de Baja California, que señala que el Plan Estratégico Municipal debe realizarse con una perspectiva de largo plazo, el artículo 39 señala que se entiende por largo plazo de 13 a 30 años. Por lo que cumple con el criterio.

La visión municipal plasmada en el Plan Estratégico es: “Consolidar un municipio que propicie el desarrollo social y económico de su población, brindando la infraestructura y los servicios públicos de calidad, en donde predomine la seguridad y la paz, que cuide de los recursos públicos con honestidad para posicionar a Tijuana a nivel internacional como el municipio del bienestar donde se respetan los derechos humanos de todas y todos”, mostrando los resultados que se quieren alcanzar y los cuales tienen coincidencia con lo establecido en los objetivos de la MIR del Programa Presupuestario. Cumpliendo con el inciso c).

Para el seguimiento del Plan Estratégico, se proponen dos fuentes principales de información. La primera consiste en el monitoreo quinquenal de los indicadores publicados por el CONEVAL, Seguridad BC, el IMSS, el Censo y la ENVIPE del INEGI, y la información compartida por el IMCO, la cual incluye un conjunto de 26 indicadores. El segundo mecanismo contempla la aplicación periódica de una Encuesta de Percepción Ciudadana, que permite evaluar de forma directa la opinión de la población sobre los avances del plan. Cumpliendo con el criterio del inciso d).

16. ¿El Plan Anual de Trabajo (PAT) de la(s) UR que operan el Pp cumple con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Es producto de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento oficial.
- b) Se consideran los bienes y/o servicios que se producen con el presupuesto del Pp.
- c) Establece metas que contribuyan al logro del objetivo central del Pp, a través de la entrega o generación de sus bienes y/o servicios.
- d) Se revisa y actualiza periódicamente.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El PAT cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

Para el criterio a), la unidad responsable, presenta el Programa Operativo Anual (POA) correspondiente al ejercicio 2025, el cual constituye un documento de planeación institucionalizado y oficial. Este instrumento de planeación es utilizado por la Administración Pública para programar, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento a las acciones y compromisos de los Programas presupuestarios.

En relación con el criterio b), el POA 2025, incorpora los bienes y servicios programados, señalando el presupuesto asignado por cada uno de los componentes y acciones, vinculando la programación operativa con el presupuesto.

Para el criterio c), el documento integral indicadores y metas para cada nivel de la MIR: 13 metas para las Actividades, cuatro para los Componentes, una para el Propósito y una para el Fin.

Con respecto al criterio d), La unidad responsable estableció metas trimestrales para los Componentes y sus actividades, metas semestrales para el Propósito y una meta anual para el Fin. El seguimiento se realiza de forma trimestral, y los resultados son registrados, analizados y publicados.

En conclusión, el POA del Pp cumple con todos los criterios establecidos.

b. Generación y uso de información del desempeño

17. ¿El Pp cuenta con información del desempeño que dé cuenta de los elementos que se presentan a continuación?

Criterios de valoración:

- a) Su contribución a los objetivos o estrategias prioritarias del programa derivado del PND vigente al que se vincula.
- b) El avance en el logro de su objetivo central, es decir, los cambios verificables en la población objetivo.
- c) Las características de la población atendida y no atendida.
- d) Las características del tipo de bien o servicio otorgado.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El Pp cuenta con información sobre:
2	Dos de los criterios de valoración.

El objetivo establecido en el nivel Fin de la MIR es: “Contribuir al mejoramiento de vida de la población de la Delegación Municipal Centro, mediante mejoras en servicios e impulsando esquemas de participación ciudadana”. Para su medición, se definió el indicador denominado “Porcentaje de bienestar social alcanzado”, calculado como la suma de actividades realizadas entre la suma de actividades programadas. No obstante, el indicador asignado no es adecuado para medir el cumplimiento del objetivo, ya que está enfocado únicamente en la ejecución de actividades, sin evaluar la contribución al mejoramiento de vida, y, por lo tanto, tampoco mide su contribución a los objetivos o estrategias prioritarias del programa derivado del PND. Por lo que no cumple con el criterio a).

Respecto al criterio b), el Propósito del programa se define como: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la delegación municipal centro”, con el indicador “Porcentaje de atención ciudadana” para su seguimiento, calculado como la división entre la suma de programas y servicios otorgados y los programados. Sin embargo, el indicador diseñado no permite medir el cambio o beneficio generado en la población objetivo mediante la entrega de los bienes y servicios generados por el programa. Por tanto, no se cuenta con información del desempeño que permita dar seguimiento al logro del propósito. Por lo tanto, no cumple con el criterio b).

A través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) se recolecta información de la población que solicita los bienes o servicios, registrando los datos personales del ciudadano al momento del registro, incluyendo nombre, fecha de nacimiento, género, estado civil, CURP, RFC, domicilio, teléfono y clave catastral. El sistema lleva un control de personas atendidas y que su solicitud no pudo ser atendida. Por lo tanto, se considera que el programa cumple con el criterio del inciso c) al contar con la información detallada de las características de la población.

En la MIR se identifican los tipos de servicios que presta el programa: Organización de comités vecinales, organización de jornadas para llevar servicios a las colonias, entrega de apoyos sociales, registro y trámites del registro civil, bacheo, recolección de basura, mantenimiento del alumbrado; mantenimiento en áreas verdes, espacios públicos y vialidades; trámites de construcción, uso de suelo y de operación. Por lo tanto, cumple con el criterio del inciso d).

Se reitera la recomendación (**sugerencia de mejora 6**) de diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo derivado de la aplicación del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas.

18. ¿La información que el Pp obtiene para el seguimiento de su desempeño cumple con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Es oportuna, se genera y está disponible en un momento adecuado y conveniente para su uso.
- b) Es confiable, es validada por quienes la generan, procesan e integran.
- c) Se encuentra sistematizada, actualizada y depurada².
- d) Permite el seguimiento del desempeño de manera permanente.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El Pp cuenta con información sobre:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El programa realiza el seguimiento de su desempeño por medio de los Avances programáticos, donde presenta el resultado de las metas establecidas en la MIR.

La información utilizada por el Programa Presupuestario (Pp) para el seguimiento de su desempeño y el cálculo de los indicadores proviene de dos fuentes principales: Las peticiones ciudadanas captadas a través de la Ventanilla Única, y los registros internos de los servicios otorgados por las áreas operativas que integran la Delegación Municipal Centro.

Para el registro de las peticiones en la ventanilla única se utiliza el Sistema Único de Atención Ciudadana (SIAC), un sistema informático mediante el cual se registran y dan seguimiento a las solicitudes en tiempo real, en el momento en que el ciudadano acude a realizar su trámite. Este sistema se encuentra vinculado con diferentes áreas del Ayuntamiento, incluyendo la Presidencia Municipal, la Coordinación del Sistema de Atención Ciudadana y la Sindicatura Procuradora, lo que permite el monitoreo transversal de las peticiones, su atención, estatus y nivel de satisfacción.

Por lo anterior, se considera que la información generada para el seguimiento del desempeño cumple con el criterio a), ya que es oportuna: el registro se realiza al momento de la interacción con el ciudadano, lo que facilita el seguimiento puntual y la toma de decisiones operativas.

Respecto a los criterios b) y c), la información del sistema SIAC también se considera confiable, ya que cuenta con procesos de validación y seguimiento a cargo de las áreas responsables mencionadas. Estas instancias revisan los registros, dan seguimiento a las quejas ciudadanas y verifican el cumplimiento del procedimiento. El sistema da seguimiento a los periodos de cumplimiento establecidos clasificando los registros en vigentes y vencidos facilitando el seguimiento y revisión por la propia Delegación y las áreas revisoras. La información cumple con el criterio c) al contar con un sistema informático que integra y organiza los datos de manera centralizada.

² Se entenderá por sistematizada que la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático; por actualizada, que el padrón contenga los datos más recientes de acuerdo con la periodicidad definida para el tipo de información; y por depurada, que no contenga duplicidades o beneficiarios no vigentes.

19. ¿El Pp utiliza información derivada de análisis externos (evaluaciones, auditorías financieras o al desempeño, estudios o informes de organizaciones externas, entre otros) bajo los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- De forma regular, como insumo para la toma de decisiones de corto plazo sobre el Pp.
- De forma institucionalizada, sigue un procedimiento establecido en un documento oficial.
- De forma estratégica, para definir acciones que contribuyan a mejorar la gestión y resultados del Pp.
- De forma mutua, es utilizada por personas funcionarias involucradas en la operación, planeación, evaluación del Pp y a niveles superiores de toma de decisiones.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El Pp cumple con:
3	Tres de los criterios de valoración.

De acuerdo con la información analizada, el Programa Presupuestario ha sido objeto de evaluaciones externas, cuyas observaciones y oportunidades de mejora han sido consideradas para la toma de decisiones a corto plazo del programa. Entre las evaluaciones que se han realizado en los últimos años, se identifican los siguientes: Evaluación Específica de Desempeño 2023 y 2020; Evaluación de Consistencia y Resultados 2024, Evaluación de Diseño en 2019, evidenciando que se ha evaluado de manera regular. Cumpliendo con el criterio a).

Respecto al criterio b), el Programa Anual de Evaluación contempla el procedimiento para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora resultantes de las evaluaciones realizadas. La Tesorería Municipal del H. Ayuntamiento de Tijuana, B.C., emite oficio donde le solicita a la Unidad Responsable (UR), la entrega de un Plan de Trabajo de los aspectos susceptibles de mejora (ASM) y las evidencias de la implementación y cumplimiento de las mejoras. La UR cuenta con evidencia de los Planes de Trabajo de los ASM, los cuales remite mediante oficio a la Tesorería Municipal, identificándose en dicho documento, los avances y cumplimiento. Sin embargo, para el presente ejercicio no se mostró evidencia de realizar un seguimiento a las observaciones en los formatos establecidos, por lo que no se cumple con el criterio b).

Respecto al inciso c), una de las observaciones de la evaluación de 2023, fue realizar un plan estratégico. A nivel central, se realizó el Plan Estratégico Municipal 2023-2037 con un horizonte de 15 años, utilizando las observaciones para generar acciones que mejoren la gestión y los resultados, cumpliendo con el inciso c).

Para el inciso d), en la evaluación del 2023 se realizó una observación relativa a la identificación de la población atendida, situación que fue atendida en la planeación de 2024 y a la fecha se mantiene, cumpliendo con el criterio.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 8**) dar cumplimiento al seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE), en concordancia con lo señalado en el artículo 110, fracción VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y los artículos 4 y 23 del Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California.

20. Considerando los antecedentes del Pp, el estado actual de su diseño y operación, en su caso, los cambios programáticos identificados y su trayectoria de evaluación ¿qué temas relacionados con el Pp considera relevante analizar mediante evaluaciones u otros ejercicios conducidos por instancias externas a su operación?

Respuesta:

El programa ha sido sujeto a diversas evaluaciones externas, entre ellas se encuentra la Evaluación de Diseño en 2019, Evaluación Específica de Desempeño en 2020 y 2023 y la Evaluación de Consistencia y Resultados en 2024.

La Evaluación de Diseño 2019, se orientó en analizar si el esquema actual del programa contribuiría a la solución del problema para el cual fue creado. Los resultados obtenidos por el programa fueron favorables sin señalar observaciones importantes.

Las Evaluaciones Específicas de Desempeño analizaron el cumplimiento de objetivos y metas programadas, mediante indicadores de resultados, servicios y gestión:

- En la evaluación del ejercicio 2020, se identificaron afectaciones derivadas de la pandemia por COVID-19, por lo que no se cumplieron con todas las metas establecidas. Se señaló la necesidad de atender los aspectos susceptibles de mejora señalados en las evaluaciones anteriores.
- Para la evaluación de 2023, se recomendó Identificar de manera específica la población atendida; realizar una proyección considerando no solo el corto plazo si no metas a largo plazo, para asegurar los impactos del programa y con ello poder alcanzar la cobertura requerida; dar seguimiento a las quejas y sugerencias, así como generar información que permita realizar comparativos del grado de satisfacción de la población atendida; y diseñar un plan estratégico diseñado a 3 o 5 años a futuro, que permita identificar el progreso y evolución del Pp.

Con base en lo anterior, y a los resultados de la presente evaluación, se propone analizar mediante evaluaciones u otros ejercicios conducidos por instancias externas los siguientes temas:

- Definición y seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivado de las evaluaciones externas.
- Medición de la satisfacción de la población con los servicios con mayor cobertura, generando reportes que permitan medir y comparar la información entre los distintos periodos.
- Fortalecimiento el diagnóstico que da sustento al programa, realizando un análisis de la situación de la Delegación, su contexto, situación socioeconómica de la población, número de habitantes, zonas de atención prioritaria, personas en situación de calle, etc., con base en las estadísticas oficiales.
- Reformulación de los objetivos e indicadores del Fin y Propósito, que permitan evaluar el desempeño del programa.

c. Aspectos Susceptibles de Mejora

21. Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos o institucionales en los últimos tres años, ¿qué porcentaje presenta un avance conforme lo establecido en los documentos de trabajo o institucionales?

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Porcentaje de ASM que presentan un avance conforme lo establecido:
2	De 25% a 49.99%

El Programa no mostró evidencia de realizar el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025, el cual requiere la integración de un Plan de Trabajo, el uso de formatos oficiales y la remisión de evidencias ante la Tesorería Municipal. Sin embargo, al analizar las evaluaciones externas correspondientes a los ejercicios 2020, 2023, 2024, así como los hallazgos identificados durante la presente evaluación, se observó que algunas de las observaciones señaladas han sido atendidas, aunque sin documentarse formalmente. A continuación, se describen los hallazgos.

- En la Evaluación Específica de Desempeño en 2020 no se presentaron ASM.
- Para la Evaluación Específica de Desempeño en 2023, se presentaron cuatro ASM, de los cuales se atendieron dos.

ASM	% Cumplimiento	Observaciones
1. Identificar de manera específica la población atendida de una manera más precisa ya que actualmente no se cuenta con una medición al respecto.	50%	La población atendida que solicita apoyos sociales o servicios públicos se encuentra registrada en el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro formal de todos los servicios proporcionados, como el registro civil, obra pública y jornadas.
2. Realizar una proyección considerando no solo el corto plazo si no metas a largo plazo, para asegurar los impactos del programa y con ello poder alcanzar la cobertura requerida.	0%	Sin seguimiento.
3. Dar seguimiento a las quejas y sugerencias depositadas en el buzón, así como generar información que permita realizar comparativos del grado de satisfacción de la población atendida.	0%	Sin seguimiento.
4. Realizar un plan estratégico diseñado a 3 o 5 años a futuro, que permita identificar el progreso y evolución del Pp.	100%	Se realizó el plan estratégico municipal aplicable para la administración pública municipal central y los organismos desconcentrados.

- En la evaluación de Consistencia y Resultados del ejercicio 2024 se realizaron las siguientes recomendaciones, de los cuales dos presentan avance.

ASM	% Cumplimiento	Observaciones
1. Sistematizar la información de la población atendida con toda la información recabada por el programa.	50%	El diagnóstico del programa en el ejercicio 2025 identifica a la población atendida, mediante el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro de los servicios de registro civil, apoyos en jornadas, obra pública y trámites en administración urbana.
2. Recolectar información acerca de la población atendida que no es beneficiada con los apoyos y/o servicios que ofrece la UR, documentar con base en las características de la normatividad del programa.	100%	El sistema SIAC lleva un control de la población atendida por concepto de apoyos sociales y solicitud de servicios públicos, así mismo, se lleva un control de los trámites que no pueden ser atendidos.
3. Dar seguimiento a los ASM que permitan incluir mejoras en la planificación y ajustes de sus procesos.	0%	Sin seguimiento.
4. Incluir información que determine el presupuesto estimado a utilizar en los próximos 3 años, basándose en los ejercicios previos. Incluir las metas de cobertura e indicadores vinculados a las actividades de los ISD.	0%	Sin seguimiento.
5. Comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio, es por ello que realizar un seguimiento de la población atendida permitirá conocer cuál fue el impacto que el programa tuvo para mejorar su calidad de vida.	0%	Sin seguimiento.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 8**) dar cumplimiento al seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE), en concordancia con lo señalado en el artículo 110, fracción VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y los artículos 4 y 23 del Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California.

22. ¿Con los ASM específicos o institucionales definidos a partir de evaluaciones, auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes, u otros estudios relevantes de los últimos tres años, se han logrado los resultados esperados?

Respuesta:

Con base en la información analizada, no fue posible determinar si los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) definidos en evaluaciones externas, auditorías u otros estudios realizados en los últimos tres años han generado los resultados esperados. La Delegación no presentó evidencia documental que acredite el seguimiento sistemático a los ASM, tales como planes de trabajo, matrices de avance, informes de cumplimiento o mecanismos de evaluación interna.

Si bien se identificó que algunas observaciones de evaluaciones previas han sido consideradas para la mejora en ciertos elementos de planeación y operación. Sin embargo, la ausencia de registros formales de seguimiento impide verificar si dichas acciones derivaron directamente de los ASM señalados.

23. ¿Cuáles ASM específicos o institucionales definidos en los últimos tres años no han logrado ser atendidos en los tiempos que establecen los documentos de trabajo o institucionales y cuáles son las principales causas y consecuencias del atraso?

Respuesta:

Con base en la revisión documental y las entrevistas realizadas, no se identificó evidencia que permita determinar qué Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) específicos o institucionales no han sido atendidos en los tiempos establecidos. La Delegación no presentó papeles de trabajo, matrices de seguimiento, informes de avance o mecanismos de control interno que permitan dar seguimiento a los ASM derivados de evaluaciones externas, auditorías al desempeño u otros estudios.

Sin embargo, al analizar las evaluaciones externas correspondientes a los ejercicios 2020, 2023, 2024, así como los hallazgos identificados durante la presente evaluación, se observó que algunas de las observaciones señaladas han sido atendidas, aunque sin documentarse formalmente.

Debido a la ausencia de evidencia documental, no fue posible identificar con precisión las causas del atraso, ni analizar las consecuencias operativas o institucionales derivadas de la falta de atención oportuna.

► **Módulo 3. Cobertura y focalización**

24. ¿El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para la atención de su población potencial y objetivo que cumple con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- a) Cuantifica la evolución de la población potencial y objetivo para al menos los próximos tres años.
- b) Considera el presupuesto que requiere el Pp para atender a su población objetivo para al menos los tres próximos años.
- c) Especifica metas de cobertura anuales para el plazo que se haya definido y los criterios con los que se establecen las metas son claros.
- d) Con el diseño actual del Pp es posible alcanzar las metas de cobertura definidas (metas factibles).

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La estrategia de cobertura cuenta con:
2	Dos de los criterios de valoración.

Respecto al inciso a), la Unidad Responsable del programa cuantificó la población potencial y objetivo del ejercicio en el diagnóstico. Sin embargo, no se presentó evidencia de una proyección para al menos los próximos tres ejercicios fiscales, por lo que no se cumple con este criterio.

En relación con el inciso b), no se identificó información que incluya una proyección del presupuesto necesario para operar el programa durante los próximos tres años. Por tanto, no se cumple con este criterio.

Para el inciso c), se señala una meta de cobertura para el ejercicio evaluado de 34,849 personas. Aunque el diagnóstico no detalla el método de cálculo utilizado, la UR manifestó de forma verbal que la estimación se realizó con base en datos históricos de población atendida en ejercicios anteriores. Con base en esta información, se considera que cumple parcialmente con el criterio c).

Respecto al inciso d), el diseño del programa identifica adecuadamente las actividades clave y presenta una lógica causal clara, donde las actividades contribuyen al logro de los componentes, y estos a su vez están alineados con el logro del propósito, contribuyendo así al cumplimiento del Fin. Por tanto, se considera que cumple con este criterio.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 9**) incluir en el diagnóstico de futuras planeaciones, una proyección de la evolución de la población potencial y objetivo para al menos los próximos tres ejercicios, utilizando datos provenientes de fuentes oficiales (como INEGI) y registros históricos del propio programa. Asimismo, se sugiere que realizar la proyección del presupuesto estimado necesario para su ejecución.

25. ¿El Pp cuenta con mecanismos para identificar a su población objetivo, es decir, aquella que el Pp tiene planeado atender para cubrir la población potencial y que es elegible para su atención?

Respuesta:

El programa presupuestario identifica como población objetivo a los ciudadanos que residen dentro de la demarcación territorial asignada a la Delegación Centro del Municipio de Tijuana, así como a las personas visitantes y transeúntes que circulan en dicha demarcación. Esta población se cuantifica en 34,849 personas, de las cuales 17,076 son hombres y 17,773 son mujeres. La estimación se realizó con base en las estadísticas internas de personas atendidas de manera directa a través del área de barandilla en ejercicios anteriores.

► Módulo 4. Operación

a. Análisis de los procesos clave

26. Describa mediante diagramas de flujo los procesos clave en la operación del Pp, es decir, aquellas actividades, procedimientos o procesos fundamentales para alcanzar los objetivos del Pp.

Respuesta:

Dentro de los procesos clave para alcanzar los objetivos del Pp, se encuentran la recepción de las solicitudes de los ciudadanos. A continuación, se describe las actividades que lo conforman.

Recepción de las solicitudes de los ciudadanos:

La Delegación cuenta con una Ventanilla Única destinada a la recepción de solicitudes de apoyos (en efectivo y en especie), así como de diversos servicios, tales como: reparación de luminarias, permisos para poda de árboles, limpieza de vialidades, recolección de basura, mantenimiento de señalamiento urbano, atención a quejas, otorgamiento de ayudas sociales, entre otros.

El procedimiento inicia con el registro de la solicitud en el Sistema Integral de Atención Ciudadana. Si la persona solicitante no se encuentra previamente registrada, se procede a la creación de su perfil. Para este fin, se solicitan los siguientes datos: nombre completo, fecha de nacimiento, género, CURP, RFC, domicilio, teléfonos de contacto, correo electrónico y clave catastral.

Una vez ingresada la información, el sistema genera un folio de seguimiento y canaliza automáticamente la solicitud al área correspondiente, según la naturaleza del trámite:

- Departamento de Obras y Servicios Públicos
- Departamento de Desarrollo Comunitario
- Departamento de Inspección y Verificación Delegacional
- Departamento de Control Urbano

En el caso específico de las ayudas sociales en efectivo, se solicita al Sistema DIF Municipal o a la Secretaría de Desarrollo Social la realización de un estudio socioeconómico para determinar la procedencia del apoyo.

Para los apoyos en especie, como techumbres, se realiza una verificación del domicilio de la persona solicitante antes de proceder con la entrega del material.

Una vez evaluada y autorizada la solicitud, el área de Administración elabora el cheque o se asegura de contar con el efectivo necesario para su entrega, en el caso de apoyos en efectivo. Para los apoyos en especie, un representante del Departamento de Desarrollo Comunitario realiza la entrega correspondiente y recaba la evidencia documental y/o fotográfica que respalde la recepción del apoyo por parte del beneficiario.

Cabe señalar que los apoyos sociales están sujetos a la disponibilidad presupuestaria; por tanto, en caso de no contar con los recursos necesarios, la solicitud se cancela, informando debidamente al ciudadano solicitante.

b. Solicitud de bienes y/o servicios

27. ¿El Pp cuenta con información sistematizada que permita conocer la demanda total de sus bienes y/o servicios, así como las características específicas de la población solicitante?

Respuesta:

Nivel	Criterios
4	Además del criterio anterior, existe evidencia de que la información sistematizada es válida, es decir, se utiliza como fuente de información única de la demanda total de los bienes y/o servicios del Pp.

El programa presupuestario cuenta con un mecanismo de registro y control implementado a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), utilizado en la Ventanilla Única de la Delegación. Este sistema permite registrar las peticiones ciudadanas relacionadas con diversos servicios como apoyos económicos, techumbre, alumbrado público, bacheo, limpieza y permisos para poda de árboles, entre otros.

El SIAC centraliza y sistematiza la información relacionada con las solicitudes ciudadanas, permitiendo su consulta y actualización periódica. Dicha información es compartida entre diversas dependencias del Ayuntamiento, lo que permite la atención interinstitucional. Cada solicitud registrada en el SIAC genera un folio único de seguimiento, que permite monitorear su estatus en tiempo real (atendida, en proceso o vencida).

Durante el proceso de registro, se especifica el tipo de servicio solicitado y se incorpora una descripción detallada del mismo. Esto permite conocer las características de los servicios otorgados.

El programa solicita datos personales del ciudadano al momento del registro, incluyendo nombre, fecha de nacimiento, género, estado civil, CURP, RFC, domicilio, teléfono y clave catastral. Además, para los apoyos sociales en especie otorgados a través de las jornadas en las colonias, se cuenta con un listado de beneficiarios que incluye el nombre, tipo de apoyo y monto entregado.

28. ¿El Pp cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de los bienes y/o servicios que genera, están documentados y cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Consideran y se adaptan a las características de la población objetivo.
- b) Identifican y definen plazos para cada procedimiento, así como datos de contacto para atención.
- c) Presentan y describen los requisitos y formatos necesarios para cada procedimiento.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los procedimientos cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El programa cuenta con procedimientos documentados y disponibles que establecen los requisitos, formatos, plazos y responsables para acceder a los apoyos sociales y servicios públicos ofrecidos por la Delegación.

El Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana, publicado el 18 de diciembre de 2020, establece el procedimiento para la solicitud y asignación de gastos de orden social. Este reglamento faculta a las Delegaciones para autorizar los apoyos solicitados, y proporciona los formatos y requisitos necesarios para la población. De esta manera, el procedimiento se adapta a las características de la población objetivo al poner a su disposición la información requerida para realizar las solicitudes, cumpliendo con el inciso a).

En cuanto a los servicios públicos distintos a los apoyos sociales, la Norma Técnica No. 54 "Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención" señala las políticas operativas para el registro y seguimiento de solicitudes. El sistema es operado por un servidor público de la Delegación, lo que facilita el correcto llenado y adaptación a la población usuaria, cumpliendo también con este criterio.

El artículo 19 del Reglamento antes citado establece un plazo máximo de cinco días hábiles para resolver las solicitudes de apoyo, y ocho días hábiles cuando se requiera la aplicación de un estudio socioeconómico. Aunque en el caso de los servicios públicos no se establecen plazos específicos para su resolución, la Norma Técnica No. 54 sí contempla tiempos de seguimiento y la identificación de las áreas responsables, por lo que se considera que se cumple con el inciso b).

El Capítulo II del Reglamento define de manera clara los requisitos y formatos para la solicitud de apoyos, diferenciando entre personas físicas y personas morales. Por lo tanto, se cumple con el inciso c).

Los requisitos y procedimientos actualizados para acceder a los apoyos se encuentran disponibles en lenguaje claro y accesible en el portal oficial <https://t-atende.tijuana.gob.mx>, garantizando su difusión y comprensión por parte de la población. Por lo tanto, se cumple con el inciso d).

29. ¿El Pp cuenta con mecanismos para verificar los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de los bienes y/o servicios que genera, están documentados y cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Consideran y se adaptan a las características de la población objetivo.
- b) Están estandarizados, son utilizados por todas las instancias involucradas en el procedimiento.
- c) Están sistematizados, la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El mecanismo de verificación cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El procedimiento para la solicitud de apoyos sociales y servicios públicos es gestionado a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), el cual se encuentra conectado con diversas dependencias municipales, lo que permite una comunicación y coordinación interinstitucional. Para su registro en el sistema, se solicitan datos personales del solicitante y los detalles del apoyo o servicio requerido. En este sentido, el sistema se adapta a las características de la población objetivo, cumpliendo con el criterio a).

La Norma Técnica Administrativa (NTA) 54, aplicable tanto a la administración central como a los organismos desconcentrados del Ayuntamiento de Tijuana, regula el procedimiento de registro y seguimiento de solicitudes, por lo que se encuentra estandarizado y es utilizado por todos los involucrados. Cumple con el criterio b).

El sistema genera reportes que identifican las solicitudes atendidas, próximas a vencer y vencidas, los cuales son consultados diariamente por la Delegación para asegurar su correcta atención. Con ello, se cumple con el criterio c).

Las solicitudes pueden ingresarse por diversos medios de atención ciudadana: línea telefónica 072, redes sociales, regidores, la Ventanilla Única del Palacio Municipal y la Ventanilla Única de la Delegación. Por lo tanto, el procedimiento es público y accesible para la población, cumpliendo con el criterio d).

c. Selección de la población objetivo

30. ¿El Pp cuenta con criterios de elegibilidad documentados para la selección de su población objetivo y estos cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Son congruentes con la identificación, definición y delimitación de la población objetivo.
- b) Se encuentran claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- c) Se encuentran estandarizados y sistematizados.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los criterios de elegibilidad cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana, en su artículo 15, la información a presentar para realizar la solicitud, con la finalidad de proporcionar información suficiente para su evaluación y autorización. La información a proporcionar es nombre, edad, actividad económica, domicilio, número telefónico para contacto, CURP, monto y firma.

En cuanto a la solicitud de servicios públicos, no se definen criterios de elegibilidad específicos, ya que estos representan un derecho para toda la ciudadanía. No obstante, su atención está sujeta a la disponibilidad de recursos y a la capacidad operativa de la Delegación.

Por lo tanto, se considera que los criterios de elegibilidad son congruentes con la definición de la población objetivo, ya que están claramente establecidos, no presentan ambigüedad, y permiten identificar con precisión a los posibles beneficiarios. En consecuencia, se cumple con los incisos a) y b).

La recolección de información para valorar la elegibilidad se realiza a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC). Asimismo, la documentación requerida para tramitar apoyos sociales está señalada en el artículo 15 del reglamento antes citado, lo que garantiza que el procedimiento se encuentre debidamente estandarizado y sistematizado, cumpliendo con el criterio c).

Por último, en el sitio oficial de internet del Ayuntamiento de Tijuana, se encuentra disponible información sobre los tipos de apoyo, requisitos y documentación necesaria para iniciar los trámites, lo cual asegura que el procedimiento sea accesible para la población, cumpliendo con el criterio d).

31. ¿El procedimiento del Pp para la selección de los destinatarios de sus bienes y/o servicios cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Considera y se adapta a las características de la población objetivo.
- b) Identifica y define plazos para cada proceso, así como datos de contacto para atención.
- c) Presenta y describe los requisitos y formatos necesarios para cada proceso.
- d) Es público y accesible a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los procedimientos cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

Para la entrega de los apoyos sociales, el artículo 8 del Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana establece que estos se entregarán a consideración de los sujetos obligados, en este caso, la Delegación Centro. Corresponde a la Delegación Centro analizar el grado de urgencia y condición socioeconómica del solicitante. En el caso de los servicios públicos, no se realiza un proceso de selección, ya que estos constituyen un derecho ciudadano; sin embargo, su prestación está sujeta a la disponibilidad presupuestal, la capacidad operativa, y el cumplimiento de requisitos, como la documentación necesaria para trámites de registro civil o permisos de uso de suelo. Por tanto, el programa se adapta a las características de la población objetivo, cumpliendo con el criterio a).

El artículo 19 del reglamento, establece un periodo de cinco días hábiles para el otorgamiento del apoyo económico o en especie, y ocho días hábiles en caso de requerir estudio socioeconómico, el cual es elaborado por DIF o Desarrollo Social (DESOM). La Delegación mantiene comunicación directa con el ciudadano para dar seguimiento a la solicitud, mediante el número de contacto registrado. A su vez, el solicitante puede consultar el estatus de su petición en línea, a través del folio asignado por el sistema. Por lo anterior, se cumple con el criterio b).

La información necesaria para realizar la solicitud de apoyo puede presentarse mediante escrito libre, conforme al artículo 15 del reglamento citado. También es posible entregarla de manera presencial en la Ventanilla Única, donde el personal de la Delegación captura los datos en el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC). Cumpliendo con el inciso c).

El Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana se encuentra disponible en el sitio oficial del Ayuntamiento, lo que permite a la ciudadanía consultar los procedimientos y lineamientos aplicables. Con ello, se cumple con el criterio d).

https://www.tijuana.gob.mx/normatividad/documentos/Reglamentos/40_202215163756117_wp.pdf

32. ¿El Pp cuenta con mecanismos para verificar el procedimiento para la selección de los destinatarios de los bienes y/o servicios que produce o entrega el Pp, están documentados y cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Consideran y se adaptan a las características de la población objetivo.
- b) Están estandarizados, son utilizados por todas las instancias involucradas en el procedimiento.
- c) Están sistematizados, la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El mecanismo de verificación cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

La Norma Técnica Administrativa 54 establece el procedimiento institucional para el registro, seguimiento y atención de las solicitudes ciudadanas presentadas a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), el cual es utilizado por la Delegación Centro para la recepción y gestión de peticiones relacionadas con apoyos sociales y servicios públicos.

Respecto al criterio a), los mecanismos establecidos para el registro y seguimiento de solicitudes consideran y se adaptan a las características de la población objetivo, ya que recogen información básica del solicitante (nombre, CURP, contacto, tipo de servicio solicitado, entre otros), lo que permite personalizar la atención de acuerdo con sus necesidades específicas.

En relación con el criterio b), el procedimiento está estandarizado y descrito en la NTA-54, siendo de observancia obligatoria para todas las dependencias y organismos desconcentrados del Ayuntamiento de Tijuana, lo que garantiza que sea utilizado de manera uniforme por todas las instancias involucradas.

Sobre el criterio c), el SIAC es un sistema informático centralizado, que sistematiza la información de cada solicitud, almacenando los datos en bases de datos digitales que permite consultar el estatus (vigente, vencido o atendido), y es actualizado por el personal de cada área conforme se da respuesta a la petición.

Finalmente, respecto al criterio d), el procedimiento es público y accesible. La ciudadanía puede presentar su solicitud a través de distintos medios: ventanilla única, línea 072, redes sociales o el sitio oficial. Además, el reglamento y la norma técnica se encuentran publicados en el portal del Ayuntamiento, redactados en un lenguaje claro y comprensible para la población. También se les proporciona un folio de seguimiento, con el que pueden consultar el avance de su trámite.

Con base en lo anterior, se concluye que el programa cuenta con mecanismos documentados para verificar la selección de beneficiarios, cumpliendo con los cuatro criterios establecidos en la pregunta.

d. Entrega de bienes y/o servicios

33. ¿El Pp cuenta con procedimientos para la entrega de los bienes y/o servicios, documentados y que cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Consideran y se adaptan a las características de la población objetivo.
- b) Identifican y definen plazos para cada procedimiento, así como datos de contacto para la atención al público.
- c) Presentan y describen los requisitos y formatos necesarios para el procedimiento.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los procedimientos cuentan con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El Programa Presupuestario no cuenta con procedimientos operativos estructurados en un manual de procedimientos, sin embargo, se identificaron algunos diagramas de flujo elaborados por la Delegación, que describen de manera gráfica ciertas actividades vinculadas a la entrega de servicios. Los diagramas existentes corresponden a los siguientes procesos: Conformación del Comité Vecinal, Obras y Servicios Públicos, Seguimiento de Solicitudes en Ventanilla Única, autorización de solicitudes. Sin embargo, estos diagramas presentan limitaciones en su contenido y estructura. No incluyen una descripción narrativa de cada paso, ni las políticas y criterios operativos aplicables a cada procedimiento. Tampoco incorporan la identificación del personal responsable de la elaboración, revisión y actualización, lo cual limita su uso como instrumento formal para el control y mejora de procesos.

Respecto al criterio a), los procedimientos que se siguen, aunque no completamente documentados, se adaptan a las características de la población objetivo, ya que se permite el ingreso de solicitudes en diferentes modalidades y se consideran elementos socioeconómicos para la atención. Por lo que cumple con el criterio a).

En cuanto al criterio b), los plazos están parcialmente definidos en el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social, particularmente en el artículo 19, el cual establece un periodo de cinco a ocho días hábiles para la entrega de apoyos. La Norma Técnica 54 establece el procedimiento para que las Dependencias den seguimiento mediante el número de contacto del ciudadano, quien además puede consultar el seguimiento en el sitio de internet del Ayuntamiento con el número de folio generado en el SIAC. Por lo que se considera que cumple con el criterio b).

Sobre el criterio c), los requisitos básicos y formatos para la solicitud de apoyos están establecidos en el artículo 15 del reglamento, y la Norma Técnica 54, cumpliendo con el criterio c).

Respecto al criterio d), la información general sobre los apoyos y requisitos, así como el reglamento y norma técnica aplicable, se encuentra disponible en el sitio web del Ayuntamiento. Cumpliendo con el criterio d).

Se recomienda (**sugerencia de mejora 10**) la elaboración de un manual de procedimientos formal y completo que incluya el objetivo, alcance, diagramas de flujo actualizados, descripción de la secuencia, responsables operativos, políticas aplicables, plazos, tiempos estándar y criterios de priorización, formatos utilizados y registros generados. Además, señalar la persona que elabora, revisa y aprueba el procedimiento, con fechas de actualización y ser difundido entre el personal operativo y, en la medida de lo posible, publicado en la página institucional.

34. ¿El Pp cuenta con mecanismos para verificar los procedimientos para la entrega de los bienes y/o servicios del Pp, están documentados y cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Consideran y se adaptan a las características de la población objetivo.
- b) Están estandarizados, son utilizados por todas las instancias involucradas en el procedimiento.
- c) Están sistematizados, la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático.
- d) Son públicos y accesibles a la población objetivo en un lenguaje claro, sencillo y conciso.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El mecanismo de verificación cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

La Norma Técnica 54 Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención, señala que la Coordinación del Sistema de Atención Ciudadana será el responsable de monitorear el porcentaje de trámites terminados, reportando a la Presidencia y a la Coordinación de Gabinete. Elaborará un reporte estadístico sobre las peticiones y su resultado, así mismo, dará seguimiento con la Delegación el total de folios vencidos o próximos a vencer. La Dirección de Sindicatura Municipal, a través del Departamento de Quejas de servicios, revisará los folios de vencidos, comunicándose con el ciudadano mediante los medios de contacto proporcionado y lo invitará a formalizar su queja, ayudándole en el proceso en caso que quiera presentarla.

Respecto al criterio a), se adaptan a las características de la población al proporcionar seguimiento del apoyo o servicio para asegurar que se realizó en tiempo y forma, además proporciona apoyo para formalizar quejas en caso de incumplimiento. Cumpliendo con el criterio señalado.

En relación con el criterio b), el uso de la Norma Técnica 54 es obligatorio para todas las dependencias y organismos desconcentrados del Ayuntamiento, incluyendo la Delegación Centro. Esta norma establece una base estandarizada para el registro, seguimiento y control de las solicitudes, permitiendo una aplicación homogénea. Por tanto, se cumple con el criterio.

Respecto al criterio c), los procedimientos están sistematizados mediante el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), el cual registra la información de cada solicitud en tiempo real. El sistema permite el seguimiento del estatus de la solicitud (vigente, vencido o atendido), integra una base de datos que puede ser consultada y genera reportes para el monitoreo en tiempo real, por lo cual cumple con el criterio de sistematización.

En cuanto al criterio d), la normatividad vigente y los requisitos generales para la entrega de apoyos están publicados en el sitio web del Ayuntamiento, lo cual garantiza su accesibilidad, por lo que cumple con el criterio d).

35. ¿Qué problemas identifican la(s) UR del Pp para la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios dirigidos a la población objetivo?

Respuesta:

La Delegación Centro proporciona servicios públicos y apoyos sociales a la población de su demarcación. La Unidad Responsable del programa ha identificado dos principales problemáticas que afectan la generación y/o entrega de estos bienes y servicios:

- El presupuesto asignado es insuficiente para atender la totalidad de las necesidades de la población, en algunos casos, a reprogramar o ajustar la prestación de servicios, priorizando actividades con base en la disponibilidad de recursos, afectando la cobertura y continuidad de algunos servicios públicos.
- Respecto a la entrega de apoyos, se ha identificado como problemática la dificultad para localizar a algunos beneficiarios. Esto se debe a que, en ciertos casos, las personas proporcionan datos de contacto incorrectos o incompletos, complicando seguimiento del trámite y retraso o imposibilidad para la entrega del apoyo correspondiente.

36. ¿Los procedimientos para la generación de los bienes y/o servicios que entrega el Pp cumplen con las siguientes características?³

Criterios de valoración:

- a) Están estandarizados, son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo o institucional del Pp.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los procedimientos cuentan con:
3	Tres de los criterios de valoración.

El Programa Presupuestario no cuenta con procedimientos operativos estructurados en un manual de procedimientos; sin embargo, se identificaron algunos diagramas de flujo elaborados por la Delegación, que describen de manera gráfica ciertas actividades vinculadas a la generación y entrega de servicios. Los diagramas existentes corresponden a los siguientes procesos: Conformación del Comité Vecinal, Obras y Servicios Públicos, Seguimiento de Solicitudes en Ventanilla Única y Autorización de Solicitudes.

No obstante, estos diagramas presentan limitaciones en su contenido y estructura, ya que no incluyen una descripción narrativa de cada paso, ni las políticas, criterios operativos o responsables institucionales. Tampoco incorporan la identificación del personal que elaboró, revisó o aprobó el procedimiento, lo cual limita su utilidad como herramienta de estandarización, control y mejora continua.

Respecto al criterio a), los procedimientos aplicados actualmente no están estandarizados de manera formal, lo que puede ocasionar variabilidad en su ejecución entre las diferentes áreas. Aunque se sigue el marco general establecido por el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social y la Norma Técnica Administrativa 54, no se cuenta con una estructura operativa documentada que asegure su aplicación homogénea, por lo que no se cumple con este criterio.

En cuanto al criterio b), se cumple parcialmente, ya que la información generada para el proceso petición de la ciudadanía se encuentra sistematizada a través del SIAC, lo que permite el seguimiento y control de solicitudes. Sin embargo, la sistematización está centrada en el registro de las solicitudes y no en la parte operativa de los procesos.

Respecto al criterio c), si bien el reglamento y los requisitos generales están publicados en el sitio web institucional, los procedimientos específicos y diagramas de flujo no se encuentran difundidos públicamente, lo que limita el acceso a la información sobre el funcionamiento interno del programa. Por tanto, el cumplimiento de este criterio es parcial.

³ Estas acciones podrían entenderse como actividades de la MIR, en caso de que aplique

Para el criterio d), las acciones de generación de bienes y servicios se apegan al marco normativo vigente, principalmente al Reglamento antes citado y a la NTA-54, por lo que este criterio sí se cumple.

Se reitera la recomendación (**sugerencia de mejora 10**) de elaborar un manual de procedimientos formal y completo que incluya el objetivo, alcance, diagramas de flujo actualizados, descripción de la secuencia, responsables operativos, políticas aplicables, plazos, tiempos estándar y criterios de priorización, formatos utilizados y registros generados. Además, señalar la persona que elabora, revisa y aprueba el procedimiento, con fechas de actualización y ser difundido entre el personal operativo y, en la medida de lo posible, publicado en la página institucional.

37. ¿El Pp cuenta con mecanismos para verificar los procedimientos para la generación de bienes y/o servicios y estos cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Permiten identificar si las acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos o institucionales del Pp.
- b) Están estandarizados, son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por los operadores del Pp.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El mecanismo de verificación cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El Programa Presupuestario (Pp) no cuenta con un manual de procedimientos operativos para la generación de bienes y servicios. Sin embargo, las actividades que se realizan están sustentadas en los documentos normativos vigentes, particularmente en el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana y la Norma Técnica Administrativa 54, que establecen lineamientos generales para la atención ciudadana y el seguimiento de las solicitudes a través del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).

Respecto al criterio a), sí existen mecanismos básicos que permiten verificar si las acciones se realizan conforme a la normatividad vigente, ya que el reglamento establece los requisitos, criterios de elegibilidad, plazos y procedimientos generales que deben seguirse. Adicionalmente, el SIAC permite el registro y seguimiento del cumplimiento de cada solicitud. Cumpliendo con el criterio.

En relación con el criterio b), el uso de la Norma Técnica 54 es obligatorio para todas las dependencias y organismos desconcentrados del Ayuntamiento, incluyendo la Delegación Centro. Esta norma establece una base estandarizada para el registro, seguimiento y control de las solicitudes, permitiendo una aplicación homogénea. Por tanto, se cumple con el criterio.

Sobre el criterio c), las solicitudes se registran y gestionan a través del SIAC, lo que permite mantener una base de datos centralizada, con monitoreo en tiempo real del estatus de cada trámite. Este sistema cumple con las funciones de sistematización necesarias para dar seguimiento a las acciones realizadas, por lo que sí se cumple con el criterio de sistematización.

Respecto al criterio d), los operadores del programa cuentan con conocimiento general de las funciones que realizan con base en los diagramas proporcionados; sin embargo, es importante contar con procedimientos operativos formales. Cumpliendo con el criterio.

e. Mejora y simplificación regulatoria

38. ¿Cuáles cambios sustantivos en el documento normativo o institucional del Pp se han hecho en los últimos tres años que han permitido agilizar los procesos en beneficio de la población objetivo?

Respuesta:

El documento normativo institucional es el Reglamento Interno de la Administración Pública Desconcentrada del Ayuntamiento de Tijuana, B.C., el cual no ha presentado modificaciones en los últimos tres años que han permitido agilizar los procesos en beneficio de la población objetivo.

La última actualización realizada en beneficio de la población objetivo, se realizó hace cinco años, al aprobar el 21 de mayo de 2020 el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana, el cual abrogó la Norma Técnica 31 Gastos de Orden Social. Elevando el nivel jurídico del documento, dotándolo de mayor formalidad, obligatoriedad y seguridad jurídica frente a una norma técnica administrativa interna.

f. Presupuesto del Pp

39. ¿El Pp identifica y cuantifica los gastos que se realizan para generar los bienes y/o los servicios que ofrece, y cumplen con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- Desglosa el presupuesto por capítulo de gasto y fuente de financiamiento.
- Presenta estimaciones presupuestarias en el corto plazo.
- Estima el gasto unitario, como gastos totales/población atendida.
- Existe coherencia entre los capítulos de gasto y las características de las actividades que realiza y los bienes y/o servicios que entrega.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El Pp cuenta con:
3	Tres de los criterios de valoración.

El presupuesto asignado a la dependencia se encuentra desglosado por capítulo de gasto y partida presupuestaria; sin embargo, no se presentó la clasificación por fuente de financiamiento, por lo que se considera que cumple parcialmente con el criterio a).

Respecto al criterio b), las estimaciones presupuestales presentadas corresponden a un horizonte de corto plazo, específicamente al ejercicio fiscal vigente. A partir de este presupuesto se realiza la ejecución del gasto, presentando reportes trimestrales sobre su avance y sobre las modificaciones autorizadas, por lo que cumple con este criterio.

En relación con el criterio c), no se presentó evidencia del cálculo del costo unitario, entendido como la estimación del gasto total entre la población atendida, por lo que no se cumple con este criterio.

Se observa congruencia entre los capítulos del gasto y las actividades que realiza la Delegación. El presupuesto del área de Directiva de la Delegación, cuenta con las partidas de sueldos, material de oficina, combustibles, arrendamiento del equipo de transporte y ayudas sociales. El área administrativa incluye los sueldos y material de oficina y recurso para equipo de cómputo. El departamento de obras incluye materiales para mantenimiento, tales como, cemento, madera, material eléctrico, refacciones, servicios de mantenimiento, herramientas y obra pública. Las áreas de Desarrollo Comunitario, Registro Civil, y Control Urbano cuentan con presupuesto principalmente para materiales de oficina, impresión y mantenimiento de equipo de transporte. Cumpliendo con el criterio d). A continuación, se muestra la distribución del presupuesto por capítulo del gasto.

Capítulo	Concepto	Importe	%
10000	Servicios personales	18,011,525.24	65%
20000	Materiales y suministros	6,376,485.93	23%
30000	Servicios generales	1,978,567.16	7%
40000	Otras ayudas	1,302,435.00	5%
50000	Bienes muebles e inmuebles	115,360.00	0%
60000	Obra pública	20,600.00	
Total		27,804,973.33	100%

Se recomienda (**sugerencia de mejora 11**) incluir en el diagnóstico del programa, una estimación del costo unitario, medido como los gastos totales proyectados entre la población atendida proyectada.

40. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la operación del Pp y qué proporción de su presupuesto total representa cada una de las fuentes?

Respuesta:

No se proporcionó la información relativa al presupuesto por fuentes de financiamiento, sin embargo, se cuenta con el presupuesto ejercido al 31 de marzo de 2025 por área y el presupuesto autorizado desglosado a nivel capítulo del gasto y área.

Al 31 de marzo de 2025 se ha ejercido el 13% del presupuesto total.

Área	Autorizado	Modificado	Devengado	Pagado
Delegación Centro	13,690,378.89	13,690,378.89	1,979,820.58	1,740,312.21
Departamento Administrativo	8,924,530.67	8,924,530.67	1,392,877.72	1,334,104.33
Obras y servicios públicos	4,763,222.52	4,763,222.52	234,892.51	225,600.19
Desarrollo Comunitario	204,670.27	204,670.27	-	-
Registro Civil	45,526.00	45,526.00	-	-
Control Urbano	176,645.00	176,645.00	-	-
Total	27,804,973.35	27,804,973.35	3,607,590.81	3,300,016.73

Áreas	10000 Servicios personales	20000 Materiales y suministros	30000 Servicios generales	40000 Otras ayudas	50000 Bienes muebles e inmuebles	60000 Obra pública	Total	%
Delegación Centro	9,543,878.88	1,714,154.99	1,129,910.00	1,302,435.00			13,690,378.87	49%
Departamento administrativo	8,467,646.36	299,448.19	54,436.12		103,000.00		8,924,530.67	32%
Depto. de obras y servicios públicos		4,094,825.25	647,797.27			20,600.00	4,763,222.52	17%
Depto. de Desarrollo Comunitario		131,376.50	60,933.77		12,360.00		204,670.27	1%
Oficialía del Registro Civil		35,226.00	10,300.00				45,526.00	0%
Departamento de Control Urbano		101,455.00	75,190.00				176,645.00	1%
Total	18,011,525.24	6,376,485.93	1,978,567.16	1,302,435.00	115,360.00	20,600.00	27,804,973.33	100%

g. Sistematización de la información

41. ¿Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que opera el Pp cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información registrada.
- 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, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El Pp cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

La Unidad Responsable del programa mostró el uso de un sistema utilizado por la administración central, en donde la Delegación tiene acceso de manera específica a los siguientes módulos, para atender la gestión administrativa:

Recursos Humanos: Registro de altas, bajas, pre-nóminas, vacaciones e incidencias.

Sistema Integral Presupuestario (SIP): Consulta de presupuesto, compras, gastos por comprobar, caja chica, pago de facturas.

Caja recaudadora: Cobros de recibos de los distintos departamentos de la Delegación, cobro predial, cobro de multas y trámites de bomberos.

Así mismo, se cuenta con acceso a al programa Sistema Integral de Administración Urbana, Sistema de reporte de alumbrado, y el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).

Respecto al criterio a) y b), el control de los sistemas se realiza por las diferentes áreas centrales del Ayuntamiento, quienes verifican y validan la información y establecen las fechas límite para la captura, por lo que se considera que cumple con los criterios.

Proporcionan información a cada área que conforma la Delegación, por lo que cumplen con el criterio c).

La información está integrada de manera central a nivel Ayuntamiento, quien administra los sistemas y los accesos, cumpliendo con el criterio d).

h. Transparencia y rendición de cuentas

42. ¿El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas a través de los cuales pone a disposición del público la información de, por lo menos, los temas que a continuación se señalan?

Criterios de valoración:

- Los documentos normativos y/u operativos del Pp.
- La información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes del ejercicio trimestral del gasto.
- Los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados, así como las evaluaciones, estudios y encuestas financiados con recursos públicos;
- Listado de personas físicas o morales a quienes se les asigne recursos públicos.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La información cuenta con:
3	Tres de los criterios de valoración.

Los documentos normativos y/o operativos del programa, la información financiera del presupuesto asignado y ejercido, el resultado de los indicadores, las evaluaciones y estudios se publicados en el sitio oficial del Ayuntamiento de Tijuana, cumpliendo con los criterios a, b y c. Sin embargo, no se mostró evidencia de la publicación del listado de personas físicas o morales a quienes se asigna recursos públicos, por lo que no cumple con el criterio d). A continuación, se presentan los vínculos correspondientes a cada tipo de información:

Los documentos normativos aplicables al Programa se encuentran publicados en la Página del Ayuntamiento, entre las que se encuentran diversos reglamentos, tales como, el Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana, Baja California, Reglamento Interno de la Administración Pública Desconcentrada del Ayuntamiento de Tijuana, Baja California; también diversas Normas Técnicas, tales como, la Norma NTA-01 Compras Directas por medio del Fondo Fijo de Caja y la Norma NTA-54 Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención (SIAT), NTA-31 Gastos de orden social. (<https://www.tijuana.gob.mx/normatividad/>)

La información financiera sobre el presupuesto asignado (Criterio b):

https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/tesoreria/PresupuestoEgresos/2025/II/PPE_DescripcionClaradelosProgramas_2025.pdf

Informes del ejercicio trimestral del gasto (Criterio b): https://www.tijuana.gob.mx/cp/CP_05_250430171021.pdf

Los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados (Criterio c):

https://www.tijuana.gob.mx/cp/CP_05_250430172350.pdf

Las evaluaciones, estudios y encuestas financiados con recursos públicos (Criterio c):

<https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/tesoreria/evaluaciones.aspx>

Se recomienda (**sugerencia de mejora 12**) que la unidad responsable del programa publique de manera periódica y accesible el listado de personas físicas o morales que reciben recursos públicos derivados del Programa Presupuestario, para dar cumplimiento al artículo 81 fracción XV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California.

43. ¿El Pp cuenta con mecanismos para fomentar los principios de gobierno abierto, la participación ciudadana, la accesibilidad y la innovación tecnológica?

Criterios de valoración:

- a) El Pp cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de información.
- b) El Pp establece mecanismos de participación ciudadana en procesos de toma de decisiones.
- c) El Pp promueve la generación, documentación y publicación de la información en formatos abiertos y accesibles.
- d) El Pp fomenta el uso de tecnologías de la información para garantizar la transparencia, el derecho de acceso a la información y su accesibilidad.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La información cuenta con:
4	Cuatro de los criterios de valoración.

La Delegación Centro, responsable del programa, se constituye como un organismo desconcentrado de la administración pública municipal, subordinada a la Secretaría de Gobierno Municipal. Por lo tanto, es el Ayuntamiento de Tijuana quien lleva a cabo los procedimientos para la recepción y atención de solicitudes de información pública, a través de su sitio oficial de internet, en la sección de transparencia, donde se encuentra publicado el procedimiento para realizar solicitudes conforme a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (<https://transparencia.tijuana.gob.mx/>).

Por otra parte, una de las atribuciones específicas asignadas a las es la promoción de la consulta y participación ciudadana, función que se encuentra reflejada en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa, a través de la actividad P1C1A1 “Reestructuración, conformación y atención de comités vecinales”. Para el cumplimiento de la actividad, delegación ha organizado diversos ejercicios de participación, como la consulta ciudadana para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y del Plan Estratégico Municipal, entre otros eventos comunitarios.

Con base en lo anterior, se concluye que el programa cumple con todos los criterios establecidos en la pregunta.

► **Módulo 5. Percepción de la población atendida**

44. ¿El Pp cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida respecto al proceso de entrega de sus bienes y/o servicios, y cuenta con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) Corresponden a las características de la población atendida.
- b) El instrumento es claro, directo y neutro, de manera que no se inducen las respuestas.
- c) Los resultados que arrojan son válidos y representativos.
- d) Los resultados se utilizan para mejorar la gestión del Pp.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Los instrumentos cuentan con:
0	Ninguno de los criterios de valoración.

La Unidad Responsable señaló que no se cuenta actualmente con un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 13**) diseñar e implementar un instrumento específico para medir el grado de satisfacción de la población atendida, como una encuesta breve y estandarizada, aplicada de forma continua a los ciudadanos que reciben apoyos o servicios públicos. El instrumento debe realizarse con un lenguaje claro, sencillo y accesible, adaptado a las características de la población objetivo. Además, incluir preguntas que como evalúen entre otros aspectos, la calidad, trato recibido, tiempos de respuesta, con la finalidad de obtener información suficiente que promueva la mejora del servicio. Se debe indicar el método de muestreo utilizado para garantizar la validez y representatividad de la información recabada. Los resultados deberán ser concentrados en un informe periódico, y se recomienda documentar reuniones de trabajo donde se analicen dichos resultados y se definan las mejoras implementadas a partir de los hallazgos.

► **Módulo 6: Medición de resultados**

45. ¿Por qué medios el Pp documenta sus avances en el logro de su objetivo central y su contribución a objetivos superiores?

Criterios de valoración:

- a) A partir del reporte de indicadores del ISD (MIR, FID, otro).
- b) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones al Pp, sin considerar impacto.
- c) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones nacionales o internacionales que muestran los efectos de programas similares.
- d) A partir de los hallazgos de evaluaciones de impacto al Pp.

Respuesta:

El programa documenta sus avances a través de los indicadores definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), mediante la emisión trimestral de informes programáticos y presupuestales, los cuales se publican en el sitio oficial del Ayuntamiento de Tijuana.

El logro del objetivo central se mide mediante el indicador del Propósito, definido como “Porcentaje de atención ciudadana”, calculado al dividir la suma de programas y servicios otorgados entre los programados. Si bien el indicador es claro y monitoreable, no es relevante, ya que no permite medir el cambio generado en la población objetivo.

Para evaluar la contribución a objetivos superiores, se utiliza el indicador del nivel Fin, denominado “Porcentaje de bienestar social alcanzado”, cuya fórmula es la división de actividades realizadas entre actividades programadas. Este indicador también es claro y monitoreable, pero no es relevante, pues no permite verificar la contribución al objetivo del Fin, que es “contribuir al mejoramiento de vida de la población de la delegación”.

Adicionalmente, el programa ha sido objeto de evaluaciones externas periódicas, entre las que se encuentran: Evaluación Específica de Desempeño 2023 y 2020; Evaluación de Consistencia y Resultados 2024 y Evaluación de Diseño en 2019.

El programa no ha sido sometido a evaluaciones de impacto, ya que no todos los programas cumplen con las condiciones necesarias para su realización.

Tal como se ha señalado en preguntas anteriores, se reitera la recomendación (**sugerencia de mejora 6**) de diseñar indicadores estratégicos para los niveles de Propósito y Fin, conforme a los lineamientos establecidos en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la SHCP y el Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores del CONEVAL, asegurando que estos sean relevantes, adecuados y estén directamente alineados con los objetivos establecidos en la MIR, de modo que permitan evaluar tanto los cambios generados en la población objetivo (propósito) como la contribución del programa a objetivos superiores de política pública (fin).

46. ¿Cuál ha sido el resultado de los indicadores del ISD en cuanto al logro del objetivo central y la contribución a objetivos superiores del Pp?

Respuesta:

Nivel	Criterios
3	El Pp presenta resultados satisfactorios en el logro de su objetivo central y en su contribución a objetivos superiores.

El objetivo central del programa (Propósito) se estableció como: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la Delegación Municipal Centro”. Para medir su cumplimiento se asignó el indicador “Porcentaje de atención ciudadana”, calculado al dividir la suma de programas y servicios otorgados entre los programados, con una meta del 50% para el segundo trimestre y 50% para el cuarto trimestre. El indicador diseñado, es claro y monitoreable, sin embargo, no es relevante al no permitir la medición del cambio generado en la población objetivo.

En cuanto a la contribución del programa a los objetivos superiores, estos se miden en el nivel del Fin, cuyo objetivo se definió como: “Contribuir al mejoramiento de vida de la población de la delegación municipal centro, mediante mejoras en servicios e impulsando esquemas de participación ciudadana”. El indicador asignado se denomina: “Porcentaje de bienestar social alcanzado”, cuya fórmula es la división de actividades realizadas entre actividades programadas. Este indicador también es claro y monitoreable, pero no es relevante, pues no permite verificar la contribución al objetivo del Fin, que es “contribuir al mejoramiento de vida de la población de la delegación”. La meta establecida es del 100%, medida en el cuarto trimestre.

Debido a que el periodo de evaluación abarca únicamente el primer trimestre del 2025, a la fecha de la evaluación no se ha realizado la medición de ambos indicadores.

La valoración de la pregunta es nivel 3, ya que los indicadores del Propósito y del Fin a pesar de ser claros y monitoreables, no son relevantes para medir el cumplimiento de los objetivos.

Se reitera la recomendación de **(sugerencia de mejora 6)** diseñar indicadores estratégicos para los niveles de Propósito y Fin, conforme a los lineamientos establecidos en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos de la SHCP y el Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores del CONEVAL, asegurando que estos sean relevantes, adecuados y estén directamente alineados con los objetivos establecidos en la MIR, de modo que permitan evaluar tanto los cambios generados en la población objetivo (propósito) como la contribución del programa a objetivos superiores de política pública (fin).

47. ¿Qué porcentaje de los indicadores estratégicos y de gestión del ISD Desempeño del Pp presentó un avance satisfactorio respecto de sus metas?

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Porcentaje de indicadores con un avance satisfactorio:
4	De 75% a 100%

La presente evaluación corresponde únicamente al primer trimestre del ejercicio fiscal 2025. La meta del indicador del Propósito no muestra resultados ya que está programada de manera semestral, y su medición se realiza en el segundo y cuarto trimestre. De igual forma, la meta del indicador del Fin se programó para el cuarto trimestre.

Respecto a las metas de los indicadores de los componentes, la totalidad logró la meta del 25% asignada para el primer trimestre. Los indicadores definidos para este nivel son: Componente 1 Porcentaje de participación ciudadana, Componente 2 Porcentaje de trámites atendidos, Componente 3 Porcentaje de mantenimiento en el servicio, Componente 4 Porcentaje de licencias autorizadas.

En cuanto a los indicadores de actividades, de conformidad con el primer avance trimestral programático la totalidad de cumplió con la meta del primer trimestre establecida en 25%. Los indicadores asignados son los siguientes: P1C1A1 Porcentaje de comités de vecinos atendidos, P1C1A2 Porcentaje de personas atendidas, P1C1A3 Porcentaje de actos de registro civil, P1C2A1 Porcentaje de trámites atendidos, P1C2A2 Porcentaje de trámites atendidos, P1C3A1 Porcentaje de mantenimiento en el servicio, P1C3A2 Porcentaje de recolección de basura, P1C3A3 Porcentaje de lámparas reparadas, P1C3A4 Porcentaje de mantenimiento, P1C4A1 Porcentaje de solicitudes recibidas, P1C4A2 Porcentaje de licencias autorizadas, P1C4A3 Porcentaje de inspecciones realizadas.

La totalidad de las metas establecidas presentan un resultado satisfactorio.

48. ¿Las evaluaciones, auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes, u otros estudios relevantes que permitan identificar hallazgos relacionados con el objetivo central del Pp y su contribución a objetivos superiores, cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación o efecto entre la situación actual de la población atendida y la intervención del Pp.
- Se compara la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio por parte del Pp.
- La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los destinatarios del Pp.
- Los indicadores utilizados para medir el logro del objetivo central del Pp y su contribución a objetivos superiores son relevantes, es decir, proveen información valiosa sobre el objetivo que se quiere medir.

Respuesta:

Nivel	Criterios
	Las evaluaciones, auditorías, informes o estudios cuentan con:
3	Tres de los criterios de valoración.

El programa ha sido objeto de evaluaciones externas periódicas: Evaluación Específica de Desempeño 2023 y 2020; Evaluación de Consistencia y Resultados 2024 y la Evaluación de Diseño en 2019.

Respecto al criterio a), la Evaluación de Consistencia y Resultados analiza el desempeño para mejorar su gestión y valorar el cumplimiento de sus metas con base en los indicadores de la MIR. La evaluación contiene seis apartados, en donde se analiza la lógica y congruencia del diseño, su alineación con la planeación de desarrollo y la normatividad aplicable; identifica si el programa cuenta con instrumentos de planeación, analiza los principales procesos y los mecanismos de rendición de cuentas, examina la estrategia de cobertura, identifica los instrumentos que miden la satisfacción de los beneficiarios, y los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado. Esta evaluación permite identificar el efecto generado en la población objetivo, medido a través del indicador del nivel Propósito, por lo que se considera que cumple con el criterio a).

Las evaluaciones aplicadas al Programa Presupuestario Delegación Centro han permitido comparar su planeación, cobertura y ejecución en distintos ejercicios fiscales, aportando información importante de su evolución. Han evaluado la implementación de mejoras y los avances en los indicadores, el cumplimiento de metas en comparación con años anteriores. A través del análisis realizado por las evaluaciones se obtiene información sobre la situación de la población atendida, por lo que se considera que el programa compara la situación de la población en diferentes puntos en el tiempo, por lo que cumple con el criterio b).

Respecto al criterio c), las evaluaciones se aplicaron considerando a toda la población atendida, sin realizar muestreos estadísticos ni aplicar instrumentos directamente a los beneficiarios. Las evaluaciones se basaron en la revisión documental y operativa, permitiendo un análisis general del desempeño del programa. Por lo tanto, cumple con este criterio.

Respecto al criterio d), se identifican debilidades tanto en la formulación de los objetivos como en la relevancia de los indicadores asignados:

- El objetivo central del programa (Propósito) se definió como: “Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la Delegación Municipal Centro”. El indicador correspondiente es “Porcentaje de atención ciudadana”, calculado como la proporción de programas y servicios otorgados respecto a los programados. Este objetivo no cumple con la metodología del marco lógico, ya que no identifica la población objetivo, ni describe el resultado esperado ni su magnitud. En consecuencia, el indicador asociado no es relevante, ya que no permite medir el cambio en la población derivado de la intervención del programa.
- En cuanto a la contribución a los objetivos superiores, definida en el nivel Fin como: “Contribuir al mejoramiento de vida de la población de la Delegación Municipal Centro, mediante mejoras en servicios e impulsando esquemas de participación ciudadana”, el indicador asignado es “Porcentaje de bienestar social alcanzado”, calculado como la proporción de actividades realizadas entre las programadas. El indicador asignado no es relevante, ya evalúa únicamente la ejecución operativa, sin permitir medir el “mejoramiento de vida de la población de la delegación”, como lo establece el objetivo del Fin.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 14**) reformular los objetivos establecidos en los niveles de Propósito y Fin, conforme a la metodología del marco lógico, asegurando que incluyan los elementos mínimos requeridos: el propósito debe incluir la población objetivo y el resultado esperado en la población objetivo; el fin describe la contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional y/o sus programas.

Se recomienda (**sugerencia de mejora 15**) comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio.

49. ¿Cuáles son los principales resultados relacionados con el objetivo central del Pp y su contribución a objetivos superiores reportados por las evaluaciones, auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes, u otros estudios relevantes del Pp?

Respuesta:

El Programa Presupuestario “Delegación Municipal Centro” ha sido objeto de diversas evaluaciones externas realizadas entre 2019 y 2024. En dichas evaluaciones, se han realizado observaciones relacionadas al objetivo central del programa (Propósito) y su contribución a objetivos superiores (Fin).

La Evaluación de Diseño realizada en 2019, señala que tanto el objetivo del del Fin como el Propósito se encuentran debidamente establecidos y sus redacciones cumplen con lo establecido en las guías elaboradas por CONEVAL.

La Evaluación Específica de desempeño del 2020, señala que se determinaron adecuadamente los componentes y actividades para lograr el Propósito, además, señala que el fin está claramente vinculado a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Evaluación Específica de desempeño del 2023, señala que las metas establecidas tanto en el Fin como en el Propósito son realistas y factibles, además se consideró que el programa cumple con sus objetivos ya que el progreso de los indicadores de resultados de Fin y Propósito se registra anualmente con un cumplimiento del 100%.

La Evaluación de Consistencia y Resultados del 2024 señala que los indicadores son adecuados porque nos proveen suficientes bases para medir el desempeño de forma que nos muestran los resultados del impacto que estos tienen en el objetivo del programa.

50. En caso de que el Pp cuente con evaluaciones de impacto, incluyendo auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes u otros estudios de impacto relevantes, o bien, se identifiquen estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestren impacto de programas similares ¿estas evaluaciones cumplen con las siguientes características?

Criterios de valoración:

- a) La metodología aplicada es robusta y consistente con las características del diseño y operación del Pp y a la información disponible.
- b) Se compara un grupo de la población atendida con otro de la población no atendida de características similares (contrafactual).
- c) Se utiliza información que permite comparar al menos dos momentos en el tiempo, antes y después de la intervención del Pp.
- d) El método de construcción de la muestra garantiza la validez y representatividad de los resultados.

Respuesta:

No aplica.

El Programa Presupuestario no se ha sometido a evaluaciones de impacto, esto debido a las condiciones y características que se requieren para su aplicación. El CONEVAL estipula en Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales que la Evaluación de Impacto identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del programa. La importancia de esta evaluación radica en la medición de los efectos netos del programa sobre los beneficiarios, cuyos resultados permiten obtener conclusiones importantes acerca de la eficacia de éste para resolver el problema al que está enfocado. Antes de su realización se debe de contar con un diagnóstico previo, ya que este tipo de evaluaciones consideran los siguientes aspectos:

- Demanda un mayor tiempo y costo en su desarrollo.
- No todos los programas presupuestarios cuentan con las condiciones necesarias en términos de información sobre beneficiarios y no beneficiarios o de mediciones del antes y después de la intervención.
- El CONEVAL no define una periodicidad para su aplicación.
- El principal reto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si el programa no hubiera existido.
- Permiten medir, mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que el programa puede tener sobre la población beneficiaria y si dichos efectos son atribuibles a su intervención.
- Aporta información a todos los involucrados sobre la efectividad de los programas.

Para mayor información se puede consultar en:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Metodologia_de_las_Evaluaciones.aspx
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Guion_Analisis_de_Factibilidad.pdf

51. ¿Cuáles son los principales resultados de las evaluaciones de impacto, incluyendo auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes u otros estudios de impacto relevantes, o bien, estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestren impacto de programas similares?

Respuesta:

No aplica.

El Programa Presupuestario no se ha sometido a evaluaciones de impacto, esto debido a las condiciones y características que se requieren para su aplicación. El CONEVAL estipula en Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales que la Evaluación de Impacto identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del programa. La importancia de esta evaluación radica en la medición de los efectos netos del programa sobre los beneficiarios, cuyos resultados permiten obtener conclusiones importantes acerca de la eficacia de éste para resolver el problema al que está enfocado. Antes de su realización se debe de contar con un diagnóstico previo, ya que este tipo de evaluaciones consideran los siguientes aspectos:

- Demanda un mayor tiempo y costo en su desarrollo.
- No todos los programas presupuestarios cuentan con las condiciones necesarias en términos de información sobre beneficiarios y no beneficiarios o de mediciones del antes y después de la intervención.
- El CONEVAL no define una periodicidad para su aplicación.
- El principal reto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si el programa no hubiera existido.
- Permiten medir, mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que el programa puede tener sobre la población beneficiaria y si dichos efectos son atribuibles a su intervención.
- Aporta información a todos los involucrados sobre la efectividad de los programas.

Para mayor información se puede consultar en:

https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Metodologia_de_las_Evaluaciones.aspx
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Guion_Analisis_de_Factibilidad.pdf

► Análisis FODA

Con relación al **Módulo Diseño**, el Pp 60 “Delegación Centro” cuenta con diversas fortalezas que permiten analizar y valorar los elementos que constituyen el diseño del programa y su consistencia con el problema central que se atiende. Las **fortalezas** del Pp que se identifican son las siguientes:

- Se cuenta con un diagnóstico general que permite identificar el problema público que se pretende atender, así como la población objetivo.
- El problema documentado, justifica el diseño y la intervención del Pp.
- El objetivo central del programa se vincula con las estrategias y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Estratégico Municipal 2023–2037.
- Se identifica con claridad la población potencial y objetivo, así como la población atendida.
- Los indicadores de la MIR, así como sus metas a nivel componentes y actividades cumplen con la metodología del marco lógico.

Se identifican las siguientes **debilidades**:

- El diagnóstico del problema no presenta evidencia estadística ni fuentes oficiales que respalden de forma directa las causas planteadas en el árbol del problema. **(sugerencia de mejora 1)**
- La redacción del problema no incluye la población objetivo. **(sugerencia de mejora 2)**
- El Propósito del programa no se encuentra definido conforme a la MML, por lo que no permite medir el cambio generado en la población objetivo. **(sugerencia de mejora 4)**
- No se señala en los documentos de planeación la contribución del objetivo central del Pp al cumplimiento de los objetivos de los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente. **(sugerencia de mejora 5)**
- El indicador del Propósito no permite medir el cambio generado en la población objetivo. **(sugerencia de mejora 6)**
- El indicador del Fin no permite verificar la contribución del programa a objetivos estratégicos superiores. **(sugerencia de mejora 6)**
- No se señala la vinculación con los programas de la estructura programática de la Administración Pública Federal vigente. **(sugerencia de mejora 7)**
- No se cuenta con indicadores estratégicos diseñados conforme a la Guía de Indicadores Estratégicos de la SHCP ni al Manual del CONEVAL.

Con relación al Módulo de Planeación Estratégica y Orientación a Resultados, el Pp 60 Delegación Centro cuenta con diversas fortalezas que permiten valorar la consistencia entre los objetivos del programa, los instrumentos de planeación, y el seguimiento de los indicadores. Las **fortalezas** del programa que se identifican son las siguientes:

- El Programa cuenta con un plan estratégico municipal con un horizonte de 15 años.
- La Delegación cuenta con un Programa Operativo Anual (POA) como principal instrumento de planeación para dar seguimiento y cumplimiento a las acciones y compromisos del programa.
- Se cuenta con información oportuna, confiable y sistematizada que permite dar un seguimiento al desempeño del programa.
- Se han realizado evaluaciones externas de forma periódica (Evaluación de Diseño 2019, Evaluaciones Específicas de Desempeño 2020 y 2023, Evaluación de Consistencia y Resultados 2024), lo cual ha generado observaciones que pueden ser utilizadas como insumo para la mejora del programa.

Se identifican las siguientes **debilidades**:

- No se cuenta con indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo derivado de la aplicación del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas. **(sugerencia de mejora 6)**
- No se cuenta con evidencia documental que acredite el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones. **(sugerencia de mejora 8)**

Con relación al Módulo de Cobertura y Focalización, el Pp cuenta con elementos que permiten identificar a la población objetivo y estimar su alcance en el territorio que comprende la Delegación Centro. Las **fortalezas** identificadas en este módulo son las siguientes:

- Se identifican el número de personas que se pretende atender con los servicios que proporciona el programa.
- El diseño del programa identifica adecuadamente las actividades clave y presenta una lógica causal clara.
- Cuenta con mecanismo para identificar a su población objetivo.

Se identifican las siguientes **debilidades**:

- No incluye una proyección evolución de la población potencial y objetivo para los siguientes ejercicios.
- No se presentaron estimaciones presupuestales proyectadas para los siguientes ejercicios.

Con relación al Módulo de Operación, el Pp cuenta con elementos que permiten dar seguimiento a las solicitudes ciudadanas, organizar internamente las áreas responsables de la atención y operar con base en la normatividad municipal vigente. Las **fortalezas** que se identifican en este módulo son las siguientes:

- El programa cuenta con procedimientos documentados y disponibles que establecen los requisitos, formatos, plazos y responsables para acceder a los apoyos sociales y servicios públicos ofrecidos por la Delegación.
- Se cuenta con el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) como herramienta tecnológica para el registro, seguimiento y sistematización de las solicitudes presentadas por la población.
- El Pp cuenta con criterios de elegibilidad documentados para la selección de su población objetivo.
- Se cuenta con procedimientos para la selección de los destinatarios, entrega de bienes y servicios, así como su generación, así mismo, se cuenta con mecanismos para su verificación.
- Se cuantifican los gastos de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto y por departamento.
- Se cuenta con sistemas institucionales que facilitan la operación, tales como, Administración, Recursos Humanos, caja, solicitud de apoyos sociales, registro civil y obra pública.
- El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con la información disponible para el público.

Se identifican las siguientes **debilidades**:

- No se cuenta con un manual de procedimientos, que describa paso a paso la ejecución de las actividades. **(sugerencia de mejora 10)**
- No se publica en transparencia el listado de personas a quienes se les asigna recursos públicos. **(sugerencia de mejora 12)**

En el Módulo Percepción de la población atendida, se identificó la siguiente **Debilidad**:

- No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida. **(sugerencia de mejora 13)**

El módulo de Medición de Resultados, el Pp 60 cuenta con elementos normativos y operativos que permiten registrar el cumplimiento de actividades y realizar reportes periódicos sobre la ejecución del programa. Las **fortalezas** que se identifican en este módulo son las siguientes:

- El programa documenta sus avances a través de los indicadores definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Los resultados de los indicadores han sido favorables durante el periodo evaluado.

Se identifican las siguientes **debilidades**:

- No se cuenta con indicadores estratégicos para los niveles de Propósito y Fin. **(sugerencia de mejora 6)**
- Los objetivos del Propósito y Fin no se definieron conforme a lo establecido en la metodología del marco lógico, es decir, no cumplen con los elementos mínimos en su redacción. **(sugerencia de mejora 14)**

No se compara la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio. **(sugerencia de mejora 15)**

► Comparación con ECR anteriores

El programa ha sido objeto de diversas evaluaciones externas, entre ellas la Evaluación de Diseño (2019), las Evaluaciones Específicas de Desempeño (2020 y 2023), y la Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) 2024, esta última considerada como referencia principal para la presente comparación.

La ECR 2024 evaluó el diseño del programa correspondiente al ejercicio 2023, obteniendo un resultado global de 3.7 puntos de un total de 4. En dicha evaluación se emitieron cinco recomendaciones, de las cuales, con base en las evidencias presentadas durante la evaluación 2025, se concluye que únicamente dos muestran avances en su atención:

- La sistematización de la población atendida, y
- La recolección de información sobre la población no beneficiada.

Ambas observaciones han sido parcialmente atendidas a través del seguimiento y registro en el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).

Por otro lado, tres de las recomendaciones emitidas en la ECR 2024 permanecen sin evidencia de cumplimiento en el ejercicio 2025, las cuales son:

- Dar seguimiento formal a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación.
- Realizar una proyección presupuestal multianual, que permita anticipar las necesidades operativas del programa.
- Comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, es decir, antes y después de otorgado el bien y/o servicio, con el objetivo de evaluar los cambios generados por la intervención.

► Conclusiones

Con base en el análisis realizado a partir de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Presupuestario 60 “Conducción de las Políticas Públicas de la Delegación Municipal Centro”, se presentan a continuación las conclusiones generales, orientadas a retroalimentar el diseño, la gestión y los resultados del programa.

El módulo de Diseño muestra la integración de instrumentos de planeación que justifican su intervención. Identifica el problema público de manera clara, sus causas y efectos en la población de la Delegación Centro. Identifica a la población que presenta el problema y tiene claros los criterios de elegibilidad. El objetivo del programa se encuentra bien planteado, corresponde con la solución del problema: “Los habitantes de la Delegación Municipal Centro cuenten con programas y servicios públicos suficientes para una mejor calidad de vida” y contribuye al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas derivados. Sin embargo, es necesario contar con indicadores estratégicos que puedan medir el logro en el cumplimiento del objetivo del programa. El programa cuenta con información para dar seguimiento adecuado a las solicitudes de la población, manteniendo una comunicación con los solicitantes. Además, se cuenta con mecanismos para su supervisión y monitoreo buscando que se proporcione los servicios de manera oportuna y con transparencia. El diseño es adecuado, sustenta su intervención a partir de una adecuada identificación del problema público, sus causas y efectos, así como de la población objetivo.

En materia de Planeación y Orientación a Resultados, el programa cuenta con herramientas de planeación que permiten orientar su operación para el logro de los resultados. El uso del Programa Operativo Anual (POA) y de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) favorecen la organización de sus operaciones y el enfoque a resultados, además permiten el monitoreo del cumplimiento de metas y del ejercicio presupuestal. Sin embargo, persiste la necesidad de diseñar indicadores estratégicos en los niveles de Propósito y Fin, que permitan medir los cambios generados en la población objetivo y su contribución a la mejora de la calidad de vida, permitiendo con esto mayor claridad en la medición del desempeño.

En el módulo de Cobertura y Focalización, el programa identifica y cuantifica a la población potencial y objetivo. El diseño del programa le permite atender la cobertura definida. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad que requieren atención. Aunque se cuantificó la población objetivos para el ejercicio vigente, no se presentó evidencia de una proyección para los próximos tres ejercicios fiscales, limitando la capacidad de planeación a mediano plazo y dificultando la proyección de escenarios futuros que permitan mejorar el desempeño del programa.

En cuanto a la Operación, se cuenta con procedimientos claros para la entrega de bienes y servicios, la atención ciudadana y el registro de solicitudes mediante el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC). Estos procedimientos cuentan con mecanismos para verificar su adecuada ejecución. Estos elementos fortalecen la capacidad del programa para responder de manera adecuada y oportuna a las demandas ciudadanas.

Respecto al módulo de Percepción de la Población Atendida, el programa no cuenta con instrumentos para su medición. Esta ausencia representa una limitación importante, ya que impide contar con información directa de los beneficiarios del programa sobre la calidad de los servicios proporcionados. El no contar con la retroalimentación restringe a la Unidad Responsable para tomar decisiones operativas informadas que le permitan mejorar sus servicios y enfocar sus capacidades en las necesidades reales de la ciudadanía.

Para el módulo de Medición y Resultados, el principal reto identificado es la medición del cambio esperado en la población objetivo y la contribución a los objetivos superiores, ya que no se cuenta con indicadores relevantes y adecuados. A pesar de ello, los resultados operativos han sido positivos, con un cumplimiento total de las metas establecidas en los niveles de componentes y actividades, evidenciando una ejecución adecuada y un control efectivo en la operación del programa.

En conclusión, el Programa Presupuestario 60 “Conducción de las Políticas Públicas de la Delegación Municipal Centro” presenta fortalezas en su diseño, operación y planeación que le han permitido dar respuesta a las necesidades de la población. Contar con instrumentos de planeación como la MIR y el POA, así como la utilización del SIAC para el registro y seguimiento de solicitudes, reflejan un avance en la organización y sistematización de su gestión. Sin embargo, persisten áreas de oportunidad que limitan la evaluación clara del impacto del programa, tal como, la ausencia de indicadores estratégicos adecuados en los niveles de Propósito y Fin restringe la medición del cambio en la población objetivo y su contribución a los objetivos superiores. Asimismo, la falta de mecanismos para medir la percepción de la población atendida. Para que el programa cuente con un mayor enfoque a resultados requerirá atender estas áreas, fortaleciendo el diseño de indicadores e implementando mecanismos de retroalimentación ciudadana. De esta manera, el programa podrá continuar brindando sus servicios con una evidencia clara de su contribución al bienestar de los habitantes de la Delegación Centro.

Resultados Gráficas

En función de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario como instrumento de la Evaluación de Consistencia y Resultados, se presenta un resumen semaforizado de las preguntas que tuvieron como opción una respuesta con valoración cuantitativa, con su respectivo nivel de respuesta, para una mayor visualización de estos con su respectiva valoración por apartado.

Tabla de criterios de valoración

Nivel	Criterios
0	No cumple.
1	Cumple con nivel bajo.
2	Cumple con nivel medio.
3	Cumple con nivel medio.
4	Cumple con nivel alto.

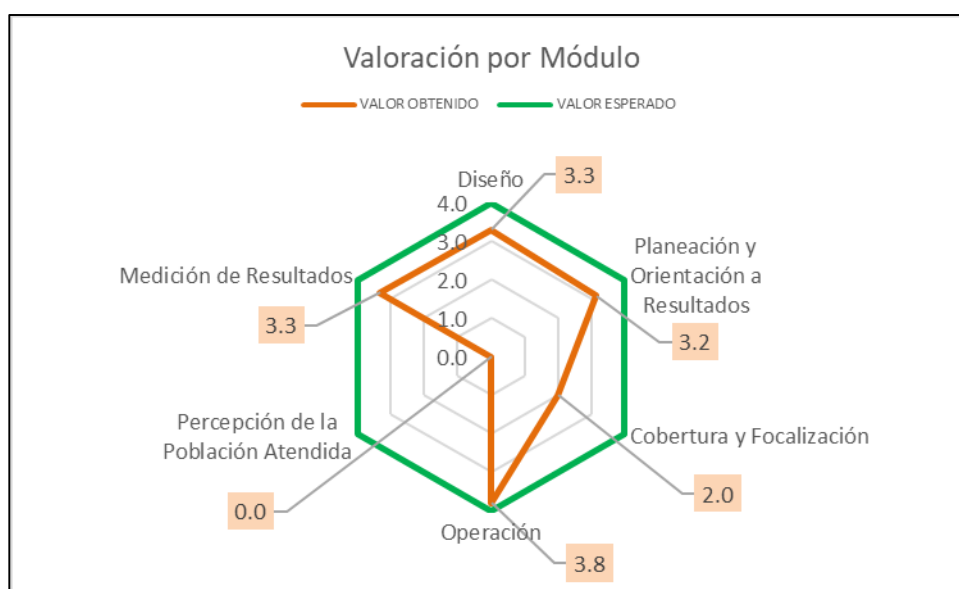
Nota: Los reactivos sin nivel corresponden a preguntas abiertas sin valoración cuantitativa y solo incluye un análisis sustentado en evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos empleados en el mismo.

	No. PREGUNTA	SEMÁFORO					No. PREGUNTA	SEMÁFORO					
		NO CUMPLE	ROJO	NARANJA	AMARILLO	VERDE		NO CUMPLE	ROJO	NARANJA	AMARILLO	VERDE	
Diseño	1						26						Operación
	2					4	27					4	
	3		1				28					4	
	4				3		29					4	
	5					4	30					4	
	6						31					4	
	7					4	32					4	
	8					4	33					4	
	9				3		34					4	
	10				3		35						
	11					4	36				3		
	12				3		37					4	
	13						38						
	14						39				3		
Planeación	15					4	40						Percepción
	16					4	41					4	
	17			2			42				3		
	18					4	43					4	
	19				3		44	0					
	20						45						
	21			2			46				3		Medición
	22						47					4	
	23						48				3		
Cobertura	24			2			49						
	25						50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
							51	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Valoración

MÓDULO	PREGUNTAS	TOTAL	VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO
Diseño	1-14	14	3.3	4.0
Planeación y Orientación a Resultados	15-23	9	3.2	4.0
Cobertura y Focalización	24-25	2	2.0	4.0
Operación	26-43	18	3.8	4.0
Percepción de la Población Atendida	44	1	0.0	4.0
Medición de Resultados	45-51	7	3.3	4.0
TOTAL	51	51	2.6	4.0

Valoración por Módulo



► **Anexos**

No.	Anexo	Formato
1	Alineación a objetivos de la planeación nacional	Específico
2	Alineación a los ODS	Específico
3	Procedimiento de actualización de población atendida	Específico
4	Instrumento de Seguimiento del Desempeño	Específico
5	Complementariedades, similitudes y duplicidades	Específico
6	Avance en la implementación de los ASM	Específico
7	Resultados de las acciones para atender los ASM	Libre
8	Análisis de los ASM no atendidos	Libre
9	Estrategia de Cobertura	Específico
10	Diagramas de flujo de los procesos clave	Específico
11	Presupuesto	Específico
12	Instrumentos de medición del grado de satisfacción de la PA	Libre
13	Avance de los Indicadores respecto de sus metas	Específico
14	Análisis FODA	Específico
15	Comparación con ECR anteriores	Libre
16	Valoración Final del Pp	Específico
17	Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación	Específico
18	Fuentes de información	Específico

Anexo 1. Alineación a objetivos de la planeación nacional				
Clave y nombre del Pp:	60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro			
Objetivo central del Pp evaluado:	Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la delegación municipal centro.			
a) Valoración de la alineación establecida				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
El programa no realizó la alineación a los objetivos de la planeación nacional.				
b) Propuesta de alineación a programas sectoriales o institucionales				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024	3. Impulsar un hábitat asequible, resiliente y sostenible, para avanzar en la construcción de espacios de vida para que todas las personas puedan vivir seguras y en condiciones de igualdad.	3.1 Realizar intervenciones de mejoramiento urbano integral, incluyendo perspectiva de género y enfoque interseccional a partir de la estructuración del espacio público como el eje rector de la vida en comunidad	La contribución de la UR se establece en la administración de recursos para el mantenimiento urbano, la atención a espacios públicos, la canalización de reportes ciudadanos y la ejecución de servicios municipales, lo cual incide en el mejoramiento urbano integral.	Indirecta
	Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2020-2024	3. Transitar a un modelo de desarrollo urbano orientado a ciudades sostenibles, ordenadas, equitativas, justas y económicamente viables, que reduzcan las desigualdades socioespaciales en los asentamientos humanos.		3.5 Elaborar e implementar programas y proyectos que atiendan de forma integral las principales problemáticas urbanas y ambientales en materia de espacio público, equipamiento y movilidad.

Anexo 2. Alineación a los ODS																
Nombre del Pp:				60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro						Modalidad y clave:				E. Prestación de Servicios Públicos		
Objetivo central del Pp evaluado:				Aplicación de los recursos de manera eficiente a través de los programas y servicios que brinda la delegación municipal centro.												
Vinculación establecida por el Pp																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		X														
ODS				Meta						Vinculación		Valoración de la vinculación (instancia evaluadora)				
3 Salud y bienestar				No se especifica						No se especifica		La vinculación no es adecuada, ya que se enfoca principalmente a las tasas de mortalidad causadas por enfermedades, salud mental, abuso de sustancias adictivas, entre otros. Que no tienen relación directa con el programa.				
Propuesta de vinculación de la instancia evaluadora																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
X										X						
ODS				Meta						Vinculación		Justificación de la propuesta (instancia evaluadora)				
3. Fin de la pobreza				1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación.						Directa		La vinculación es directa, ya que el cumplimiento del propósito del programa contribuye al acceso equitativo a servicios básicos y a la mejora de zonas con rezago urbano. Lo anterior, mediante el mantenimiento de vialidades, trabajos de bacheo, recolección de residuos, conservación de áreas verdes, alumbrado público y la entrega de apoyos sociales a la población vulnerable, lo cual incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y en la construcción de entornos urbanos más seguros, accesibles e inclusivos.				
11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles				11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales. 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.						Directa		La vinculación es directa, ya que el cumplimiento del propósito del programa contribuye al acceso equitativo a servicios básicos y a la mejora de zonas con rezago urbano. Lo anterior, mediante el mantenimiento de vialidades, trabajos de bacheo, recolección de residuos, conservación de áreas verdes, alumbrado público y la entrega de apoyos sociales a la población vulnerable, lo cual incide en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y en la construcción de entornos urbanos más seguros, accesibles e inclusivos.				

Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA

Procedimiento documentado

1. ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado y normado para la integración, actualización y depuración de la población atendida?

☒ Existe un procedimiento específico y está documentado.	Indicar el nombre del documento Norma Técnica No. 54 "Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención"
☐ Existe un procedimiento específico, pero no está documentado.	
☒ Se encuentra normado en alguna Ley, Lineamiento, ordenamiento institucional u otro.	

2. El procedimiento contempla los siguientes elementos sobre el padrón de la población atendida:

Integración	Actualización	Depuración
☒ Establece una estructura homologada de la información.	☒ Establece un periodo de actualización del padrón.	☒ Establece un mecanismo para detectar inconsistencias y homologar información.
☒ Incluye las principales características de la población atendida y del tipo de apoyo otorgado (bien/servicio/subsidio)	Indique el periodo de actualización establecido: <u>Diariamente</u>	☒ Establece un mecanismo para detectar duplicidades de apoyos otorgados por el mismo Pp o por otros programas.

Sistematización y disponibilidad de la información

3. ¿El Pp cuenta con un sistema informático para la integración, actualización y depuración de la población atendida?

☒ Sí, Indicar el nombre del sistema: <u>Sistema Integral de Atención Ciudadana</u> .
☐ No, Seleccione el procedimiento manual que realiza el Pp:
☒ Utiliza una base de datos en Excel, Access, SPSS u otro programa informático.
☐ Cuenta con Registros Administrativos que almacena en físico o escaneados.

4. La información del padrón:

☒ Está disponible para consulta interna.	Indique la liga del sitio web:
☐ Está disponible para consulta pública.	<u>No aplica</u>

Seguridad de la información

5. La información del padrón, ¿contiene datos sensibles?

☒ Sí
☐ No

6. ¿El procedimiento contempla un mecanismo que garantice la seguridad de la información?

☒ Sí
☐ No

Comentarios u observaciones de la instancia evaluadora

El sistema informático denominado Sistema Integral de Atención Ciudadana es administrado por el Ayuntamiento de Tijuana. El procedimiento para su seguimiento se encuentra en la Norma Técnica No. 54 "Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención. Señala las políticas operativas para el registro y seguimiento de solicitudes. El sistema es operado por un servidor público de la Delegación, lo que facilita el correcto llenado y adaptación a la población usuaria.

Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

Características del Instrumento de Seguimiento del Desempeño

Criterio	Respuesta	Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Comportamiento del indicador	Parámetro de Semafización
El cambio producido en la población objetivo derivado de la ejecución del Pp	No	Porcentaje de atención ciudadana	Representa el porcentaje de colonias atendidas en servicios/ en relación a los servicios solicitados por colonias.	Suma de programas y servicios otorgados/ programas y servicios programados $(x/y)*100$	Porcentaje	Semestral	100%	Ascendente	Sí
La cobertura de la población objetivo	Sí	Porcentaje de participación ciudadana	Representa el porcentaje de habitantes que participo en los diferentes programas sociales/ en relación al total de habitantes de la delegación municipal centro.	Total de ciudadanos participante s/ total de ciudadanos atendidos $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
La generación y/o entrega de los bienes y/o servicios	Sí	Porcentaje de trámites atendidos.	Representa el porcentaje en que se atendieron los servicios e infraestructura públicos en relación a lo programado.	Total de registro civil y trámites realizados/ total de registros y trámites solicitados $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
	Sí	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	Representa el porcentaje de m2 de bacheo realizado en relación a lo programado.	Suma de las actividades realizadas/ actividades programadas. $(x/y)*100$.	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
	Sí	Porcentaje de licencias autorizadas	Representa el porcentaje de trámites autorizados/ en relación a los trámites solicitados	Total de licencias autorizadas / total de trámites solicitados $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
La gestión de los principales procesos y/o actividades del Pp	Sí	Porcentaje de comités de vecinos atendidos.	Representa el porcentaje de comités de vecinos solicitantes/ en relación a los atendidos.	Comités de vecinos solicitando atención/ comités de vecinos atendidos $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
	Sí	Porcentaje de personas atendidas.	Representa el porcentaje de jornadas realizadas/ en relación a los programas.	Total de jornadas realizadas/ total de jornadas programadas. $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
	Sí	Porcentaje de actos de registro civil.	Representa el porcentaje de solicitudes recibidas/ en relación atendidas.	Total de apoyos otorgados/ total de apoyos programados $(x/y)*100$	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí
	Sí	Porcentaje de trámites atendidos.	Representa el porcentaje en que se atendieron los servicios e	Trámites realizados/ en relación a lo	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí

Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

			infraestructura públicos en relación a lo programado.	programado (x/y)*100					
Sí	Porcentaje de trámites atendidos.	Representa el porcentaje en que se atendieron los servicios e infraestructura públicos en relación a lo programado.	Total de campañas programada s/ total de campañas realizadas (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	Representa el porcentaje de m2 de bacheo realizado en relación a lo programado.	M2 de bacheo realizado/ m2 de bacheo programado s (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de recolección de basura.	Representa el porcentaje de recolección de basura realizada, en relación a lo programado.	Total de toneladas de basura recolectada s/ total de toneladas programada s (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de lámparas reparadas.	Representa el porcentaje de mantenimiento y reparación en relación a lo programado.	Luminarias reparadas/ luminarias programada s (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de mantenimiento.	Representa el porcentaje de mantenimiento realizado en relación al mantenimiento programado.	Metros cuadrados realizados/ metros cuadrados realizados (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de solicitudes recibidas.	Representa el porcentaje de trámites solicitados en relación a lo programado.	Total de tramites solicitados/ total de tramites autorizados (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de licencias autorizadas	Representa el porcentaje de tramites autorizados/ en relación a los tramites solicitados.	Total de licencias autorizadas / total de tramites solicitados (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	
Sí	Porcentaje de inspecciones realizadas.	Representa el porcentaje de trámites autorizados en relación a lo programado.	Inspeccione s realizadas/ inspeccione s solicitadas (x/y)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Ascendente	Sí	

Características de los indicadores

	Nivel del ISD	Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Justificación
MIR	Resultados	Fin	Porcentaje de bienestar social alcanzado	Sí	No	Sí	Sí	No	No permite evaluar cómo el programa contribuye al "mejoramiento de vida de la población", ya que su fórmula se limita a comparar actividades realizadas contra actividades programadas. No es adecuado ya que no permiten evaluar el logro de los objetivos estratégicos del programa.
		Propósito	Porcentaje de atención ciudadana	Sí	No	Sí	Sí	No	No mide el cambio en la población objetivo, sino únicamente la ejecución de los servicios programados. No es adecuado ya que no permiten evaluar el logro de los objetivos estratégicos del programa.
	Gestión	Componente 1	Porcentaje de participación ciudadana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Componente 2	Porcentaje de trámites atendidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Componente 3	Porcentaje de mantenimiento o en el servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Componente 4	Porcentaje de licencias autorizadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C1A1	Porcentaje de comités de vecinos atendidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C1A2	Porcentaje de personas atendidas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C1A3	Porcentaje de actos de registro civil.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C2A1	Porcentaje de trámites atendidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C2A2	Porcentaje de trámites atendidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C3A1	Porcentaje de mantenimiento o en el servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C3A2	Porcentaje de recolección de basura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C3A3	Porcentaje de lámparas reparadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C3A4	Porcentaje de mantenimiento o.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C4A1	Porcentaje de solicitudes recibidas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C4A2	Porcentaje de licencias autorizadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
		Actividades C4A3	Porcentaje de inspecciones realizadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Cumple con los criterios.
FID	Resultados	Indicador FID Estratégico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No aplica
	Gestión	Indicador FID Gestión	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No aplica

Características de las metas

	Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Método de cálculo	Unidad de medida	Congruente con el sentido del indicador	Orientada a la mejora del desempeño	Factibles pero retadoras	Justificación
MIR	Fin	Porcentaje de bienestar social alcanzado	100%	Suma de las actividades realizadas/ actividades programadas. $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	No	No	No mide el objetivo del Fin, que consiste en "contribuir al mejoramiento de vida de los habitantes de la Delegación Municipal Centro", solo se limita a medir la gestión operativa del programa, por lo que no está orientado al desempeño.
	Propósito	Porcentaje de atención ciudadana	100%	Suma de programas y servicios otorgados/ programas y servicios programados $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	No	No	El indicador y su fórmula de cálculo no permiten medir el cambio generado en la población objetivo, ya que se enfocan únicamente en el cumplimiento operativo del programa, por lo tanto, no se orientan a la mejora del desempeño.
	Componente 1	Porcentaje de participación ciudadana	100%	Total de ciudadanos participantes/ total de ciudadanos atendidos $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	No	No	Su cumplimiento se encuentra prácticamente garantizado, incluso con niveles mínimos de participación. Basta con que una persona muestre algún tipo de participación para que se registre cumplimiento.
	Componente 2	Porcentaje de trámites atendidos.	100%	Total de registro civil y trámites realizados/ total de registros y trámites solicitados $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Componente 3	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	100%	Suma de las actividades realizadas/ actividades programadas. $(x/y)*100$.	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Componente 4	Porcentaje de licencias autorizadas	100%	Total de licencias autorizadas/ total de trámites solicitados $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Actividades C1A1	Porcentaje de comités de vecinos atendidos.	100%	Comités de vecinos solicitando atención/ comités de vecinos atendidos $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Actividades C1A2	Porcentaje de personas atendidas.	100%	Total, de jornadas realizadas/ total de jornadas programadas. $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Actividades C2A1	Porcentaje de actos de registro civil.	100%	Total de apoyos otorgados/ total de apoyos programados $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Actividades C2A2	Porcentaje de trámites atendidos.	100%	Trámites realizados/ en relación a lo programado $(x/y)*100$	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.
	Actividades C2A3	Porcentaje de trámites atendidos.	100%	Total de campañas programadas/ total de campañas	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.

				realizadas (x/y)*100					
Actividades C3A1	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	100%	M2 de bacheo realizado/ m2 de bacheo programados (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C3A2	Porcentaje de recolección de basura.	100%	Total de toneladas de basura recolectadas/ total de toneladas programadas (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C3A3	Porcentaje de lámparas reparadas.	100%	Luminarias reparadas/ luminarias programadas (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C3A4	Porcentaje de mantenimiento.	100%	Metros cuadrados realizados/ metros cuadrados programados (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C4A1	Porcentaje de solicitudes recibidas.	100%	Total de tramites solicitados/ total de tramites autorizados (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C4A2	Porcentaje de licencias autorizadas.	100%	Total de licencias autorizadas/ total de tramites solicitados (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	
Actividades C4A3	Porcentaje de inspecciones realizadas.	100%	Inspecciones realizadas/ inspecciones solicitadas (x/y)*100	Porcentaje	Sí	Sí	Sí	Cumple con todos los criterios. Se orienta el desempeño ya que su cumplimiento no se encuentra garantizado.	

Anexo 5. Complementariedades, similitudes y duplicidades

Información del Pp evaluado

Nombre del Programa:	60 Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro	Modalidad y clave:	E. Prestación de Servicios Públicos
Dependencia/Entidad:	Delegación Municipal Centro	Ramo:	12 Delegaciones Municipales (Órganos desconcentrados)
Unidad Responsable:	Ayuntamiento de Tijuana	Clave:	60
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados	Año de la Evaluación:	2025

Información de los Pp analizados

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad:	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Argumentación	Recomendación

Descripción:

Nombre del Pp	Programa de Mejoramiento Urbano (PMU)
Modalidad y clave	S273
Dependencia o Entidad:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)
Ramo	12 Delegaciones Municipales (Órganos desconcentrados)
Problema público que busca resolver	Busca atender las condiciones de irregularidad de la tenencia de la tierra, la deficiencia en infraestructura urbana y equipamientos, los problemas de movilidad y limitada conectividad urbana, así como las limitaciones que enfrentan los gobiernos para la elaboración, actualización, implementación y evaluación de instrumentos de planeación territorial y urbana, para contribuir al acceso y ejercicio del derecho a la ciudad de las personas.
Objetivo central	Contribuir a que las personas que habitan en manzanas con medio, alto y muy alto grado de rezago urbano y social en los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México de las ciudades de 15,000 habitantes o más que forman parte del Sistema Urbano Nacional (SUN) 2018, reduzcan sus condiciones de rezago urbano y social, mediante la mejora en el acceso a bienes y servicios.
Población objetivo	La población asentada en municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México de las ciudades de 15,000 o más habitantes que forman parte del SUN 2018 y que reside en manzanas que presentan condiciones de medio a muy alto grado de rezago urbano y social.
Cobertura geográfica	919 municipios.
Bien y/o servicio otorgado	Diseño, planeación, construcción, dotación y activación de equipamientos urbanos y espacios públicos, y obras de movilidad, conectividad e infraestructura urbana. Apoyo técnico, jurídico y administrativo, para las personas que tienen posesión, pero no certeza jurídica de la tenencia de la tierra. elaboración, y actualización de instrumentos de planeación urbana conforme a la LGAHOTDU.
Relación identificada	Complementariedad.
Argumentación	Aunque los bienes y servicios que ofrecen son distintos, ambos programas contribuyen al logro de objetivos comunes: el mejoramiento de las condiciones de vida urbana, la inclusión social y el fortalecimiento del entorno público; además ambos objetivos están alineados a propósitos comunes del desarrollo territorial, urbano y social.
Recomendación	Incluir en el documento de diagnóstico la complementariedad con los programas de la estructura programática de la APF vigente.

Anexo 6. Avance en la implementación de los ASM.

Clave y nombre del Pp:		60 Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro						
Tipo de Evaluación:		Consistencia y Resultados				Año de la Evaluación:		2025
Avance del Documento de Trabajo								
No.	Aspectos susceptibles de Mejora	Actividades	Área(s) Responsable(s)	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y /o evidencias	Identificación del documento probatorio	Observaciones
1	Identificar de manera específica la población atendida de una manera más precisa ya que actualmente no se cuenta con una medición al respecto.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	La población atendida que solicita apoyos sociales o servicios públicos se encuentra registradas en el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro formal de todos los servicios proporcionados, como el registro civil, obra pública y jornadas.
2	Realizar una proyección considerando no solo el corto plazo si no metas a largo plazo, para asegurar los impactos del programa y con ello poder alcanzar la cobertura requerida.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Sin seguimiento
3	Dar seguimiento a las quejas y sugerencias depositadas en el buzón, así como generar información que permita realizar comparativos del grado de satisfacción de la población atendida.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Sin seguimiento
4	Realizar un plan estratégico diseñado a 3 o 5 años a futuro, que permita identificar el progreso y evolución del Pp.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Se realizó el plan estratégico municipal aplicable para la administración pública municipal central y los organismos desconcentrados.
5	Sistematizar la información de la población atendida con toda la información recabada por el programa.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	El diagnóstico del programa en el ejercicio 2025 identifica a la población atendida, mediante el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro de los servicios de

								registro civil, apoyos en jornadas, obra pública y trámites en administración urbana.
6	Recolectar información acerca de la población atendida que no es beneficiada con los apoyos y/o servicios que ofrece la UR, documentar con base en las características de la normatividad del programa.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	El sistema SIAC lleva un control de la población atendida por concepto de apoyos sociales y solicitud de servicios públicos, así mismo, se lleva un control de los trámites que no pueden ser atendidos.
7	Dar seguimiento a los ASM que permitan incluir mejoras en la planificación y ajustes de sus procesos.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Sin seguimiento
8	Incluir información que determine el presupuesto estimado a utilizar en los próximos 3 años, basándose en los ejercicios previos. Incluir las metas de cobertura e indicadores vinculados a las actividades de los ISD.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Sin seguimiento
9	Comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio, es por ello que realizar un seguimiento de la población atendida permitirá conocer cuál fue el impacto que el programa tuvo para mejorar su calidad de vida.	No se proporcionó información	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	Sin seguimiento

Avance del documento institucional

No.	Aspectos susceptibles de Mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y /o evidencias	Avance (%)	Identificación del documento probatorio	Observaciones
1	Identificar de manera específica la población atendida de una manera más precisa ya que actualmente no se cuenta con una medición al respecto.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	50%	No se proporcionó información	La población atendida que solicita apoyos sociales o servicios públicos se encuentra registradas en el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro formal de todos los servicios proporcionados, como el registro civil, obra pública y jornadas.
2	Realizar una proyección considerando no solo el corto plazo si no metas a largo plazo, para asegurar los impactos del programa y con ello poder alcanzar la cobertura requerida.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	0%	No se proporcionó información	El Programa no realizó el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.
3	Dar seguimiento a las quejas y sugerencias depositadas en el buzón, así como generar información que permita realizar comparativos del grado de satisfacción de la población atendida.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	0%	No se proporcionó información	El Programa no mostró evidencia de realizar el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.
4	Realizar un plan estratégico diseñado a 3 o 5 años a futuro, que permita identificar el progreso y evolución del Pp.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	100%	No se proporcionó información	Se realizó el plan estratégico municipal aplicable para la administración pública municipal central y los organismos desconcentrados.
5	Sistematizar la información de la población atendida con toda la información recabada por el programa.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	50%	No se proporcionó información	El diagnóstico del programa en el ejercicio 2025 identifica a la población atendida, mediante el sistema SIAC. Sin embargo, es necesario realizar un registro de los servicios de registro civil, apoyos en jornadas, obra pública y trámites en administración urbana.
6	Recolectar información acerca de la	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	100%	No se proporcionó información	El sistema SIAC lleva un control de la población atendida

	población atendida que no es beneficiada con los apoyos y/o servicios que ofrece la UR, documentar con base en las características de la normatividad del programa.									por concepto de apoyos sociales y solicitud de servicios públicos, así mismo, se lleva un control de los trámites que no pueden ser atendidos.
7	Dar seguimiento a los ASM que permitan incluir mejoras en la planificación y ajustes de sus procesos.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	0%	No se proporcionó información	Sin seguimiento.
8	Incluir información que determine el presupuesto estimado a utilizar en los próximos 3 años, basándose en los ejercicios previos. Incluir las metas de cobertura e indicadores vinculados a las actividades de los ISD.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	0%	No se proporcionó información	Sin seguimiento.
9	Comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el bien y/o servicio, es por ello que realizar un seguimiento de la población atendida permitirá conocer cuál fue el impacto que el programa tuvo para mejorar su calidad de vida.	Delegación Municipal Centro	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	No se proporcionó información	0%	No se proporcionó información	Sin seguimiento.

Anexo 7. Resultados de las acciones para atender los ASM

Con base en la información analizada, no fue posible determinar si los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) definidos en evaluaciones externas, auditorías u otros estudios realizados en los últimos tres años han generado los resultados esperados. La Delegación no presentó evidencia documental que acredite el seguimiento sistemático a los ASM, tales como planes de trabajo, matrices de avance, informes de cumplimiento o mecanismos de evaluación interna.

Si bien se identificó que algunas observaciones de evaluaciones previas han sido consideradas para la mejora en ciertos elementos de planeación y operación. Sin embargo, la ausencia de registros formales de seguimiento impide verificar si dichas acciones derivaron directamente de los ASM señalados.

Anexo 8. Análisis de los ASM no atendidos

Con base en la revisión documental y las entrevistas realizadas, no se identificó evidencia que permita determinar qué Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) específicos o institucionales no han sido atendidos en los tiempos establecidos. La Delegación no presentó papeles de trabajo, matrices de seguimiento, informes de avance o mecanismos de control interno que permitan dar seguimiento a los ASM derivados de evaluaciones externas, auditorías al desempeño u otros estudios.

Sin embargo, al analizar las evaluaciones externas correspondientes a los ejercicios 2020, 2023, 2024, así como los hallazgos identificados durante la presente evaluación, se observó que algunas de las observaciones señaladas han sido atendidas, aunque sin documentarse formalmente.

Debido a la ausencia de evidencia documental, no fue posible identificar con precisión las causas del atraso, ni analizar las consecuencias operativas o institucionales derivadas de la falta de atención oportuna.

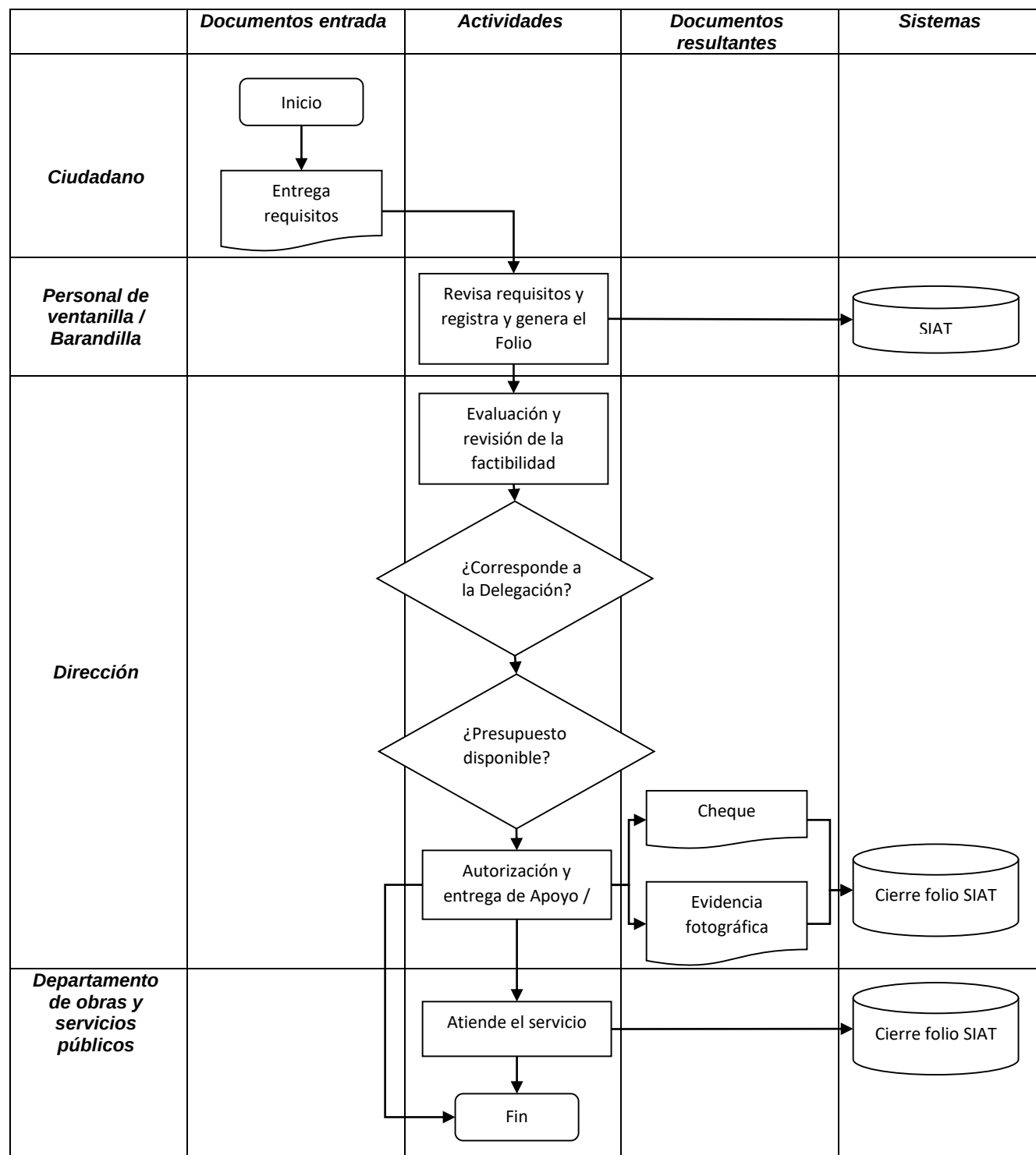
Anexo 9. Estrategia de Cobertura								
Clave y nombre del Pp:		60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro						
Tipo de Evaluación:		Consistencia y Resultados		Año de la Evaluación:		2025		
Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida								
Población		Definición						
Potencial (PP)		La totalidad de los residentes de las 77 colonias que conforman la demarcación de la Delegación Centro, estimada en 94,189 personas						
Objetivo (PO)		Habitantes de la Delegación Centro, cuantificándolos en 34,849 personas. El cálculo se realizó mediante una proyección basada en las estadísticas internas de la población atendida en años anteriores.						
Atendida (PA)		La población de la delegación beneficiada por los servicios públicos que son para la población general y que no son sujetas de cuantificación por sus características, por ejemplo, el alumbrado, la recolección de basura, bacheo, mantenimiento de áreas verdes, espacios públicos y vialidades. La población que se beneficia de manera directa por un trámite solicitado, servicio o apoyo.						
Evolución de la cobertura								
Población	Unidad de medida	2022	2023	2025 1er Trim	Año (...)			
Potencial (P)	Personas	94,189	94,189	94,189				
Objetivo (O)	Personas	94,189	94,189	34,849				
Atendida (A)	Personas	94,189	94,189	22,119				
(A/O) x 100	%	100%	100%	63.47%	%			
Análisis de la estrategia de cobertura								
La estrategia de cobertura contempla o incluye al menos:				Valoración		Propuesta		
Método de cálculo documentado		X	Si	No	Parcial	El método se encuentra documentado en su reglamento interno y en la Norma Técnica 54 y el Reglamento para la Administración, Ejecución, Asignación y Comprobación del Gasto de Orden Social del Ayuntamiento de Tijuana	Agregar el método de cálculo a los documentos de planeación para mayor claridad.	
Consistencia con el diseño del programa		X	Si	No	Parcial	La población definida es consistente con el diseño.		
El presupuesto requerido		X	Si	No	Parcial	El programa cuenta con presupuesto para la atención de la población.		
Metas a corto plazo factibles		X	Si	No	Parcial	Las metas establecidas son a corto plazo y adecuadas		
Análisis de posibles riesgos o amenazas que vulneren el cumplimiento de las metas			Si	X	No	Parcial	No se tienen documentadas los riesgos y amenazas.	Incluir en el diagnóstico los riesgos y amenazas que presenta el programa.
Indicadores claros		X	Si	No	Parcial	Los indicadores de la MIR son claros.		

Anexo 10. Diagramas de flujo de los procesos claves

Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU)

Atención a las peticiones de la ciudadanía

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Ciudadano	Solicitud en ventanilla única	Registro en sistema SIAT		
		Asigna folio		
		Recabar y revisar requisitos		
		Visita de verificación		
		Aprobación de apoyo (efectivo o especie) / Atención de petición de servicios públicos (alumbrado, basura, forestación, señalamientos)	Autorización / Canalización al departamento de obras y servicios públicos municipales	Recibe el apoyo o servicio.



Anexo 11. Presupuesto

Recursos presupuestarios

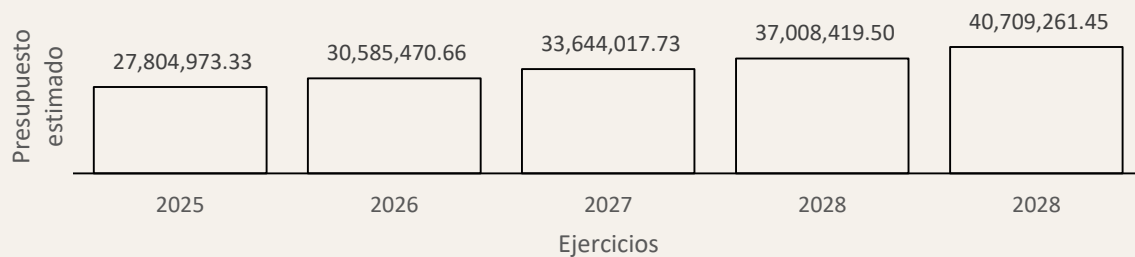
Capítulo de gasto	Monto en pesos corrientes
10,000 Servicios personales	18,011,525.24
20,000 Materiales y suministros	6,376,485.93
30,000 Servicios generales	1,978,567.16
40,000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	1,302,435.00
50,000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	115,360.00
60,000 Inversión pública	20,600.00
70,000 Inversiones financieras y otras provisiones	0.00
80,000 Participaciones y aportaciones	0.00
90,000 Deuda pública	0.00
TOTAL	27,804,973.33

Fuente u origen de los recursos

Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
Recursos Fiscales	100%
Otros recursos [especificar fuente(s)]	0%
TOTAL	100%

Gastos

Gasto	Metodología	Estimación	Fuente de información
Operación	Suma Servicios personales, materiales y suministros y servicios generales (excepto mantenimiento)	\$26,981,024.83	Avance presupuestal del mes de enero a marzo 2025
Mantenimiento	Partidas de instalación, reparación y mantenimiento	546,363.52	Avance presupuestal del mes de enero a marzo 2025
Capital	Bienes muebles, inmuebles e intangibles	277,585.00	Avance presupuestal del mes de enero a marzo 2025
Unitario	Personas atendidas por servicios a toda la población y por barandilla (461,669) / Total presupuesto	\$60.22	Avance presupuestal del mes de enero a marzo 2025, e informe trimestral de actividades.
TOTAL		\$27,804,973.35	



Anexo 12. Instrumentos de medición del grado de satisfacción de la PA

La Unidad Responsable señaló que no se cuenta actualmente con un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida.

Se recomienda diseñar e implementar un instrumento específico para medir el grado de satisfacción de la población atendida, como una encuesta breve y estandarizada, aplicada de forma continua a los ciudadanos que reciben apoyos o servicios públicos.

Anexo 13. Avance de los Indicadores respecto de sus metas

Nombre del Pp:		60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro						
Modalidad:		E. Prestación de Servicios Públicos						
Dependencia/Entidad:		Delegación Municipal Centro						
Unidad Responsable:		Delegación Municipal Centro						
Tipo de Evaluación:		Consistencia y Resultados						
Año de la Evaluación:		2025						
Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Sentido del indicador	Medición del año inmediato anterior al último observado	Meta 2025	Logro 2025	Avance (%)	Justificación de desviaciones
Fin	Porcentaje de bienestar social alcanzado	Anual	Ascendente	100%	100%	Sin avance	Sin avance	La medición se realiza de manera anual. Al 1er trimestre no se reportan resultados.
Propósito	Porcentaje de atención ciudadana	Semestral	Ascendente	50% 2do. Trim 50% 4to. Trim	50% 2do. Trim 50% 4to. Trim	Sin avance	Sin avance	La medición se realiza de manera semestral. Al 1er trimestre no se reportan resultados.
Componente 1	Porcentaje de participación ciudadana	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Componente 2	Porcentaje de trámites atendidos.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Componente 3	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Componente 4	Porcentaje de licencias autorizadas	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C1A1	Porcentaje de comités de vecinos atendidos.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C1A2	Porcentaje de personas atendidas.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C2A1	Porcentaje de actos de registro civil.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C2A2	Porcentaje de trámites atendidos.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C2A3	Porcentaje de trámites atendidos.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C3A1	Porcentaje de mantenimiento en el servicio.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C3A2	Porcentaje de recolección	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Sentido del indicador	Medición del año inmediato anterior al último observado	Meta 2025	Logro 2025	Avance (%)	Justificación de desviaciones
	de basura.							
Actividades C3A3	Porcentaje de lámparas reparadas.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C3A4	Porcentaje de mantenimien to.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C41A1	Porcentaje de solicitudes recibidas.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C4A2	Porcentaje de licencias autorizadas.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones
Actividades C4A3	Porcentaje de inspecciones realizadas.	Trimestral	Ascendente	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim, 25% 2do Trim, 25% 3er Trim, 25% 4to Trim	25% 1er Trim	100%	Sin Observaciones

Anexo 14. Análisis FODA

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Diseño	1. Se cuenta con un diagnóstico general que permite identificar el problema público que se pretende atender, así como la población objetivo.	1		Corto plazo
	2. El problema documentado, justifica el diseño y la intervención del Pp.	2		Corto plazo
	3. El objetivo central del programa se vincula con las estrategias y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Estratégico Municipal 2023–2037.	5		Largo plazo
	4. Se identifica con claridad la población potencial y objetivo, así como la población atendida.	7, 8		Corto plazo
	5. Los indicadores de la MIR, así como sus metas a nivel componentes y actividades cumplen con la metodología del marco lógico.	9, 10, 11, 12		Corto plazo
Planeación Estratégica y Orientación a Resultados	1. El Programa cuenta con un plan estratégico municipal con un horizonte de 15 años.	15		Largo plazo
	2. La Delegación cuenta con un Programa Operativo Anual (POA) como principal instrumento de planeación para dar seguimiento y cumplimiento a las acciones y compromisos del programa.	16		Corto plazo
	3. Se cuenta con información oportuna, confiable y sistematizada que permite dar un seguimiento al desempeño del programa.	17, 18		Corto plazo
	4. Se han realizado evaluaciones externas de forma periódica (Evaluación de Diseño 2019, Evaluaciones Específicas de Desempeño 2020 y 2023, Evaluación de Consistencia y Resultados 2024), lo cual ha generado observaciones que pueden ser utilizadas como insumo para la mejora del programa.	19, 20		Corto plazo
Cobertura y Focalización	1. Se identifican el número de personas que se pretende atender con los servicios que proporciona el programa.	24		Corto plazo
	2. El diseño del programa identifica adecuadamente las actividades clave y presenta una lógica causal clara.	24		Corto plazo
	3. Cuenta con mecanismo para identificar a su población objetivo.	25		Corto plazo

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Operación	1. El programa cuenta con procedimientos documentados y disponibles que establecen los requisitos, formatos, plazos y responsables para acceder a los apoyos sociales y servicios públicos ofrecidos por la Delegación.	26		Corto plazo
	2. Se cuenta con el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) como herramienta tecnológica para el registro, seguimiento y sistematización de las solicitudes presentadas por la población.	27		Corto plazo
	3. El Pp cuenta con criterios de elegibilidad documentados para la selección de su población objetivo.	28		Corto plazo
	4. Se cuenta con procedimientos para la selección de los destinatarios, entrega de bienes y servicios, así como su generación, así mismo, se cuenta con mecanismos para su verificación.	29, 30, 31, 32		Corto plazo
	5. Se cuantifican los gastos de acuerdo al Clasificador por Objeto del Gasto y por departamento.	39, 40		Corto plazo
	6. Se cuenta con sistemas institucionales que facilitan la operación, tales como, Administración, Recursos Humanos, caja, solicitud de apoyos sociales, registro civil y obra pública.	41		Corto plazo
	7. El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con la información disponible para el público.	42		Corto plazo
Medición de Resultados	1. El programa documenta sus avances a través de los indicadores definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	45		Corto plazo
	2. Los resultados de los indicadores han sido favorables durante el periodo evaluado.	46		Corto plazo
Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Diseño	1. El diagnóstico del problema no presenta evidencia estadística ni fuentes oficiales que respalden de forma directa las causas planteadas en el árbol del problema.	1	Se recomienda incluir la información faltante en el diagnóstico, tales como, los antecedentes del programa, el estado actual del problema y su evolución, realizar la alineación al PND con estrategias que tengan relación directa con el programa y describir las características socioeconómicas o demográficas particulares de la población. (sugerencia de mejora 1)	Corto plazo

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
	2. La redacción del problema no incluye la población objetivo.	2	Se recomienda incluir en la redacción del problema la población objetivo, por ejemplo, “La población de la Delegación Municipal Centro cuenta con servicios públicos y programas sociales deficientes”. (sugerencia de mejora 2)	Corto plazo
	3. No se incluyen investigaciones que respalden las causas del problema señaladas en el árbol de problemas.	3	Se recomienda fortalecer la justificación del Pp utilizando estudios, investigaciones, estadísticas oficiales para dar un respaldo adecuado a las causas identificadas. Por ejemplo, se sugiere incluir informes que documenten el estado de las vialidades, así como estadísticas sobre personas que son deportadas a la ciudad y en situación de calle en la demarcación. Además, es importante presentar un análisis de los resultados alcanzados, los obstáculos o retos que ha presentado el programa, así como presentar evidencia de los efectos que ha tenido en la población los componentes, apoyos, bienes y servicios que presta el Pp. (sugerencia de mejora 3)	Corto plazo
	4. El Propósito del programa no se encuentra definido conforme a la MML, por lo que no permite medir el cambio generado en la población objetivo.	4	Se recomienda, (sugerencia de mejora 4) definir el Propósito del programa de acuerdo a la MML y la “Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados” emitida por la SHCP, atendiendo a la solución del problema definido en el árbol de problemas, manteniendo una correspondencia directa entre ellos. (sugerencia de mejora 4)	Corto plazo
	5. No se señala en los documentos de planeación la contribución del objetivo central del Pp al cumplimiento de los objetivos de los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente.	5	Se recomienda, señalar en los documentos de planeación la contribución del objetivo central del Pp al cumplimiento de los objetivos de los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, además de señalar su justificación. (sugerencia de mejora 5)	Corto plazo
	6. El indicador del Propósito no permite medir el cambio generado en la población objetivo.	9, 10, 12	Se recomienda, diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo como resultado de la intervención del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas y objetivos superiores, conforme a los lineamientos metodológicos de la SHCP y el CONEVAL. (sugerencia de mejora 6)	Corto plazo
	7. El indicador del Fin no permite verificar la contribución del programa a objetivos estratégicos superiores. (sugerencia de mejora 6)	9, 10, 12		Corto plazo

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
	8. No se señala la vinculación con los programas de la estructura programática de la Administración Pública Federal vigente.	14	Se recomienda incluir en el documento de diagnóstico la complementariedad con los programas de la estructura programática de la APF vigente. (sugerencia de mejora 7)	Corto plazo
Planeación Estratégica y Orientación a Resultados	1. No se cuenta con indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo derivado de la aplicación del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas. (sugerencia de mejora 6)	17	Se recomienda, diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo como resultado de la intervención del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas y objetivos superiores, conforme a los lineamientos metodológicos de la SHCP y el CONEVAL. (sugerencia de mejora 6)	Corto plazo
	2. No se cuenta con evidencia Documental que acredite el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones.	19, 21	Se recomienda dar cumplimiento al seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE), en concordancia con lo señalado en el artículo 110, fracción VI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y los artículos 4 y 23 del Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California. (sugerencia de mejora 8)	Corto plazo
Cobertura y Focalización	1. No incluye una proyección evolución de la población potencial y objetivo para los siguientes ejercicios.	24	Se recomienda incluir en el diagnóstico de futuras planeaciones, una proyección de la evolución de la población potencial y objetivo para al menos los próximos tres ejercicios, utilizando datos provenientes de fuentes oficiales (como INEGI) y registros históricos del propio programa. Asimismo, se sugiere que realizar la proyección del presupuesto estimado necesario para su ejecución. (sugerencia de mejora 9)	Corto plazo
	2. No se presentaron estimaciones presupuestales proyectadas para los siguientes ejercicios. (sugerencia de mejora 9)	24		Corto plazo
Operación	1. No se cuenta con un manual de procedimientos, que describa paso a paso la ejecución de las actividades.	33, 36	Se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos formal y completo que incluya el objetivo, alcance, diagramas de flujo actualizados, descripción de la secuencia, responsables operativos, políticas aplicables, plazos, tiempos estándar y criterios de priorización, formatos utilizados y registros generados. Además, señalar la persona que elabora, revisa y aprueba el procedimiento, con fechas de actualización y ser difundido entre el personal operativo y, en la medida de lo posible, publicado en la página institucional. (sugerencia de mejora 10)	Corto plazo

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
	2. No se incluye en los documentos de planeación el costo unitario (gastos totales proyectados entre la población atendida proyectada).	39	Se recomienda incluir en el diagnóstico del programa, una estimación del costo unitario, medido como los gastos totales proyectados entre la población atendida proyectada. (sugerencia de mejora 11)	Corto plazo
	3. No se publica en transparencia el listado de personas a quienes se les asigna recursos públicos.	42	Se recomienda que la unidad responsable del programa publique de manera periódica y accesible el listado de personas físicas o morales que reciben recursos públicos derivados del Programa Presupuestario, para dar cumplimiento al artículo 81 fracción XV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California. (sugerencia de mejora 12)	Corto plazo
Percepción de la población atendida	1. No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida.	44	Se recomienda diseñar e implementar un instrumento específico para medir el grado de satisfacción de la población atendida, como una encuesta breve y estandarizada, aplicada de forma continua a los ciudadanos que reciben apoyos o servicios públicos. (sugerencia de mejora 13)	Corto plazo
Medición de Resultados	1. No se cuenta con indicadores estratégicos para los niveles de Propósito y Fin. (sugerencia de mejora 6)	46	Se recomienda, diseñar indicadores estratégicos para los niveles del Propósito y Fin, que permitan medir el cambio generado en la población objetivo como resultado de la intervención del Programa, así como su contribución al cumplimiento de las políticas públicas y objetivos superiores, conforme a los lineamientos metodológicos de la SHCP y el CONEVAL. (sugerencia de mejora 6)	Corto plazo
	2. Los objetivos del Propósito y Fin no se definieron conforme a lo establecido en la metodología del marco lógico, es decir, no cumplen con los elementos mínimos en su redacción.	48	Se recomienda reformular los objetivos establecidos en los niveles de Propósito y Fin, conforme a la metodología del marco lógico, asegurando que incluyan los elementos mínimos requeridos: el propósito debe incluir la población objetivo y el resultado esperado en la población objetivo; el fin describe la contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional y/o sus programas. (sugerencia de mejora 14)	Corto plazo

Anexo 15. Comparación con ECR anteriores

El programa ha sido objeto de diversas evaluaciones externas, entre ellas la Evaluación de Diseño (2019), las Evaluaciones Específicas de Desempeño (2020 y 2023), y la Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) 2024, esta última considerada como referencia principal para la presente comparación.

La ECR 2024 evaluó el diseño del programa correspondiente al ejercicio 2023, obteniendo un resultado global de 3.7 puntos de un total de 4. En dicha evaluación se emitieron cinco recomendaciones, de las cuales, con base en las evidencias presentadas durante la evaluación 2025, se concluye que únicamente dos muestran avances en su atención:

- La sistematización de la población atendida, y
- La recolección de información sobre la población no beneficiada.

Ambas observaciones han sido parcialmente atendidas a través del seguimiento y registro en el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).

Por otro lado, tres de las recomendaciones emitidas en la ECR 2024 permanecen sin evidencia de cumplimiento en el ejercicio 2025, las cuales son:

- Dar seguimiento formal a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), conforme al procedimiento establecido en el Programa Anual de Evaluación.
- Realizar una proyección presupuestal multianual, que permita anticipar las necesidades operativas del programa.
- Comparar la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo, es decir, antes y después de otorgado el bien y/o servicio, con el objetivo de evaluar los cambios generados por la intervención.

Anexo 16. Valoración Final del Pp

Nombre del Pp: 60. Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro

Modalidad: E. Prestación de Servicios Públicos

Dependencia/Entidad: Delegación Municipal Centro

Unidad Responsable: Delegación Municipal Centro

Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados

Año de la Evaluación: 2025

Módulo	Nivel promedio	Justificación
Diseño	3.3	Se cuenta con un diagnóstico, y la identificación del problema. El objetivo se alinea a la planeación de desarrollo nacional. La población se encuentra debidamente justificada. Cuenta con indicadores para medir el desempeño, sin embargo, los indicadores del fin y propósito no son relevantes y no están orientados al desempeño.
Planeación y orientación a resultados	3.2	Se cuenta con un plan estratégico a largo plazo, cuenta con planes de trabajo que establecen las metas para el logro del objetivo. Sin embargo, no se cuenta con indicadores estratégico para los niveles de Fin y Propósito. No se realiza el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora.
Cobertura y focalización	2.0	Cuenta con mecanismo para identificar a su población objetivo. Sin embargo, no se contempla la proyección de la población potencial y objetivo, ni la estimación del presupuesto a mediano plazo.
Operación	3.8	Se cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda de servicios y cuenta con procedimientos para dar seguimiento a las solicitudes de la ciudadanía y su correspondiente entrega. Además, se cuenta con mecanismos de transparencia. No se cuenta con un manual de procedimientos. No se calcula en costo unitario.
Percepción de la población atendida	0.0	No se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida.
Medición de resultados	3.3	El programa documenta sus avances mediante los indicadores de la MIR, los cuales tienen resultados satisfactorios. Los indicadores del Fin y Propósito no están enfocados al desempeño y no son estratégicos.
Valoración final	2.6	

Anexo 17. Ficha Técnica de datos generales de la evaluación	
Nombre de la evaluación	Consistencia y Resultados 2025
Nombre y clave del programa evaluado	60 Conducción de las Políticas Públicas Delegación Municipal Centro E. Prestación de Servicios Públicos
Ramo	12 Delegaciones Municipales (Órganos desconcentrados)
Unidad(es) Responsable(s)	Delegación Municipal Centro
PAE de origen	2025
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2025
Tipo de evaluación	Consistencia y Resultados
Nombre de la instancia evaluadora	Universidad Tecnológica de Tijuana
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	Lic. Alma Rosa Sanz Hernández
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	C.P. Miriam Jiménez Rodríguez
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Delegación Municipal Centro
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$73,500 pesos
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales

Anexo 18. Fuentes de información de la evaluación

Documentos normativos e institucionales

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Ley General de Contabilidad Gubernamental.
Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de B.C.
Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP y CONEVAL.
Ley de Planeación para el Estado de Baja California
NTA-54. Seguimiento a la solicitud de trámites y servicios a través del Sistema Integral de Atención (SIAT)
Reglamento Interno de la Administración Pública Desconcentrada del Ayuntamiento de Tijuana, Baja California

Informes

Libros

Modelo de términos de referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
Documento: Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), emitido por SHCP.
Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

Revistas

Documentos de trabajo e investigación

Páginas web

<https://www.tijuana.gob.mx/normatividad/>
<https://www.gob.mx/shcp/acciones-y-programas/seguimiento-de-los-programas-sectoriales-especiales-regionales-e-institucionales-derivados-del-plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024>

Estadísticas y registros administrativos

Documentos de planeación del Programa Presupuestario (Pp)
Diagnóstico del Pp
Árbol de Problemas y Objetivos
Vinculación del propósito del Pp con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y del Milenio (ODM)
Estados Financieros Presupuestales
Programa Operativo Anual (POA)
Avances programáticos

Otro



Universidad Tecnológica de Tijuana

**Carretera Libre Tijuana-Tecate Km. 10
Fraccionamiento El Refugio, CP 22253
Tel. (664) 696 4700**