



GOBIERNO
DE **SONORA**

SECRETARÍA DE
**INFRAESTRUCTURA
Y DESARROLLO URBANO**



**EL COLEGIO
DE SONORA**

Evaluación de Consistencia y Resultados

E410K05 INFRAESTRUCTURA URBANA

Informe de Final

Instancia evaluadora:

El Colegio de Sonora

Diciembre, 2025

Coordinador:

Dr. Víctor S. Peña Mancillas

Especialistas:

Dr. Luis Alan Navarro Navarro

Dr. Antonio Cáñez Cota





GOBIERNO
DE SONORA
SECRETARÍA DE
INFRAESTRUCTURA
Y DESARROLLO URBANO



EL COLEGIO
DE SONORA

Resumen Ejecutivo

Este documento presenta el resumen ejecutivo derivado del análisis integral del Informe de Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Presupuestario E410K05 'Infraestructura Urbana' para 2024, operado por la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) del Gobierno del Estado de Sonora. A partir del estudio metodológico, la revisión normativa, el análisis de los árboles de problemas y objetivos de 2024 y 2025 (que se incluyó como referencia para orientar los resultados de la evaluación para la planeación de 2026), así como el examen de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se identificaron áreas críticas de mejora en la lógica de intervención, la precisión de los diagnósticos, la consistencia interna de los objetivos y la formulación de los indicadores.

El análisis permitió constatar que el diseño del programa aún presenta retos importantes en la definición del problema público, la articulación entre causas y efectos, y la correcta formulación del objetivo general. Asimismo, se identificó que las MIR de ambos ejercicios presentan avances, pero aún requieren mayor alineación con los principios metodológicos del Marco Lógico, particularmente en la definición de indicadores que midan efectivamente los cambios esperados en la población. El presente resumen también analiza los procesos operativos, el uso de instrumentos de planeación, la pertinencia de la información utilizada para la toma de decisiones y las oportunidades de fortalecimiento institucional en materia de sistematización, documentación y seguimiento de resultados.

De manera general, el Programa E410K05 se reconoce como un componente estratégico para impulsar la competitividad, el desarrollo regional y la calidad de vida en Sonora, pero su efectividad depende de mejorar la coherencia en la planeación, la claridad en sus instrumentos metodológicos, y la capacidad institucional para articular objetivos, indicadores y presupuestos con una visión centrada en resultados y beneficios para la población. Este documento resume los principales hallazgos, retos y recomendaciones que permitirán fortalecer la estructura conceptual y operativa del programa, así como su alineación con el Plan Estatal de Desarrollo y con los estándares actuales de gestión pública basada en resultados.



GOBIERNO
DE **SONORA**
SECRETARÍA DE
**INFRAESTRUCTURA
Y DESARROLLO URBANO**



EL COLEGIO
DE SONORA

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	5
Apunte metodológico	8
Marco de actuación	10
 Análisis Programa Presupuestario E410K05 Infraestructura Urbana	 14
Árbol del problema, 2024	15
Árbol de objetivos, 2024	18
Árbol del problema, 2025	21
Árbol de objetivos, 2025	25
 Análisis de MIRs, Programa Presupuestario E410K05 Infraestructura Urbana	 28
Consistencia de la lógica vertical	29
Consistencia de la lógica vertical	30
Metas y líneas base	30
 Observación general sobre consistencia Árboles/MIR	 32
Consideraciones sobre Actas de Entrega/Recepción de Obra	36
Consideraciones sobre el POA	37
 Módulo 1. Diseño	 43
Características del programa	43
a. Análisis del problema público o necesidad	49
b. Análisis de los objetivos del Pp	52
c. Análisis de la población potencial, objetivo y atendida	57
d. Análisis del Instrumento de Seguimiento del Desempeño	61
e. Consistencia programática y normativa	68

Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados	69
a. Instrumentos de planeación	69
b. Aspectos Susceptibles de Mejora	71
 Módulo 4. Operación.....	 72
a. Análisis de los procesos clave	73
b. Solicitud de bienes y/o servicios	74
c. Entrega de bienes y/o servicios	77
d. Mejora y simplificación regulatoria	81
e. Presupuesto del Pp	82
f. Sistematización de la información	85
g. Transparencia y rendición de cuentas	86
 Módulo 5. Percepción de la población atendida	 88
 Módulo 6: Medición de resultados	 90
 Conclusiones	 95
 Anexos.....	 96
Anexo 1. Alineación a objetivos de la planeación estatal	96
Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA	98
Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño.....	102
Anexo 6. Avance en la implementación de los ASM	113
Anexo 10. Diagramas de flujo de procesos clave.....	115
Anexo 11. Presupuesto	118
Anexo 13. Avance de los Indicadores respecto de sus metas.....	119
Anexo 14. Análisis FODA	122
Anexo 16. Valoración Final del Pp	126
Anexo 17. Ficha Técnica de datos generales de la evaluación.....	128
Anexo 18. Fuentes de información de la evaluación	129

Introducción

El presente documento constituye la introducción general del Informe de Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) del Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana”, ejecutado por la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) del Gobierno del Estado de Sonora. Este documento fue elaborado conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda del Estado de Sonora y en apego al Programa Anual de Evaluación (PAE), siguiendo la metodología del Marco Lógico (MML) y los Términos de Referencia emitidos por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED), en cumplimiento con el Programa Anual de Evaluación (PAE), y se adhiere al modelo de Términos de Referencia (TdR) establecido por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En este contexto, se busca valorar la consistencia interna del programa, su pertinencia frente al problema público que atiende, la orientación a resultados, la eficacia en la operación, y el impacto en la población beneficiaria, de modo que la información generada sirva para retroalimentar los procesos de diseño y gestión institucional.

El Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana” tiene como propósito impulsar un desarrollo urbano y ordenamiento territorial equilibrado, sustentable y competitivo, mediante la planeación, ejecución y supervisión de obras y proyectos de infraestructura urbana y rural. En este contexto, el programa representa un eje estratégico para reducir los rezagos en infraestructura, promover la conectividad regional y mejorar la

calidad de vida de la población sonorense, atendiendo tanto a zonas urbanas como a comunidades rurales e indígenas.

La Evaluación de Consistencia y Resultados, nombre con el que se le conoce, se estructura a partir de cinco módulos y 30 preguntas para los logros de sus objetivos generales y específicos. La relación de cada uno de los módulos y las preguntas que los integran se presenta en el siguiente cuadro:

Módulos de la evaluación

No.	Módulo	Preguntas	Total
1	Diseño	1-5, 7-10,12,15	11
2	Planeación estratégica y orientación a resultados	17,18 y 23	3
4	Operación	28-31, 35,35,38, 40-43 y 45	12
5	Percepción de la población atendida	46	1
6	Medición de resultados	47-49	3
Total		30	

- Módulo 1. Diseño. Evalúa la claridad y pertinencia del problema público, la justificación teórica o empírica del tipo de intervención, la formulación de los objetivos, la alineación al Plan Estatal de Desarrollo (PED) y la identificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida.
- Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados. Analiza la existencia y calidad del Plan Estratégico y del Programa Operativo Anual (POA), verificando su articulación con los objetivos centrales y su correspondencia con los bienes y servicios producidos.
- Módulo 4. Operación. Examina los procesos clave mediante diagramas de flujo, la existencia de procedimientos estandarizados para la recepción y entrega de bienes o servicios, y los mecanismos de verificación y seguimiento.

- Módulos 5 y 6. Evalúan la percepción de la población atendida y la medición de resultados, considerando tanto la satisfacción con los bienes y servicios como la magnitud del cambio atribuible al programa.

La evaluación se sustenta en la revisión exhaustiva de documentos normativos, técnicos y programáticos —incluyendo la Ficha Conceptual, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024, el Programa Operativo Anual (POA) y los reportes del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD)—, así como en el análisis de información proporcionada por las unidades responsables del programa. Con base en estos insumos, se identifican los mecanismos institucionales de planeación, gestión, ejecución y seguimiento que sustentan la operación del programa y su contribución al desarrollo urbano y regional.

Metodológicamente, la evaluación se sustenta en la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual se define como una herramienta de planeación estratégica que organiza de manera sistemática y lógica los objetivos del programa y sus relaciones causales. A través de esta metodología se busca identificar los problemas públicos, definir sus causas y efectos, y construir un árbol de objetivos que oriente la formulación de estrategias de intervención. La MML permite, además, establecer indicadores verificables y medibles, vincular metas con resultados esperados y garantizar la coherencia entre los distintos niveles de planeación (fin, propósito, componentes y actividades).

En términos generales, la evaluación permite valorar la eficacia del Programa E410K05 como instrumento de política pública orientado a fortalecer la infraestructura urbana y la competitividad territorial del estado para optimizar sus mecanismos de planeación, mejorar la medición de resultados e incorporar instrumentos de evaluación de la satisfacción ciudadana que permitan una retroalimentación más efectiva entre la política pública y la población beneficiaria.

Finalmente, pendiente por elaborarse junto con los Anexos para la tercera entrega, el documento incluye un análisis FODA y una comparación con evaluaciones previas, buscando identificar patrones de desempeño y áreas de mejora recurrentes.

Apunte metodológico

Siendo que en sentido estricto la Evaluación de Consistencia y Resultados se estructura a partir de cinco módulos y 30 preguntas para los logros de sus objetivos generales y específicos que habrán de responderse para el Pp de 2024, se ha acordado entre las partes intervinientes que se considere en el panorama el año 2025, pues se han incluido cambios y ajustes a partir de la experiencia y requerimientos desde distintos ámbitos, y porque puede ser de auxilio para el año 2026 y siguientes.

En general, La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por las instancias responsables del Pp, así como con base en información adicional que la instancia evaluadora considere necesaria para realizar su análisis y justificar su valoración.

En el taller se procuró la aplicación de una metodología tipo “bola de nieve” o “snowball”, que se utiliza tanto en investigación como en gestión del conocimiento para ampliar progresivamente la información disponible a partir de fuentes iniciales, así la información se amplía de manera iterativa, integrando nuevas perspectivas y validando hallazgos anteriores situación que se juzgó conveniente al partir de los árboles de problema del Pp elaborados para los años 2024 y 2025. Se optó por este abordaje metodológico porque no es lineal ni cerrado pues permite adaptarse en función de lo que se va descubriendo y por el efecto acumulativo del conocimiento que derivan de ello.

Los talleres permitieron identificar deficiencias estructurales en planeación, limitaciones financieras e institucionales, y desigualdades en la provisión de infraestructura, pero

también brindó aprendizajes clave para fortalecer la planeación con enfoque en resultados, claridad metodológica y vinculación con objetivos de desarrollo.

En la revisión del documento y su redacción se aplicaron herramientas de Inteligencia Artificial (IA).

Un factor clave en el desarrollo de los trabajos fue el encontrar la mejor manera de sostener la comunicación y la retroalimentación de los avances realizados por el equipo de SIDUR. Diferentes canales permiten contar con evidencia de acuerdos y compromisos. Por ejemplo, minutas en correos y aclaraciones inmediatas en mensajería. Esto fortalece la transparencia y la rendición de cuentas; además, no todos los actores dentro de la Secretaría usan el mismo medio con igual frecuencia.

Marco de actuación

De acuerdo con el artículo 29 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, las facultades y obligaciones de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) se agrupan en cinco apartados, a saber:

- I. En materia de **desarrollo urbano e infraestructura**, formular políticas y programas de asentamientos humanos, vivienda y equipamiento urbano; promover el desarrollo equilibrado de las ciudades; coordinarse con ayuntamientos y otros niveles de gobierno; fomentar la organización social para acceso a suelo y vivienda; y ejecutar acciones en estas materias;
- II. En materia de **ecología y medio ambiente**, proponer políticas y programas (aunque varias fracciones están derogadas);
- III. En materia de **transporte**, a través del Instituto de Movilidad y Transporte, diseñar y aplicar políticas de movilidad y transporte, regular y supervisar el servicio público y privado, e incluso prestar directamente el servicio público;
- IV. En materia de **investigación y asesoría**, promover la investigación en desarrollo urbano, transporte y comunicaciones, además de asesorar técnicamente a municipios en esas materias;
- V. En materia de **comunicaciones**, proponer políticas y ejecutar acciones estatales en esta área.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo (PED), el diagnóstico sobre Infraestructura (página 141 y siguientes), Sonora experimentó en los últimos años un acelerado proceso de urbanización caracterizado por un crecimiento territorial

desordenado y desigual lo que ocasionó impactos negativos que han impactado en el desarrollo regional y el equilibrio ambiental, hasta la estabilidad económica, las finanzas públicas y, de manera más sensible, en la calidad de vida de la población. Este mismo diagnóstico enfatiza que la expansión poco planificada de los centros de población derivó en problemas estructurales como la persistencia de la pobreza, la fragmentación urbana, la segregación social, la falta de suelo disponible para vivienda, la irregularidad en la propiedad de la tierra, además de deficiencias notorias en el transporte público.

El desarrollo desigual puede observarse, de acuerdo con el PED, en que cada región mostró dinámicas diferenciadas. La zona Centro Costa, por ejemplo, incrementó su peso demográfico, pasando del 31 % en 2010 al 33 % en 2020 mientras que el Sur del estado redujo su participación poblacional del 37 % al 35 % en la misma década. En contraste, la región Centro Sierra y la Frontera mantuvieron porcentajes estables (2 % y 30 %, respectivamente). Esta redistribución reflejó, señala el diagnóstico, tanto la atracción de áreas urbanas consolidadas como el abandono relativo de comunidades serranas y municipios con mayor rezago social.

A esto se sumaron el deterioro de los espacios públicos y de los centros históricos, la pérdida de recursos naturales y el aumento de comunidades en condiciones de riesgo ante fenómenos geológicos, climáticos y sociales.

Teniendo lo anterior como marco, es de destacarse el mensaje del Gobernador del Estado, doctor Alfonso Durazo Montaña, cuando señala que para que su legado:

sea realmente histórico, haremos al menos las siguientes cuatro cosas, sin cometer errores: (1) **Invertiremos en infraestructura que impacte en el bienestar de las mayorías.** (2) Financiaremos al Sonora profundo, ese donde se manifiesta con toda su crudeza la pobreza, la desigualdad y la marginación, para que la innovación no se pierda por falta de capital. (3) Transformaremos la actual economía de contratistas y rentistas en una de inversionistas y empresas

sociales. (4) Relanzaremos la política de seguridad del estado, con un gobierno sin cuotas ni cuates.

Dentro del PED pueden ubicarse varios objetivos, estrategias y líneas de acción donde la labor de la SIDUR aporta de manera decidida. Sin embargo, es el Objetivo 10 denominado “Infraestructura para el desarrollo económico inclusivo” (página 94 y siguiente) donde puede identificarse una participación más directa. Éste se compone de las siguiente Estrategias:

- Implementar un modelo integral de movilidad y transporte enfocado en proporcionar alternativas más sostenibles, eficaces y financieramente rentables que contribuyan a la seguridad y el bienestar de la sociedad, particularmente para adultos mayores, personas con discapacidad, mujeres, niñas, niños y comunidades indígenas.
- Impulsar el financiamiento, la rehabilitación de la infraestructura productiva y el equipamiento de las actividades del sector primario, para mejorar su productividad con un enfoque sostenible.
- Impulsar el abastecimiento de agua potable y el acceso a los servicios básicos de drenaje, alcantarillado y saneamiento en zonas urbanas, suburbanas y rurales, con especial atención en impactar positivamente a comunidades de alto grado de marginación.
- Incrementar la eficiencia del uso del agua en las actividades agrícolas, para potencializar el desarrollo económico en el estado.

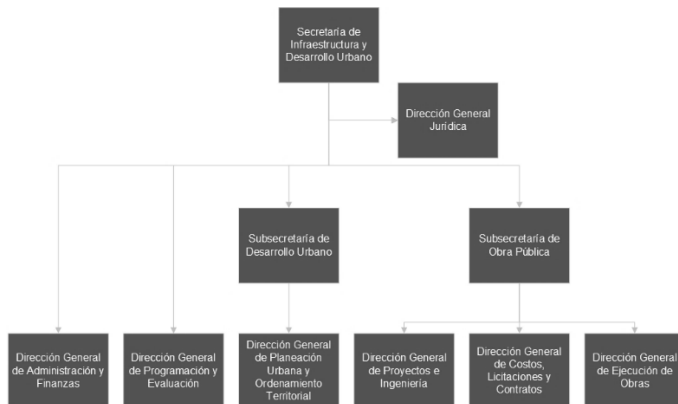
Por tratarse de Estrategias a desarrollarse por el Gobierno de Sonora en su conjunto, no podría esperarse que todas las líneas de acción fuesen desarrolladas de manera exclusiva por SIDUR; pero en ellas puede ya advertirse una clara vocación a favor de un enfoque que incluya elementos como la sostenibilidad y poblaciones vulnerables, así como un trabajo a

favor del de desarrollo, enfocado en el fortalecimiento o énfasis de las actividades productivas.

Para ello, en su planeación estratégica SIDUR estableció como Misión la de “Impulsar acciones de infraestructura, desarrollo urbano y regional de forma ordenada y sustentable que eleve la competitividad del Estado y la calidad de vida de los ciudadanos”¹, y como Visión la de “Ser una dependencia gubernamental que atribuya a la competitividad y desarrollo del estado a través de la planeación y generación de infraestructura de calidad con un territorio ordenado y sustentable”².

Para ello, la organización básica que se reporta es la siguiente:

Ilustración 1: Organigrama de SIDUR



Fuente: Estructura organizacional de la SIDUR, en portal web.

¹ En <https://sidur.sonora.gob.mx/acerca-de/sidur/estructura-organizacional.html>

² *Idem.*

Análisis Programa Presupuestario E410K05 Infraestructura Urbana

El Pp a evaluar se deriva de una problematización desarrollada a través de la técnica del Árbol del problema, propia de la Metodología del Marco Lógico (Ortegón, et al., 2015). No se identifica un trabajo previo y directo para elaborar una cartografía de entes involucrados en el problema público, lo cual es usual al tratarse de programas que derivan un proceso de planeación mayor, como lo es el Plan Estatal de Desarrollo.

En este apartado se hace un análisis de los Árboles de 2024 y 2025, de acuerdo con los objetivos y alcances identificados en el documento.

Siguiendo la Metodología del Marco Lógico (MML) y sus técnicas previas recomendadas por Ortegón y otros (2015, p.16), el análisis del problema se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen

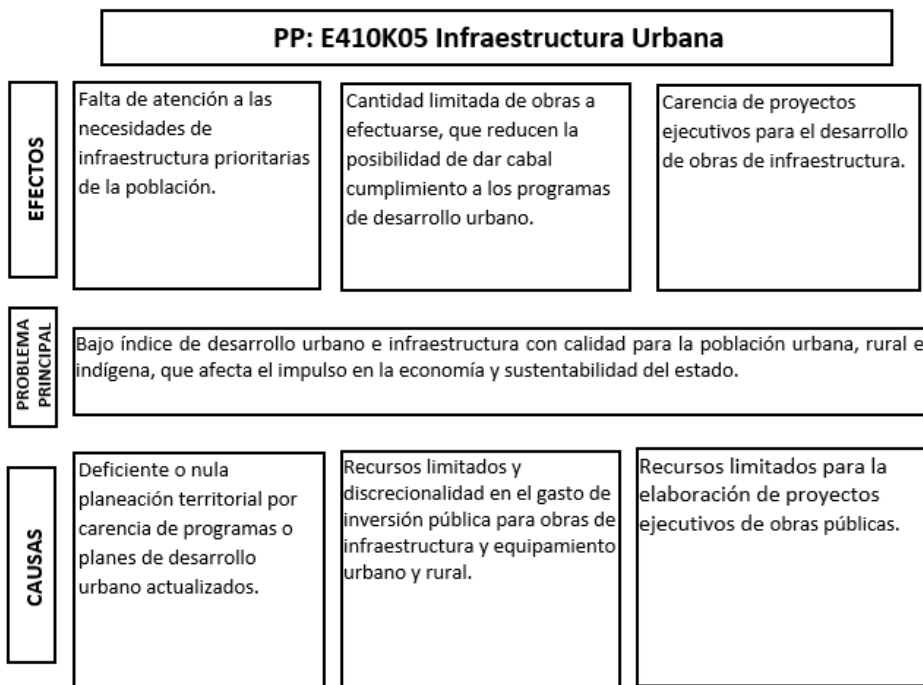
efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas.

Al momento, no se cuenta con el registro del trabajo realizado en términos de una “lluvia de ideas” o trabajo similar en alguno de los dos casos, sin embargo, se parte del supuesto que esto se realizó.

Árbol del problema, 2024

Para el año 2024, el Pp tiene el siguiente Árbol de problema:

Ilustración 2: Árbol del problema del Pp, 2024



Fuente: SIDUR

El **problema principal** está enunciado de la siguiente manera: “Bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura con calidad para la población urbana, rural e indígena, que afecta el impulso en la economía y sustentabilidad del estado”, sobre ello puede observarse lo siguiente:

El problema mezcla muchos elementos —índice de desarrollo urbano, infraestructura con calidad, población urbana, rural e indígena, economía y sustentabilidad— y de acuerdo con la MML el problema debe ser concreto y observable; aquí se convierte en un “problema paraguas” difícil de medir.

Lo anterior se observó en el Taller, cuando las personas participantes identificaron la dificultad que significaría encontrar un “índice de desarrollo urbano”, expresión que más bien se empleó para señalar algo que pudiera ser susceptible de medición, pero sin contar con la claridad de cómo podría hacerse esto. Hablar de “bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura con calidad” supone que ya existe un **índice oficial** o un parámetro consensuado. Si no está definido, se convierte en una frase subjetiva.

Otros aspectos susceptibles de mejora en el problema principal se encuentran en lo siguiente:

- Al mencionar *urbana, rural e indígena* se pretende ser incluyente, pero se pierde precisión: cada grupo enfrenta problemáticas distintas; esta situación, sin embargo, pudiera explicarse por solicitudes externas a la planeación bajo condiciones que no pueden desatenderse. Debe decirse, sin embargo, que la MML recomienda que el problema central no sea una lista de públicos, sino que se concentre en la situación general que luego se puede desagregar en causas específicas (Ortegón, et al., 2015);
- Decir “afecta el impulso en la economía y sustentabilidad” es **más bien un efecto**, no parte del problema

Un fraseo recomendado, que pudiera abonar en la focalización del problema sobre todo en su aspecto verificable podría ser:

Deficiencias en la cobertura y calidad de la infraestructura básica que limitan el desarrollo urbano equilibrado en comunidades urbanas, rurales e indígenas

Sobre las **causas** debe señalarse que en esta versión de 2024 no se encuentra, tal y como es recomendado, un doble nivel de causas. Esto debió implicar dificultades al momento de trasladar el Árbol del problema a un Árbol de objetivos y, de aquí, a otros procesos propios de la MML.

Entre las causas, también se encuentra áreas susceptibles de mejora, a saber:

- Causa A: Deficiente o nula planeación territorial por carencia de programas o planes de desarrollo urbano actualizados.
 - No está claro si la deficiencia proviene solo de la falta de actualización o también de la **mala implementación** de lo que sí existe;
 - Es redundante, pues “deficiente o nula planeación territorial” **ya implica** la ausencia de programas actualizados.
- Causa B: Recursos limitados y discrecionalidad en el gasto de inversión pública para obras de infraestructura y equipamiento urbano y rural.
 - Se mezclan **dos causas distintas** en una sola: la escasez de recursos **y** el uso discrecional;
 - La principal dificultad metodológica se encuentra en que una es un problema de **cantidad** (limitación), la otra de **calidad/gestión** (manejo discrecional);
- Causa C: Recursos limitados para la elaboración de proyectos ejecutivos de obras públicas.
 - No explica qué implica esa limitación: ¿Será por falta de calidad técnica?, ¿O ausencia de proyectos listos?, ¿O retrasos en ejecución? Para pasos posteriores en la MML, es de utilidad tener esta claridad;
 - Es muy parecida a la Causa B (“recursos limitados”), lo que podría generar **solapamiento** y resta claridad al análisis.

Sobre los **efectos**, resultó difícil vincular en relación causa-efecto con el problema, siendo mucho más directo el poderlo identificar como consecuencia de las causas, como si el enunciado del problema principal no tuviese incidencia.

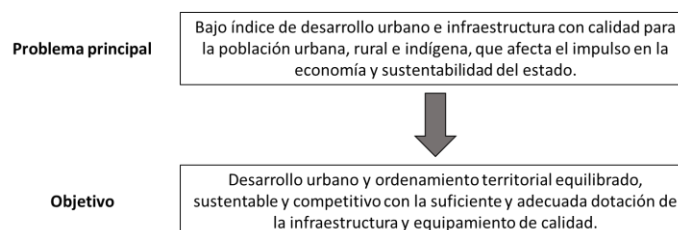
Árbol de objetivos, 2024

Para el año 2024, se presentó el Árbol de objetivos que se reproduce en la Ilustración 4. Debe señalarse que no se identifica una relación clara entre el Árbol del problema con el de los objetivos, pues no hay correspondencia entre campos. Siguiendo la MML, la elaboración del Árbol de objetivos “Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos” (Ortegón, et al., 2015, p.17), elemento que no se encuentra.

En el traslado del Problema principal al Objetivo, se encuentra que el enunciado del **problema** y del **objetivo** no cumplen con la lógica directa de la MML porque:

- El objetivo no es el opuesto directo del problema, sino una mezcla de aspiraciones generales.
- Ambos usan conceptos vagos y difícilmente medibles.
- Se confunden niveles (efectos, fines y medios).
- Se pierde precisión metodológica al tratar de abarcar demasiado

Ilustración 3: Correspondencia 2024 Problema-Objetivo



Fuente: elaboración propia a partir de información de SIDUR

Ilustración 4: Árbol de objetivos del Pp, 2024



Fuente: SIDUR

Para mayor detalle, en la relación Problema-Objetivo, se identifica:

- Una mezcla de niveles analíticos, pues el problema habla de **infraestructura y desarrollo urbano** con impacto en la economía; el objetivo ya se mueve a un nivel mucho más **amplio y aspiracional** (“ordenamiento territorial equilibrado, competitivo y sustentable”), es decir, no hay estricta correspondencia. Debe recordarse que el objetivo debe ser **la situación positiva opuesta del problema**, no una expansión conceptual (Ortegón, et al., 2015, p.23);

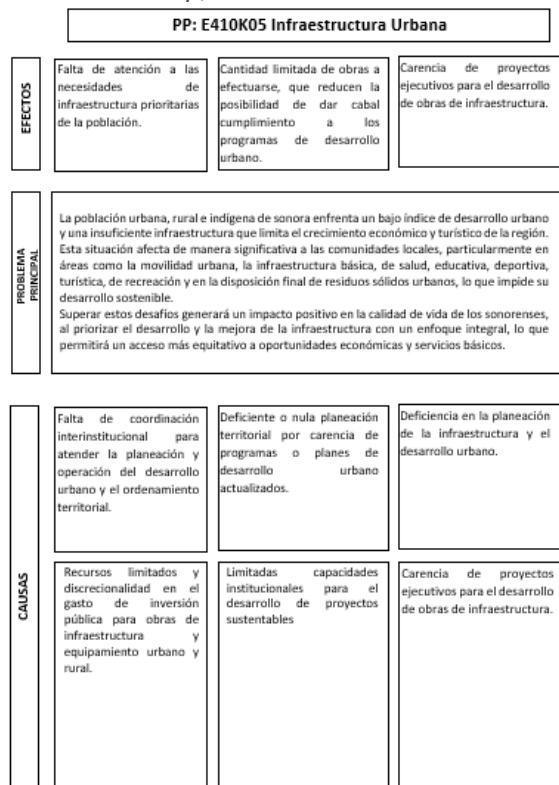
- En ambos casos, se emplean términos vagos y no operativos, pues mientras el problema se habla de “bajo índice” sin precisar indicador, en el objetivo aparecen términos muy amplios: “equilibrado”, “sustentable”, “competitivo”, “adecuada dotación”;
- No se cumple con la lógica inversa que debiera contemplarse en la MML, pues según la metodología, al formular el objetivo **se invierte el problema por lo que, si en el problema se tiene** un “bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura de calidad”, el objetivo lógico debería ser: “incrementar el nivel de desarrollo urbano y mejorar la calidad de la infraestructura”. Pero aquí hay un tema con la medición, ya señalado en párrafos anteriores.

Árbol del problema, 2025

Para el año 2025, el Pp se mantiene, pero presenta importantes cambios en sus formatos de Árboles del problema y de los objetivos. De acuerdo con la información recabada en el Taller, estos cambios son consecuencia de los ajustes necesarios a una realidad, los compromisos que asume el gobierno y las restricciones presupuestales que pudiere haber.

En el año 2025, el Árbol del problema es el siguiente:

Ilustración 5: Árbol del problema del Pp, 2025



Fuente: SIDUR

Sobre el **problema principal** pueden realizarse dos niveles de análisis:

El primero, comparando la problemática identificada entre años (considerando 2024 y 2025), en este sentido puede advertirse lo siguiente:

- La versión de 2025 es más útil para derivar causas específicas y establecer indicadores claros; la de 2024 es demasiado amplia para operativizar;
- En ambos casos hay error metodológico, pues los **efectos deben ubicarse en el nivel superior del árbol de problemas**, no dentro del problema central. Sin embargo, el texto de 2025 da pistas más claras de qué efectos podrían colocarse en la parte superior;
- La formulación de 2025 permite mayor desagregación y análisis diferencial; la de 2024 corre el riesgo de quedarse en un plano discursivo;
- La versión de 2025 puede servir mejor para alinear proyectos concretos de inversión pública, aunque corre el riesgo de dispersarse al abarcar demasiados sectores;
- En MML, el enunciado del problema debe describir **una situación negativa presente**, no proponer soluciones ni anticipar beneficios. En este aspecto, la de 2025 incumple más fuertemente la lógica, porque mezcla un diagnóstico con la propuesta.

Un segundo nivel de análisis es el propio del Árbol de 2025, desde la perspectiva de la MML. Sobre ello, se considera lo siguiente:

- El enunciado incorpora demasiados elementos —*desarrollo urbano, infraestructura, economía, turismo, salud, educación, deporte, recreación, residuos sólidos, calidad de vida*— siendo que la MML se recomienda que la problemática sea una sola situación negativa, concreta y verificable.
- En la redacción, los tres niveles están entremezclados —problema central, efectos, objetivo— cuando se afirma que la situación “limita el crecimiento económico y turístico”, “impide el desarrollo sostenible” y que “superar estos desafíos generará un impacto positivo”;
- Se usan expresiones como “superar estos desafíos generará un impacto positivo” o “permitirá un acceso más equitativo”, que son propias de un **objetivo o justificación**, no de un problema;

- Parecido a lo que sucedió en 2024, Se menciona “bajo índice de desarrollo urbano” e “insuficiente infraestructura” sin definir indicadores que permitan medir el problema mientras que, para ser metodológicamente válido, el problema debería apoyarse en variables observables;
- Es de considerarse que el incluir de manera simultánea a “población urbana, rural e indígena” parece inclusivo, pero metodológicamente diluye el enfoque. Se entiende que esta inclusión puede ser consecuencias de solicitudes particulares de hacerlo en ese sentido, lo que implica distorsiones a la metodología.

Una propuesta de mejora del problema, sería redactarlo en los siguientes términos:

En Sonora existe una deficiencia en la cobertura y calidad de la infraestructura urbana y rural, lo que limita el acceso equitativo a servicios básicos y frena el desarrollo equilibrado de las comunidades.

Esta redacción, si bien parece escueta y apartada de algunas solicitudes que pudiera haber de incluir poblaciones particulares, contaría con los siguientes elementos como fortalezas:

- El problema es claro, único y descriptivo;
- Los efectos pueden desprenderse fácilmente: baja competitividad económica, limitaciones al turismo, deterioro de la calidad de vida, rezago en salud y educación;
- Las causas pueden enfocarse en planeación territorial deficiente, recursos limitados, proyectos ejecutivos insuficientes, discrecionalidad en gasto, entre otros.

Para no forzar la metodología, se recomienda que las solicitudes de inclusión de términos se realicen a nivel de causas.

Sobre las **causas**, se identifican tres por nivel. A diferencia de lo que ocurrió en 2024, para 2025 sí se respeta la recomendación metodológica de elaborar dos niveles de causas, lo que habría de facilitar el derivado a objetivos y actividades/componentes, siguiendo la MML. Sin embargo, la relación causa/efecto que hay entre los niveles no es clara.

Siguiendo la pauta metodológica, las causas inmediatas del problema principal debieran ser las que se encuentran en la parte inferior. A su vez, las causas de esas causas serían las que se encuentran en un nivel más abajo. Esto no se sostiene en el Árbol que se tiene a vista.

Árbol de objetivos, 2025

Como sucede en el 2024, el Objetivo no se deriva del Problema principal:

Ilustración 6: Correspondencia 2025 Problema-Objetivo

Problema principal

La población urbana, rural e indígena de Sonora enfrenta un bajo índice de desarrollo urbano y una insuficiente infraestructura que limita el crecimiento económico y turístico de la región. Esta situación afecta de manera significativa a las comunidades locales, particularmente en áreas como la movilidad urbana, la infraestructura básica, de salud, educativa, deportiva, turística, de recreación y en la disposición final de residuos sólidos urbanos, lo que impide su desarrollo sostenible.

Superar estos desafíos generará un impacto positivo en la calidad de vida de los sonorenses, al priorizar el desarrollo y la mejora de la infraestructura con un enfoque integral, lo que permitirá un acceso más equitativo a oportunidades económicas y servicios básicos.



Objetivo

Contar con un alto índice de desarrollo urbano sostenible en Sonora, mediante la implementación de infraestructura integral que fomente el crecimiento económico, el turismo y la calidad de vida de la población urbana, rural e indígena, es fundamental. Se espera fortalecer la infraestructura en las comunidades del estado, garantizando el acceso a servicios básicos, como salud, educación, movilidad y disposición de residuos sólidos. Además, se desarrollarán proyectos turísticos sostenibles que promuevan el patrimonio cultural y natural de la región, generando oportunidades económicas para las comunidades locales.

Fuente: elaboración propia a partir de información de SIDUR

Como puede observarse, no se trata de una inversión directa (como establece la MML), es decir, el objetivo debió formularse como su **contrario positivo** y enunciado de estado deseado, algo parecido a: “Mejorar el índice de desarrollo urbano y ampliar la infraestructura suficiente y de calidad en Sonora”. En cambio, la redacción del objetivo agrega nuevos elementos (turismo, patrimonio cultural y natural, proyectos sostenibles) que no estaban en el problema, lo que rompe la lógica de correspondencia.

El Objetivo incluye enunciados son demasiado generales y difíciles de medir. La MML requiere que los objetivos sean **concretos, verificables y alcanzables**, no meras aspiraciones políticas o discursivas (Ortegón, et al., 2015). Además, el lenguaje es normativo (es decir, se pronuncia sobre el “deber ser”) pues se usan frases como “es fundamental”, “se espera fortalecer”, “se desarrollarán proyectos...” mientras que, en la MML, los objetivos deben enunciarse como **situaciones positivas alcanzadas**, no como recomendaciones o compromisos futuros.

Otros elementos que se observan es que se combinan fines amplios (mejorar calidad de vida, generar oportunidades económicas) con medios específicos (infraestructura de salud, educación, movilidad, disposición de residuos) y, siguiendo la pauta metodológica de MML, los fines se ubican en el **nivel superior**, y los medios deben aparecer como **componentes o actividades**, no en el objetivo general.

Una propuesta de mejora es:

Incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura urbana y rural en Sonora, garantizando el acceso equitativo a servicios básicos en salud, educación, movilidad y gestión de residuos, con el fin de contribuir al desarrollo urbano sostenible y a la mejora de la calidad de vida de la población.

Este enunciado, invierte el problema de manera directa, mantiene un nivel de generalidad propio de un propósito, evita mezclar efectos y medios, eventualmente facilitará la derivación de indicadores medibles.

Si bien debe decirse que la relación causa/efecto contaría con los mismos comentarios que se realizaron para 2024, por consistencia en el trabajo se presenta el Árbol de objetivos que se tiene a vista:

Ilustración 7: Árbol de objetivos, 2025

PP: E410K05 Infraestructura Urbana

FINES	Consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes.		
	Disminución de marginación y desigualdad	Incremento en nivel de competitividad territorial	
OBJETIVO	Contar con un alto índice de desarrollo urbano sostenible en sonora, mediante la implementación de infraestructura integral que fomente el crecimiento económico, el turismo y la calidad de vida de la población urbana, rural e indígena, es fundamental. Se espera fortalecer la infraestructura en las comunidades del estado, garantizando el acceso a servicios básicos, como salud, educación, movilidad y disposición de residuos sólidos. Además, se desarrollarán proyectos turísticos sostenibles que promuevan el patrimonio cultural y natural de la región, generando oportunidades económicas para las comunidades locales.		
MEDIOS	Elaborar y/o actualizar los instrumentos de planeación estatal y regional del ordenamiento territorial.	Ampliación de la infraestructura y conservación de la existente que permita la funcionalidad sustentable de las ciudades.	Mejorar la coordinación interinstitucional para crear obra pública perdurable.
	Consolidar un marco jurídico adecuado y actualizado para instrumentar una política ordenada y congruente en materia de ordenamiento territorial y desarrollo urbano.	Sólidas capacidades institucionales para el desarrollo de proyectos que propicien un uso más eficiente del suelo, basado en sus características y potencialidades.	Recursos óptimos y asignación eficiente y transparente en el gasto de inversión pública para la realización de obras y/o proyectos de infraestructura y equipamiento urbano y rural que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.
ACTIVIDADES	Actualizar y consolidar el marco de disposiciones reglamentarias en desarrollo urbano y ordenamiento territorial.	Aplicar la adecuada normatividad correspondiente para la correcta ejecución de las obras y/o proyectos de infraestructura pública.	Realizar las acciones y procedimientos requeridos para la correcta ejecución de los proyectos y/o obras de infraestructura pública.
	Realizar acciones que amplíen y mejoren la infraestructura y equipamiento de calidad de los centros urbanos.	Dar seguimiento en la evaluación de los proyectos de inversión y de infraestructura pública.	Asegurar la congruencia de los programas de desarrollo urbano municipal y los proyectos de infraestructura primaria

Fuente: SIDUR

Análisis de MIRs, Programa Presupuestario E410K05 Infraestructura Urbana

El Pp a evaluar se deriva de una problematización desarrollada a través de la técnica del Árbol del problema, propia de la Metodología del Marco Lógico (Ortegón, et al., 2015). No se identifica un trabajo previo y directo para elaborar una cartografía de entes involucrados en el problema público, lo cual es usual al tratarse de programas que derivan un proceso de planeación mayor, como lo es el Plan Estatal de Desarrollo.

En el marco de la gestión pública contemporánea, la adopción de metodologías orientadas a resultados se ha convertido en una necesidad impostergable. En este contexto, la Metodología del Marco Lógico (MML) ha consolidado su lugar como una herramienta central en la planeación, monitoreo y evaluación de políticas públicas. En México, la adopción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) ha permitido trasladar dicha lógica a la práctica institucional, convirtiéndose en el formato oficial de planeación estratégica y operativa de los programas presupuestarios (CONEVAL, 2013).

En la práctica, la MIR suele ser elaborada con prisas y de manera mecánica y no como un verdadero instrumento de gestión lo que dificulta la evaluación objetiva de los programas y el descubrimiento de los verdaderos aportes del modelo.

La MIR debe entenderse como un insumo central de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), enfoque que promueve la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desde inicios del siglo XXI (OCDE, 2005; BID, 2010). En lugar de enfocarse en los insumos y procesos, la GpRD se centra en los cambios tangibles que las intervenciones generan en la población. Bajo esta lógica, la MIR traduce la teoría del cambio de un programa en un documento operativo con objetivos jerarquizados, indicadores verificables, metas cuantificables y supuestos claramente definidos.

Con ello, la MIR cumple varias funciones: actúa como guía de diseño, como referencia para la implementación, como marco de seguimiento durante la ejecución y como parámetro de evaluación ex post. Una matriz bien construida proporciona una narrativa coherente que vincula la acción gubernamental con los impactos de desarrollo, fortaleciendo así la legitimidad de las instituciones frente a la ciudadanía (Mayne, 2017).

Una de las principales recomendaciones para la elaboración de la MIR es iniciar siempre con un diagnóstico sólido. Según Rist y Stame (2006), toda intervención debe partir de un análisis riguroso de la situación existente, de lo contrario se corre el riesgo de diseñar

soluciones ineficaces. En el caso de la MIR, el diagnóstico debe conducir a la identificación de un problema público expresado como una condición negativa que afecta a una población específica.

El árbol de problemas, visto en el primer taller, resulta esencial para ordenar causas y efectos. En su versión invertida, el árbol de objetivos permite transformar esas condiciones negativas en estados deseados, lo que facilita la redacción posterior de la lógica vertical. Al mismo tiempo, el análisis de involucrados ayuda a identificar a los beneficiarios directos e indirectos, así como a los actores institucionales que pueden favorecer u obstaculizar la intervención (Zall Kusek & Rist, 2004). Este análisis constituye la base para definir supuestos realistas y para anticipar riesgos.

La lógica vertical constituye el corazón de la MML y, por extensión, de la MIR. En ella se plasma la cadena causal que vincula las actividades con los componentes, estos con el propósito y finalmente con el fin. El principio básico es que si se cumplen las actividades, entonces se obtendrán los componentes; si los componentes se entregan de manera adecuada, entonces se logrará el propósito; y si este se cumple, se contribuirá al fin de desarrollo.

El error más frecuente en la práctica gubernamental es confundir estos niveles. Como señala Mayne (2017), muchos programas formulan componentes como si fueran propósitos o propósitos como si fueran fines, generando confusión evaluativa. En el caso de lo analizado se identifica lo siguiente:

Consistencia de la lógica vertical

En ambos años, la lógica vertical se respeta en lo general. Sin embargo, hay matices:

En la MIR 2024, el **Fin** se formula como “consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables”. Es un enunciado de desarrollo a largo plazo, pero con un verbo de acción (“consolidar”) que parece más propio de un propósito; El **Propósito** se limita a la “ejecución de acciones” en materia de infraestructura. Aquí se observa un problema: no describe un cambio en la población, sino la realización de actividades, lo que rompe la lógica de resultados; Los **Componentes** están mejor definidos (ejecución de obras, proyectos ejecutivos, acciones de planeación), aunque a veces redactados en infinitivo, lo que dificulta verlos como productos terminados.

Por su parte, en la MIR 2025, el **Fin** se percibe más completo: “contribuir a consolidar ciudades compactas (...) mediante la ejecución de acciones en materia de infraestructura y desarrollo urbano”. Aunque más claro, aún mezcla producto con fin, porque introduce

“ejecución de acciones”, un medio, no un resultado de largo plazo; El **Propósito** mejora pues ahora menciona que la población se beneficia y que se genera un entorno más equilibrado y sustentable. Esto se acerca más a un cambio inmediato en la población; Los **Componentes** están más depurados pues se formulan como resultados entregados (estudios, obras, proyectos ejecutivos). Aquí hay mayor consistencia con la lógica del marco lógico, pero sin dudas hay oportunidad sobre la unidad que se emplea.

Consistencia de la lógica vertical

En la MIR 2024, el indicador de fin es la **posición en el Índice de Competitividad Estatal**, que se aprecia mejor alineado al fin, pero es difícil atribuirlo al programa, El propósito mide “número de acciones ejecutadas” lo que es, en todo caso, un indicador de actividad, no de efecto en la población, lo que debilita la lógica. Los componentes usan indicadores de conteo (número de obras, número de proyectos, número de estudios), que pudieran ser adecuados, pero carecen de indicadores de calidad o pertinencia. Los supuestos suelen estar formulados como condiciones externas generales (recursos, coordinación, clima), lo cual es correcto, pero en ocasiones son demasiado genéricos.

En la MIR 2025, el indicador de fin sigue siendo la posición en el Índice de Competitividad Estatal, pero ahora se establece con un sentido “descendente” y metas claras lo que da mayor rigor; El propósito aún mide la **suma de acciones ejecutadas**, lo que mantiene el mismo problema de 2024 pues se mide esfuerzo, pero no beneficio directo. En los componentes se depuran los indicadores: “total de obras concluidas”, “total de proyectos ejecutivos elaborados”, “total de estudios realizados” lo que hace que se considere que la formulación es más clara, aunque persiste la lógica de conteo. En este año, se mejora la referencia a medios de verificación, con URLs y documentos oficiales actualizados, lo cual fortalece la transparencia.

Metas y líneas base

En la MIR 2024, varias metas carecen de línea base (“sin línea base” o 0.00), lo que resta confiabilidad, incluso se identifica que las metas son muy elevadas sin explicación de capacidad institucional. La temporalidad se define en trimestres, pero se observa un crecimiento abrupto de metas en el último trimestre, lo que sugiere metas acumulativas más que realistas.

Por su parte, en la MIR 2025, se mejora el planteamiento aunque en muchos casos se indica “no disponible” en línea base, al menos se reconoce explícitamente la falta de información.

Las metas parecen más moderadas y congruentes con la capacidad, pero esta calificación escapó a los trabajos del taller realizado. En síntesis, la MIR 2025 muestra avances en

claridad, moderación de metas y transparencia en fuentes de verificación respecto a la MIR 2024. Sin embargo, persisten problemas estructurales en la formulación del propósito y la ausencia de líneas base sólidas. Para consolidar la lógica del Marco Lógico, sería necesario redefinir indicadores de propósito y fin hacia resultados en la población, incorporar mediciones de calidad, y generar diagnósticos que sustenten metas realistas.

Para mejorar lo anterior, se recomienda redactar cada objetivo como un estado logrado, utilizando verbos en participio o en presente simple. De esta manera, los fines reflejan la contribución al bienestar de largo plazo, los propósitos expresan el cambio inmediato en la población beneficiaria, los componentes describen bienes o servicios entregados y las actividades detallan los procesos necesarios para producirlos.

En la lógica horizontal se establecen los indicadores que medirán los logros, los medios de verificación que garantizan la disponibilidad de información y los supuestos que condicionan la relación de causalidad.

Respecto a los indicadores, la recomendación fundamental es aplicar criterios de calidad como los propuestos por el CONEVAL (2013), que coinciden con los estándares internacionales: los indicadores deben ser claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables (CREAM). La tentación de formular indicadores vagos o difíciles de medir debe evitarse a toda costa.

Los medios de verificación deben señalar con precisión la fuente de información, la periodicidad de actualización y el responsable institucional. De poco sirve un indicador técnicamente impecable si la información para medirlo es inexistente o demasiado costosa. En este sentido, la recomendación práctica es privilegiar indicadores con fuentes accesibles y confiables, incluso si son menos sofisticados.

Finalmente, los supuestos deben formularse como condiciones externas verificables que escapen al control del programa, pero que son necesarias para que la lógica vertical se cumpla. El BID (2010) enfatiza que los supuestos no deben confundirse con deseos ni con obviedades, sino que deben señalar riesgos plausibles cuya ocurrencia comprometería los resultados.

Observación general sobre consistencia Árboles/MIR

Toda MIR debe acompañarse de líneas base y metas. La línea base representa el punto de partida y la meta el estado deseado al final de un periodo. De acuerdo con la OCDE (2005), esta relación temporal es lo que convierte a los indicadores en instrumentos de monitoreo, pues permite comparar avances en relación con un estado inicial.

Las metas deben ser realistas y alcanzables, considerando los recursos disponibles y la capacidad institucional. Una meta sobredimensionada genera incumplimientos y debilita la credibilidad, mientras que una meta demasiado conservadora no contribuye a transformar la realidad. Además, se recomienda que las metas estén desagregadas por sexo, edad, región u otros criterios de equidad, lo que no solo enriquece el análisis de resultados, sino que también responde a compromisos de inclusión y no discriminación (CONEVAL, 2013).

Más allá de la estructura conceptual, la redacción de la MIR merece atención especial. El lenguaje debe ser claro, preciso y libre de ambigüedades. Como recuerda Zall Kusek y Rist (2004), la simplicidad es una virtud en la planeación: frases directas y verbos bien escogidos comunican mejor los objetivos y evitan interpretaciones erróneas. Asimismo, es indispensable revisar la coherencia interna de la matriz: cada indicador debe corresponder al objetivo de su nivel, cada medio de verificación debe responder al indicador, y los supuestos deben ser consistentes con la relación de causalidad. Una revisión sistemática previene contradicciones y fortalece la lógica de la intervención.

Las instituciones que han invertido en construir capacidades técnicas permanentes logran MIR más consistentes y útiles. Por el contrario, aquellas que tratan la matriz como un trámite delegan su elaboración a consultores externos o a personal sin experiencia, con el resultado de documentos poco operativos y de escasa utilidad para la gestión.

Una MIR no es un documento estático, sino un instrumento dinámico que debe revisarse periódicamente. El CONEVAL (2013) recomienda al menos una revisión anual, ajustando indicadores o metas a la luz de los resultados observados y de cambios en el contexto. Estos ajustes deben justificarse con evidencia empírica para evitar que se perciban como manipulaciones políticas.

La práctica internacional enfatiza la necesidad de incorporar enfoques transversales en la planeación y evaluación de programas como lo son género, derechos humanos, sostenibilidad e inclusión. La MIR no debe limitarse a medir cobertura o eficiencia, sino que también debe capturar dimensiones de equidad, derechos humanos, sostenibilidad ambiental e inclusión social.

La Metodología del Marco Lógico (MML) es ampliamente utilizada en la planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas y programas gubernamentales. Entre sus componentes clave se encuentran el árbol de problemas y el árbol de objetivos, que

constituyen las herramientas de diagnóstico y de proyección que permiten estructurar de forma lógica la relación entre causas, problemas centrales, efectos y, posteriormente, los medios y fines. Una deficiente construcción de estos árboles repercute de manera directa en la calidad de la planeación estratégica, y su impacto se observa con claridad en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Cuando el árbol de problemas no se construye de manera adecuada, se corre el riesgo de formular problemas demasiado amplios, vagos o ambiguos. En la elaboración de la MIR, este defecto genera dificultades en la definición de propósitos y componentes, pues los enunciados tienden a replicar la vaguedad del árbol. El resultado es una matriz con indicadores difíciles de medir, sin claridad en la población objetivo ni en los cambios que se esperan alcanzar. Otro error común es mezclar niveles analíticos dentro del árbol de problemas (Culebro Moreno & Barragán Fernández, 2014). A menudo, los efectos se redactan como si fueran parte del problema central, o las causas se formulan como simples repeticiones del problema. Esta confusión distorsiona la lógica que debería conectar los distintos niveles. Si esta confusión se traslada a la MIR, los efectos suelen confundirse con fines y las causas con componentes o actividades, lo que rompe la cadena lógica entre insumos, productos, resultados e impactos.

Siguiendo la pauta metodológica de MML, el árbol de objetivos surge como una inversión positiva del árbol de problemas (Ortegón, et al., 2015). Tal y como se identificó en el primer entregable, cuando el árbol de problemas no está bien formulado, la inversión se vuelve confusa, es decir, se redactan objetivos aspiracionales, imposibles de medir, o incluso enunciados que siguen siendo negativos. Esto impacta directamente en la MIR, ya que los objetivos mal redactados se traducen en propósitos o fines poco verificables.

La correcta elaboración del árbol de problemas y del árbol de objetivos es la base metodológica que garantiza la solidez de la MML. Cuando se construyen de manera deficiente, se generan múltiples dificultades: problemas mal definidos, objetivos confusos, indicadores vagos y, en consecuencia, una MIR poco operativa tal y como se observó en el segundo taller y en el trabajo posterior de gabinete.

Consideraciones sobre el FIN

Dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el FIN ocupa el nivel más alto de la estructura del Marco Lógico y representa el impacto último al que contribuye un programa, proyecto o política pública. Su importancia radica en que orienta la acción hacia un objetivo de desarrollo de carácter amplio, normalmente alineado con planes nacionales, sectoriales o internacionales. El FIN no se logra de manera aislada por un solo proyecto, sino

que constituye una meta estratégica de largo plazo a la que varias intervenciones aportan. Al definirlo correctamente, se asegura la coherencia entre los recursos invertidos, los productos generados, los resultados inmediatos y el impacto esperado. Asimismo, facilita medir la pertinencia y relevancia del proyecto dentro de un marco más amplio de desarrollo, y permite rendir cuentas sobre cómo la acción pública contribuye a resolver problemas estructurales de la sociedad.

En el caso particular, hasta donde los trabajos avanzaron al cierre de esta etapa, el objetivo último por lograrse es “Incrementar la competitividad y el desarrollo económico del estado, mejorando la calidad de vida de la población”. Esto, en específico pudiera no ser muy diferente a lo considerado en 2024 y en 2025, de acuerdo con los análisis. Un problema se presenta, sin embargo, por en las dos ediciones señaladas la medición se ubica con el Índice de Competitividad integrado y publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Este Índice, realizado por la organización desde hace 18 años, presenta un apartado denominado “Infraestructura”, sin embargo, su definición difiere de lo realizado por la SIDUR, a saber:

El subíndice de Infraestructura mide a los sectores financiero, de telecomunicaciones y de transporte. Estos sectores son necesarios para impulsar el crecimiento económico, la inversión y la generación de empleo al incidir en otros sectores de la economía. Este subíndice considera indicadores relacionados con el acceso a tecnologías de la información y la comunicación, así como el uso de los servicios financieros.

En este sentido, se recomienda identificar otro marco de referencia para el FIN. Esta tarea no es sencilla, pues no se ha logrado advertir dónde o quién elabora una medición de la infraestructura o materias similares a los objetivos de SIDUR.

Si bien la relación entre la infraestructura y el desarrollo económico ha sido objeto de investigación en la literatura económica durante décadas y dado el consenso entre los expertos es que la infraestructura pública no solo amplía la capacidad productiva de una nación, sino que también estimula la inversión tanto pública como privada, resulta difícil entender cómo es que a la fecha no se cuenta con una medición nacional, menos una para el orden subnacional o estatal.

En tanto no se identifique otra medición para el FIN, se recomienda considerar la TASA DE VARIACIÓN DEL GASTO DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA, que si bien identifica solo



el aspecto presupuestal de la obra, permitiría concebir el tamaño de los esfuerzos en la materia.

La manera de calcularlo es:

$$TVGI = \left[\frac{\text{Gasto de infraestructura Año T} - \text{Gasto de Infraestructura Año T} - 1}{\text{Gasto de inversión en infraestructura año T} - 1} \right] * 100$$

Consideraciones sobre Actas de Entrega/Recepción de Obra

Las actas de entrega y recepción de obra pública en México son documentos fundamentales que formalizan la conclusión de un proyecto y marcan el momento en que la entidad contratante recibe de manera oficial la obra ejecutada por la empresa constructora. Su importancia radica en que constituyen un instrumento legal que acredita el cumplimiento de las obligaciones contractuales, especificando las condiciones técnicas, administrativas y financieras en las que se entrega la obra. Sin este documento, no existe constancia formal que avale la terminación del proyecto ni que respalde la responsabilidad de las partes. Además, estas actas son esenciales para garantizar la transparencia y rendición de cuentas en el uso de recursos públicos. En ellas se deja constancia del estado físico de la obra, de la calidad de los materiales empleados, del cumplimiento de plazos y de las observaciones técnicas que deban atenderse. También permiten identificar si existen trabajos pendientes, vicios ocultos o detalles por subsanar, lo que asegura que el dinero público se haya invertido de manera adecuada y en beneficio de la ciudadanía.

Identificado lo anterior, se intentó identificar la mejor manera en que estos documentos pudieran integrarse a nivel de Componente por el valor que esto pudiera ofrecer al monitoreo de las acciones emprendidas desde el Pp. Sin negar la importancia ya descrita de estos instrumentos, sin embargo, se recomienda que, previo a que puedan incorporarse, se desarrolle una sistematización o programa que permita identificar con los mayores elementos posibles las áreas susceptibles de mejora pues dada la diversidad de obras y situación en la que se encontraría este registro, no es el momento para hacerlo. Posterior a la valoración con las personas en la práctica y las áreas relacionadas con la documentación, se determina que podría ser algo a considerar en momentos futuros.

Consideraciones sobre el POA

El Plan Operativo Anual (POA) constituye una herramienta de planeación estratégica que permite a las dependencias públicas orientar sus actividades, metas y recursos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). En el caso de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR), la consolidación de un POA sólido y bien estructurado es fundamental para fortalecer la gestión institucional, garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y mejorar la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Debe tenerse en cuenta la experiencia acumulada de versiones anteriores. Es decir, no iniciar la modificación de un instrumento que ha servido para la gestión de años anteriores. El trabajo con mayores alcances ya rea habrá realizado en la adecuación de los árboles de problemas/objetivos y en el desarrollo de la MIR, por lo que el POA pudiera ser considerado un apoyo para la operación. Una práctica por esperarse para 2026 es que la revisión de la gestión se haga a través de la MIR, no del POA.

El proceso de formulación del POA, debe apuntarse, se apoya en los indicadores contenidos en la MIR, con excepción de los que corresponden a los niveles de Fin y Propósito, y se complementa con indicadores de tipo soporte que miden las funciones internas de la dependencia. Estos indicadores de soporte son esenciales, ya que proporcionan información sobre el desempeño administrativo y organizacional de la institución, y permiten identificar oportunidades de mejora en las áreas de gestión, control, transparencia e igualdad institucional.

El Manual de Programación y Presupuestación (MPP) 2026 establece los lineamientos generales para la elaboración del POA, pero no fija un número mínimo de indicadores de soporte, lo que brinda a las dependencias la posibilidad de adaptar su diseño a las características y necesidades de su operación interna. En el caso del Colegio de Sonora, por ejemplo, se han manejado hasta cuatro indicadores de soporte, enfocados en aspectos como la capacitación en igualdad de género, la calidad de los informes contables y el cumplimiento de las obligaciones de transparencia. Esta flexibilidad puede representar una ventaja si se aprovecha para construir un sistema de indicadores que realmente refleje las funciones sustantivas y de apoyo de la dependencia, pero también puede derivar en debilidades si los indicadores no se diseñan con criterios claros de relevancia, medición y alineación institucional.

En el contexto de la SIDUR, la mejora del POA requiere fortalecer tanto la estructura de planeación como la calidad técnica de los indicadores. En primer lugar, es necesario revisar la coherencia entre los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores de nivel Componente y Actividad que se incluyen en el POA, a fin de asegurar que exista una relación

directa entre lo que se planifica, lo que se ejecuta y lo que se evalúa. En segundo lugar, es indispensable optimizar los indicadores de soporte, de manera que no se limiten a un cumplimiento administrativo, sino que aporten evidencia útil sobre la gestión interna, la eficiencia de los procesos y la calidad del desempeño institucional.

Una mejora sustancial del POA de la SIDUR puede lograrse mediante la adopción de una metodología más rigurosa para la formulación de indicadores de soporte. Los indicadores deben responder a funciones administrativas y de gestión específicas, claramente identificadas dentro de la estructura organizacional. El MPP 2026 clasifica los indicadores de soporte en diferentes tipos: de dirección y coordinación, de atención de asuntos jurídicos, de control y vigilancia (funciones del Órgano Interno de Control), de planeación, control y evaluación institucional, de coordinación administrativa, de fomento a la igualdad entre mujeres y hombres, y de transparencia y acceso a la información. Cada una de estas categorías puede ser aprovechada por la SIDUR para diseñar indicadores que midan no solo el cumplimiento de obligaciones formales, sino la eficacia y calidad de las funciones internas. Por ejemplo, en la categoría de dirección y coordinación, un indicador de mejora podría medir la oportunidad y calidad en la emisión de directrices estratégicas o en la coordinación de proyectos interinstitucionales, lo que permitiría evaluar el grado de articulación entre las áreas sustantivas de la Secretaría. En atención de asuntos jurídicos, se podría implementar un indicador que mida el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de dictámenes legales o el porcentaje de asuntos jurídicos resueltos dentro de los plazos normativos, lo cual favorecería la eficiencia del área jurídica y la certidumbre administrativa.

En materia de control y vigilancia, las funciones del Órgano Interno de Control (OIC) pueden fortalecerse mediante indicadores que midan el porcentaje de auditorías internas realizadas conforme al programa anual, el número de recomendaciones atendidas, o el cumplimiento de los plazos en la atención de observaciones. Este tipo de mediciones no solo da cuenta del cumplimiento normativo, sino que también promueve la mejora continua en los procesos de control interno y prevención de irregularidades.

Respecto a la planeación, control y evaluación institucional, la SIDUR podría establecer indicadores que evalúen la puntualidad y calidad técnica en la elaboración de los informes trimestrales, el grado de avance en el cumplimiento de metas del POA o el porcentaje de proyectos con seguimiento físico-financiero actualizado. Estos indicadores proporcionarían información valiosa para la toma de decisiones y permitirían ajustar la planeación durante el ejercicio fiscal. En el ámbito de la coordinación administrativa, es recomendable incluir indicadores que reflejen la eficiencia de los procesos de recursos humanos, financieros y materiales. Ejemplos posibles son el porcentaje de procesos administrativos realizados dentro de los plazos previstos, el nivel de satisfacción del personal con los servicios internos, o la proporción de contrataciones y adquisiciones con dictamen técnico favorable. Estos

indicadores fortalecen la gestión institucional y contribuyen a una administración pública más eficiente y transparente.

Uno de los tipos de indicadores de soporte más relevantes para la mejora institucional es el de fomento a la igualdad entre mujeres y hombres. Este tipo de indicadores puede medir la proporción de personal que participa en actividades de capacitación en igualdad de género, el porcentaje de programas o proyectos con perspectiva de género incorporada en su diseño, o el grado de cumplimiento de los compromisos institucionales en materia de igualdad. En este sentido, la experiencia del Colson es una buena referencia, al incluir como indicador de soporte la capacitación interna para la igualdad de género, práctica que puede replicarse en la SIDUR como parte del compromiso del gobierno estatal con la transversalización de la perspectiva de género en la administración pública.

De igual manera, los indicadores relacionados con la transparencia y el acceso a la información son fundamentales para fortalecer la rendición de cuentas y el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de gobierno abierto. En este rubro, la SIDUR puede incorporar indicadores como el porcentaje de obligaciones de transparencia publicadas y actualizadas en la Plataforma Nacional de Transparencia, el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de información, o la evaluación interna de la calidad de los datos publicados. La implementación de este tipo de indicadores contribuirá a mejorar la confianza ciudadana y la percepción de integridad institucional.

Una de las principales áreas de oportunidad en el POA de la SIDUR radica en la necesidad de que los indicadores de soporte sean útiles para la gestión interna y no se reduzcan a trámites o reportes formales. Para ello, es importante que los indicadores cumplan con los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido), lo cual asegura que cada indicador aporte información verificable y útil para la toma de decisiones. Además, deben contar con una línea base y una meta anual que permitan evaluar el progreso real de la gestión institucional. Esto, nuevamente, sujeto a lo que la anterior experiencia señale.

Otro aspecto de mejora consiste en fortalecer la vinculación entre los indicadores de soporte y los procesos de evaluación interna. La información generada por los indicadores debe ser utilizada sistemáticamente por las unidades administrativas para identificar cuellos de botella, deficiencias en la gestión o áreas con potencial de optimización. Esto implica que el POA no solo funcione como un instrumento de planeación, sino también como una herramienta de gestión del conocimiento organizacional, que permita aprender de los resultados obtenidos y mejorar continuamente los procedimientos internos.

Asimismo, el proceso de elaboración del POA podría beneficiarse de una mayor coordinación interáreas. La experiencia demuestra que la calidad del POA depende en gran medida del grado de participación de las unidades administrativas que lo conforman. Por

ello, sería conveniente establecer un calendario institucional que permita realizar sesiones de trabajo conjunto entre las áreas de planeación, administración, jurídico, transparencia, control interno y género, con el objetivo de acordar los indicadores de soporte que sean más representativos y medibles para la SIDUR. Esta práctica favorecería la coherencia interna del documento y la apropiación institucional de los compromisos que se asuman.

Un elemento clave para la mejora del POA es la estandarización de la metodología de construcción de indicadores. En la actualidad, muchas dependencias formulan indicadores de manera empírica, sin una guía uniforme. La SIDUR podría desarrollar una guía interna para el diseño de indicadores de soporte, basada en los lineamientos del MPP 2026 y las mejores prácticas del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Esta guía incluiría ejemplos, criterios técnicos y formatos de ficha de indicador que definan con precisión su nombre, fórmula, unidad de medida, fuente de información, frecuencia de medición y responsable del seguimiento. De esta forma, se fortalecería la consistencia técnica del POA y se reducirían los errores o ambigüedades en la interpretación de los resultados.

La mejora del POA también puede abordarse desde la perspectiva tecnológica. La incorporación de herramientas digitales de seguimiento y control permitiría a la SIDUR sistematizar la información de los indicadores y generar reportes automáticos de avance. Un sistema interno de seguimiento del POA, vinculado con los registros de claves AoP y con los sistemas presupuestarios del estado, posibilitaría una gestión más eficiente, transparente y oportuna. Además, facilitaría la rendición de cuentas ante los órganos de control y ante la ciudadanía, al disponer de datos actualizados y verificables sobre el cumplimiento de metas y compromisos institucionales.

En cuanto al diseño de los indicadores de soporte, es importante que reflejen las funciones sustantivas de la SIDUR. La Secretaría tiene entre sus responsabilidades la planeación, construcción, mantenimiento y supervisión de obras públicas, así como la promoción del desarrollo urbano y territorial. Por ello, los indicadores de soporte no deben centrarse únicamente en aspectos administrativos, sino también en aquellos procesos internos que influyen directamente en la calidad, oportunidad y transparencia de los proyectos de infraestructura. Por ejemplo, podrían medirse los tiempos promedio de gestión de contratos, la eficiencia en la supervisión técnica de obras, el cumplimiento de los cronogramas de mantenimiento, o el nivel de satisfacción de los municipios beneficiados con la atención brindada por la dependencia.

Del mismo modo, la SIDUR podría fortalecer sus indicadores en materia de innovación institucional. Esto incluye medir la adopción de nuevas herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos, la capacitación del personal en metodologías de construcción sostenible o el grado de cumplimiento de estándares ambientales y de seguridad en las

obras. Este tipo de indicadores contribuiría a posicionar a la Secretaría como una dependencia moderna, eficiente y comprometida con el desarrollo sostenible.

Un área de mejora adicional consiste en fortalecer la relación entre el POA y el presupuesto basado en resultados. Los indicadores de soporte deben servir también para evaluar la eficiencia del gasto y la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Para ello, sería útil establecer indicadores que midan la ejecución presupuestal en función de los avances físicos de los proyectos o el costo promedio de los procesos administrativos. La integración de estos elementos fortalecería la rendición de cuentas y permitiría justificar con mayor claridad las asignaciones presupuestales.

La mejora del POA también debe considerar la dimensión de la capacitación institucional. La formulación y seguimiento de indicadores de soporte requiere personal técnico capacitado en planeación, evaluación y administración pública. Por tanto, se recomienda que la SIDUR implemente un programa permanente de capacitación en materia de gestión por resultados, formulación de indicadores y análisis de desempeño. Este tipo de formación fortalecería las capacidades internas y garantizaría la calidad técnica del POA año con año.

Asimismo, la Secretaría podría adoptar buenas prácticas de gestión documental y trazabilidad de la información. En muchas instituciones, los indicadores de soporte pierden valor porque la información que los respalda no está sistematizada ni debidamente archivada. Contar con una política institucional de registro y conservación de evidencias permitiría garantizar la veracidad de los datos reportados y facilitar las auditorías o revisiones internas.

Otra recomendación relevante es incorporar una visión transversal de sostenibilidad, inclusión y ética institucional en el diseño del POA. Los indicadores de soporte pueden reflejar compromisos más amplios de la dependencia, como el ahorro de energía, la reducción de residuos, la accesibilidad en las instalaciones, la igualdad salarial o la prevención de conflictos de interés. Estos aspectos fortalecen la imagen pública de la institución y demuestran un compromiso con los valores del servicio público.

Finalmente, la mejora del POA de la SIDUR debe concebirse como un proceso continuo y evolutivo. Cada ejercicio fiscal representa una oportunidad para afinar los indicadores, ajustar las metas, y aprender de los resultados del año anterior. Para ello, es recomendable que al cierre de cada ejercicio se realice una evaluación interna del POA, identificando qué indicadores fueron útiles, cuáles resultaron inadecuados o difíciles de medir, y qué ajustes deben realizarse para el siguiente año. Este proceso de retroalimentación sistemática permitirá consolidar un POA cada vez más robusto, transparente y orientado a resultados.

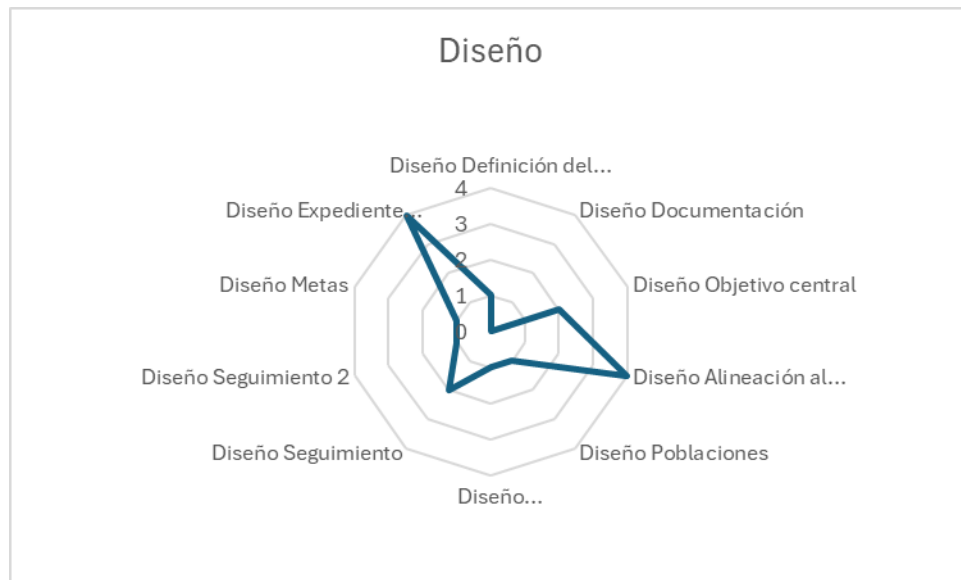
En síntesis, las mejoras al POA de la SIDUR deben centrarse en fortalecer la calidad técnica de los indicadores de soporte, asegurar su alineación con los objetivos institucionales,

promover la eficiencia administrativa y fomentar la cultura de evaluación. Al integrar prácticas de planeación participativa, metodologías claras de formulación, herramientas tecnológicas de seguimiento y mecanismos de retroalimentación continua, la Secretaría podrá contar con un instrumento de gestión moderno, confiable y útil para la toma de decisiones. De esta forma, el POA dejará de ser un simple requisito administrativo y se convertirá en una herramienta estratégica para el cumplimiento efectivo de las funciones públicas, el fortalecimiento de la transparencia y la mejora permanente de la gestión institucional.

Módulo 1. Diseño

Este Módulo evalúa la claridad y pertinencia del problema público, la justificación teórica o empírica del tipo de intervención, la formulación de los objetivos, la alineación al Plan Estatal de Desarrollo (PED) y la identificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida.

Aspecto general del Módulo 1



Características del programa

- **Antecedentes.**

De acuerdo con el artículo 29 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, las facultades y obligaciones de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) se agrupan en cinco apartados, a saber:

- VI. En materia de desarrollo urbano e infraestructura, formular políticas y programas de asentamientos humanos, vivienda y equipamiento urbano; promover el desarrollo equilibrado de las ciudades; coordinarse con ayuntamientos y otros niveles de gobierno; fomentar la organización social para acceso a suelo y vivienda; y ejecutar acciones en estas materias;
- VII. En materia de ecología y medio ambiente, proponer políticas y programas (aunque varias fracciones están derogadas);
- VIII. En materia de transporte, a través del Instituto de Movilidad y Transporte, diseñar y aplicar políticas de movilidad y transporte, regular y supervisar el servicio público y privado, e incluso prestar directamente el servicio público;
- IX. En materia de investigación y asesoría, promover la investigación en desarrollo urbano, transporte y comunicaciones, además de asesorar técnicamente a municipios en esas materias;
- X. En materia de comunicaciones, proponer políticas y ejecutar acciones estatales en esta área.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo (PED), el diagnóstico sobre Infraestructura (página 141 y siguientes), Sonora experimentó en los últimos años un acelerado proceso de urbanización caracterizado por un crecimiento territorial desordenado y desigual lo que ocasionó impactos negativos que han impactado en el desarrollo regional y el equilibrio ambiental, hasta la estabilidad económica, las finanzas públicas y, de manera más sensible, en la calidad de vida de la población. Este mismo diagnóstico enfatiza que la expansión poco planificada de los centros de población derivó en problemas estructurales como la persistencia de la pobreza, la fragmentación urbana, la segregación social, la falta de suelo disponible para vivienda, la irregularidad en la propiedad de la tierra, además de deficiencias notorias en el transporte público.

El desarrollo desigual puede observarse, de acuerdo con el PED, en que cada región mostró dinámicas diferenciadas. La zona Centro Costa, por ejemplo, incrementó su peso demográfico, pasando del 31 % en 2010 al 33 % en 2020 mientras que el Sur del estado redujo su participación poblacional del 37 % al 35 % en la misma década. En contraste, la región Centro Sierra y la Frontera mantuvieron porcentajes estables (2 % y 30 %, respectivamente). Esta redistribución reflejó, señala el diagnóstico, tanto la atracción de áreas urbanas consolidadas como el abandono relativo de comunidades serranas y municipios con mayor rezago social.

A esto se sumaron el deterioro de los espacios públicos y de los centros históricos, la pérdida de recursos naturales y el aumento de comunidades en condiciones de riesgo ante fenómenos geológicos, climáticos y sociales.

Teniendo lo anterior como marco, es de destacarse el mensaje del Gobernador del Estado, doctor Alfonso Durazo Montañón, cuando señala que para que su legado:

sea realmente histórico, haremos al menos las siguientes cuatro cosas, sin cometer errores: (1) Invertiremos en infraestructura que impacte en el bienestar de las mayorías. (2) Financiaremos al Sonora profundo, ese donde se manifiesta con toda su crudeza la pobreza, la desigualdad y la marginación, para que la innovación no se pierda por falta de capital. (3) Transformaremos la actual economía de contratistas y rentistas en una de inversionistas y empresas sociales. (4) Relanzaremos la política de seguridad del estado, con un gobierno sin cuotas ni cuates.

Dentro del PED pueden ubicarse varios objetivos, estrategias y líneas de acción donde la labor de la SIDUR aporta de manera decidida. Sin embargo, es el Objetivo 10 denominado “Infraestructura para el desarrollo económico inclusivo” (página 94 y siguiente) donde

puede identificarse una participación más directa. Éste se compone de las siguiente Estrategias:

- Implementar un modelo integral de movilidad y transporte enfocado en proporcionar alternativas más sostenibles, eficaces y financieramente rentables que contribuyan a la seguridad y el bienestar de la sociedad, particularmente para adultos mayores, personas con discapacidad, mujeres, niñas, niños y comunidades indígenas.
- Impulsar el financiamiento, la rehabilitación de la infraestructura productiva y el equipamiento de las actividades del sector primario, para mejorar su productividad con un enfoque sostenible.
- Impulsar el abastecimiento de agua potable y el acceso a los servicios básicos de drenaje, alcantarillado y saneamiento en zonas urbanas, suburbanas y rurales, con especial atención en impactar positivamente a comunidades de alto grado de marginación.
- Incrementar la eficiencia del uso del agua en las actividades agrícolas, para potencializar el desarrollo económico en el estado.

Por tratarse de Estrategias a desarrollarse por el Gobierno de Sonora en su conjunto, no podría esperarse que todas las líneas de acción fuesen desarrolladas de manera exclusiva por SIDUR; pero en ellas puede ya advertirse una clara vocación a favor de un enfoque que incluya elementos como la sostenibilidad y poblaciones vulnerables, así como un trabajo a favor del desarrollo, enfocado en el fortalecimiento o énfasis de las actividades productivas.

Para ello, en su planeación estratégica SIDUR estableció como Misión la de “Impulsar acciones de infraestructura, desarrollo urbano y regional de forma ordenada y sustentable

que eleve la competitividad del Estado y la calidad de vida de los ciudadanos”³, y como Visión la de “Ser una dependencia gubernamental que atribuya a la competitividad y desarrollo del estado a través de la planeación y generación de infraestructura de calidad con un territorio ordenado y sustentable”⁴.

En 2018 se elaboró una evaluación al entonces Programa Presupuestario E202K05 “Infraestructura Urbana”, operado por la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) del Gobierno del Estado de Sonora, tiene como finalidad reducir el rezago en la dotación y mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento urbano, a fin de mejorar la calidad de vida de la población y fortalecer la competitividad regional. La evaluación reconoció la ausencia de un diagnóstico específico, actualizado y con sustento estadístico, que cuantifique y ubique territorialmente a la población afectada. Se recomendó elaborar dicho documento conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML), para fortalecer la coherencia entre el problema, los objetivos y los indicadores del programa.

- **Identificación del Programa presupuestal (Pp):**

E410K05, “Infraestructura urbana”, ejercicio 2024.

- Ente Público responsable (EPR) del Programa Presupuestario: Secretaría De Infraestructura y Desarrollo Urbano, SIDUR (11000).
- Unidad Responsable de la Ejecución: SIDUR.

- **Problema o necesidad pública que se busca atender:**

Bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura con calidad para la población urbana, rural e indígena, que afecta el impulso en la economía y sustentabilidad del Estado.

³ En <https://sidur.sonora.gob.mx/acerca-de/sidur/estructura-organizacional.html>

⁴ *Idem*.

- **Alineación a los elementos del Plan Estatal de Desarrollo (Plan) y en su caso, a los objetivos de los programas vigentes derivados del mismo.**

- Eje: E4 - Una coordinación histórica entre desarrollo y seguridad;
- Objetivo Estratégico: E410 Infraestructura para el desarrollo económico inclusivo;
- Estrategias:
 - E41003 - Impulsar proyectos que potencialicen el desarrollo económico y la conectividad de las regiones del estado, para consolidar el acceso a mercados locales y globales.
 - E41006 - Potenciar la derrama económica a través de la mejora de la infraestructura turística estratégica, para fomentar el desarrollo económico local y regional.

- **Objetivo general y objetivos específicos:**

Desarrollo urbano y ordenamiento territorial equilibrado, sustentable y competitivo con la suficiente y adecuada dotación de la infraestructura y equipamiento de calidad.

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

- Acciones de planeación para el desarrollo urbano, regional, metropolitano y el ordenamiento territorial;
- Obras de infraestructura urbana y rural;
- Elaboración de proyectos ejecutivos de obra pública.

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

- Población potencial: Todas las personas en Sonora, 2 944 840.
- Población objetivo: Todas las personas en Sonora, 2 944 840.

a. Análisis del problema público o necesidad

1. Con fundamento en el artículo 10, 4) de los Lineamientos Generales para la Implementación del Modelo PbR-SED, todos los Pp nuevos o con cambios sustanciales deberán elaborar un estudio. En este sentido, ¿el Pp cuenta con un documento estudio que presente el problema o necesidad pública que justifica el diseño del Pp?

Respuesta:

Nivel	Consideraciones
SI	No procede valoración cuantitativa. El estudio proporcionado contempla algunos o todos los elementos establecidos en el artículo 10, inciso 4) b, que se refiere al “Formato de Ficha Técnica de los Programas Presupuestarios”

El Pp evaluado presenta una Ficha Técnica, a manera de Ficha Conceptual, elaborada en su momento donde se identifica con claridad: Ente Público responsable del Programa Presupuestario, Titular, Unidad responsable de la Ejecución y Seguimiento, Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED), Definición de la problemática e impacto en la población potencial, Identificación y caracterización de la población objetivo, Ubicación geográfica de la población (municipio específico o todo el estado), Fuente de verificación del dato sobre la cuantificación de la población, el impacto de la problemática en la población, el contexto a nivel nacional y/o mundial de la problemática en Sonora, Causas y consecuencias, entre otros aspectos relevantes. Como se verá más adelante en la presente evaluación, algunos de sus aspectos ya en un análisis particular tendrían un área importante de mejora, tanto en su redacción como concepción.

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<p>a) Se define de manera clara, concreta, acotada y es único (no se identifican múltiples problemáticas).</p> <p>b) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.</p> <p>c) Identifica a la población objetivo de manera clara, concreta y delimitada.</p> <p>d) Identifica un cambio (resultado) sobre la población objetivo (es decir, no solo se define como la falta de un bien, servicio o atributo).</p>
1	Se advierte que, principalmente, se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida. Los demás elementos tienen áreas de mejor.

El problema está descrito como “Bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura con calidad para la población urbana, rural e indígena, que afecta el impulso en la economía y sustentabilidad del estado”. presenta diversas áreas de mejora para cumplir con los criterios de formulación adecuados. En primer lugar, no se define de manera clara, concreta y acotada, ya que combina múltiples dimensiones —desarrollo urbano, infraestructura, economía y sustentabilidad—, lo que impide identificar una sola problemática central. Aunque está formulado como un hecho negativo (“bajo índice de desarrollo”), la redacción puede ser más directa y medible. Además, si bien menciona a la población urbana, rural e indígena, no delimita con precisión a la población objetivo ni caracteriza cuál de estos grupos enfrenta mayor afectación o en qué condiciones. Finalmente, el problema no

identifica de forma explícita un cambio o resultado esperado sobre dicha población, ya que solo alude de manera general a los efectos sobre la economía y la sustentabilidad, sin expresar el impacto en el bienestar o en las condiciones de vida de las personas.

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0 y atender los numerales de la sección de “Consideraciones”; Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
0	No se identifica en el documento una justificación de tipo teórica o empírica documentada.

En la Ficha mencionada no se identifican referencias para justificar, de manera teórica o empírica, el sustento del tipo de intervención. Se parte del supuesto de que las personas servidoras públicas que intervinieron conocen el tema y que pudiera haber sido el formato lo que desalentó un trabajo más minucioso al respecto, o el señalar fuentes o evidencias que pudieran dar sustento al trabajo realizado.

Para sustentar teórica y empíricamente el problema, conviene anclarlo en marcos de desarrollo urbano y derecho a la ciudad (ONU-Hábitat, ODS 9 y 11) y contrastarlo con evidencia territorializada: a nivel nacional, usa INEGI (Censo 2020, Conteos, ENIGH; carencias de agua, drenaje, electricidad y calidad de la vivienda), CONEVAL (pobreza y carencias a nivel municipal, Índice de Rezago Social), CONAPO (índice de marginación,

grados de urbanización), SEDATU (banco de Programas/Planes de Desarrollo Urbano, Atlas de Zonas de Atención Prioritaria), SICT (red carretera y accesibilidad), SNIIV/CONAVI (vivienda y rezago habitacional) e INPI (localidades y población indígena); como referentes analíticos, se pudiera sumar IMCO (Índice de Competitividad Urbana) y evaluaciones de política pública.

Para Sonora, podría priorizarse el Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora (INEGI), el Plan Estatal/sectorial de Infraestructura y reportes de la propia Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano de Sonora (SIDUR), los diagnósticos de los IMPLAN o sus equivalentes, información de CEA Sonora (agua potable y saneamiento), catastros municipales; con estos insumos se podría delimitar población objetivo (urbana, rural e indígena por municipio/localidad), medir la magnitud (cobertura y calidad de servicios/infraestructura), evidenciar la afectación (tiempos de traslado, costos, riesgos, productividad) y formular un cambio verificable sobre bienestar y oportunidades económicas.

Tal y como quedó asentado en el trabajo realizado para esta evaluación, la relación entre la infraestructura y el desarrollo económico se ha planteado en el país de manera general, sin que se pueda identificar al momento una fuente confiable que permita conocerlas o estimarla en todos los aspectos de la infraestructura.

b. Análisis de los objetivos del Pp

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
-------	-----------

	<p>a) 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.</p> <p>b) Identifica el cambio que el Pp busca generar en la población objetivo.</p> <p>c) Es único, es decir, no se definen múltiples objetivos.</p> <p>d) Corresponde a la solución del problema o necesidad pública que origina la acción gubernamental.</p>
2	Se otorga la calificación de acuerdo con las especificaciones señaladas a continuación

El objetivo de la intervención e impacto en la población objetivo se ha registrado en los siguientes términos: “Desarrollo urbano y ordenamiento territorial equilibrado, sustentable y competitivo con la suficiente y adecuada dotación de la infraestructura y equipamiento de calidad” lo que presenta avances en términos de orientación estratégica, pero requiere ajustes para cumplir plenamente con los criterios de formulación establecidos en la Metodología de Marco Lógico y en los lineamientos para programas presupuestarios (Pp).

Si bien expresa una aspiración positiva y de carácter estructural, su redacción es abstracta y carece de elementos que identifiquen de manera clara a la población objetivo, el cambio esperado, la unicidad del propósito y su correspondencia directa con la problemática que origina la intervención pública. En cuanto al criterio a), el objetivo no identifica explícitamente a la población objetivo. Se refiere de manera general al “desarrollo urbano y ordenamiento territorial”, sin precisar a quiénes impactará la acción gubernamental: por ejemplo, habitantes de zonas urbanas con rezago en infraestructura, población rural o indígena en proceso de urbanización, o municipios con bajo índice de equipamiento. En la planeación por resultados, es indispensable delimitar la población beneficiaria o afectada

por el problema —aquella que enfrenta el acceso limitado a infraestructura y servicios urbanos—, ya que solo a partir de su caracterización es posible definir indicadores de cobertura, elegibilidad y efectividad de la política.

Respecto al criterio b), el objetivo no expresa con claridad el cambio que el programa busca generar sobre la población objetivo. La frase se centra en el estado deseado del territorio (“equilibrado, sustentable y competitivo”) y en la disponibilidad de infraestructura, pero no en los efectos concretos sobre las personas o comunidades. Un objetivo bien formulado debería plantear el resultado esperado en términos de mejora del bienestar, acceso equitativo o fortalecimiento de capacidades locales, por ejemplo: “Mejorar las condiciones de vida y la competitividad local mediante la ampliación de infraestructura urbana y equipamiento de calidad para la población con rezago en servicios básicos”.

En relación con el criterio c), la redacción actual agrupa múltiples propósitos (“equilibrado, sustentable y competitivo”), lo cual diluye la unicidad del objetivo. La acumulación de adjetivos genera ambigüedad sobre qué prioridad guía la intervención pública: ¿la sostenibilidad ambiental, el equilibrio territorial o la competitividad económica? Un objetivo debe ser único, conciso y medible, de modo que oriente las estrategias y metas de manera coherente. Lo recomendable sería seleccionar la dimensión prioritaria —por ejemplo, “equilibrado y sustentable”— y dejar los otros atributos como efectos esperados o criterios de implementación.

Finalmente, en cuanto al criterio d), el objetivo se vincula de manera general con la solución del problema de bajo desarrollo urbano e infraestructura deficiente, pero no expresa de forma directa cómo la acción gubernamental resolverá esa necesidad pública. Al no incorporar a la población objetivo ni el cambio esperado, se pierde la relación causal entre problema, objetivo y resultados. Para reforzar la correspondencia, el objetivo podría reformularse como: “Ampliar y mejorar la infraestructura y el equipamiento urbano de

calidad para la población con rezago en servicios básicos, contribuyendo al desarrollo urbano equilibrado y sustentable del estado.” Esta versión conserva la intención estratégica, pero establece un vínculo claro entre la acción pública y el impacto en la población destinataria.

Siguiendo los principios de la Metodología de Marco Lógico (MML), el objetivo debe expresar un cambio positivo, único y verificable en la situación problemática identificada, centrado en la población objetivo y derivado directamente del problema central. Además, debe formularse en tiempo presente, como una situación alcanzada, evitando vaguedades y adjetivos excesivos.

A partir de lo anterior, una propuesta para mejorar la redacción es:

“Incrementar el acceso de la población urbana, rural e indígena a infraestructura y equipamiento urbano de calidad, que contribuya a mejorar sus condiciones de vida y promueva un desarrollo territorial equilibrado y sustentable.”

Sin embargo, cabría su valoración a la luz de los otros instrumentos y técnicas de planeación.

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 Estatal de Desarrollo (PED) vigente?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
-------	-----------

	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0 y atender los numerales 5.1 y 5.4. Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
4	En la Ficha se establece una alineación pertinente y completa.

El Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana” se alinea de manera directa con el Eje E4 – “Una coordinación histórica entre desarrollo y seguridad” del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021–2027, al contribuir a la construcción de entornos urbanos seguros, funcionales y económicamente dinámicos. Este eje plantea como prioridad la articulación entre la planeación territorial, la infraestructura y la seguridad pública, reconociendo que la calidad del entorno urbano es un factor esencial para la cohesión social y el fortalecimiento del desarrollo económico regional. En este contexto, el programa se inscribe dentro del Objetivo Estratégico E410 “Infraestructura para el desarrollo económico inclusivo”, el cual orienta las acciones gubernamentales hacia el fortalecimiento de la infraestructura física como base del crecimiento económico, la generación de empleo y la mejora de las condiciones de vida de la población. El enfoque del programa en la planeación, ejecución y rehabilitación de obras de infraestructura urbana permite crear condiciones propicias para la competitividad, la movilidad eficiente y el acceso equitativo a los servicios básicos, lo que resulta indispensable para consolidar territorios seguros y productivos.

Asimismo, el programa contribuye de manera sustantiva al cumplimiento de las siguientes estrategias del PED:

E41003 – Impulsar proyectos que potencialicen el desarrollo económico y la conectividad de las regiones del estado, para consolidar el acceso a mercados locales y globales. El Programa E410K05 promueve obras que fortalecen la conectividad intraurbana y regional mediante la modernización de vialidades, infraestructura de movilidad y servicios públicos

asociados. Estas intervenciones mejoran la accesibilidad y reducen los costos logísticos, incrementando la competitividad de las zonas urbanas y su vinculación con los corredores económicos estatales. La planeación de proyectos urbanos estratégicos, en coordinación con los municipios, permite articular redes productivas y consolidar polos de desarrollo local, en coherencia con la visión del PED de integrar el territorio sonorense a los mercados nacionales e internacionales.

E41006 – Potenciar la derrama económica a través de la mejora de la infraestructura turística estratégica, para fomentar el desarrollo económico local y regional. Mediante la rehabilitación y adecuación de espacios públicos, vialidades urbanas y entornos con potencial turístico, el programa contribuye a elevar la calidad de la infraestructura que sustenta las actividades turísticas y comerciales. Estas acciones estimulan la atracción de visitantes, fortalecen la economía de servicios y propician la generación de empleo local. La inversión en infraestructura urbana de calidad incide directamente en la imagen y funcionalidad de los destinos turísticos del estado, promoviendo un desarrollo equilibrado y sostenible entre las regiones con vocación económica y aquellas con potencial emergente.

c. Análisis de la población potencial, objetivo y atendida

7. ¿Las poblaciones potencial, objetivo y atendida del Pp se encuentran correctamente identificadas?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	a) El Pp identifica a la población total que presenta el problema público o necesidad que justifica su existencia (población potencial).

	<p>b) El Pp identifica a la población que tiene planeado atender para cubrir la población potencial y que es elegible para su atención (población objetivo).</p> <p>c) 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).</p> <p>d) Las poblaciones potencial, objetivo y atendida son consistentes entre los diversos documentos estratégicos del programa, por ejemplo: estudio, documento normativo, lineamientos operativos, Instrumento de Seguimiento del Desempeño, entre otros.</p>
1	Se identifica a la población total que presenta el problema público o necesidad que justifica su existencia, con las siguientes observaciones.

La Ficha como población potencial a *“la población del estado de Sonora”*, cuantificada en 2,944,840 habitantes, con fuente de verificación en el INEGI. Si bien esto ofrece una base estadística verificable, la definición es demasiado amplia: no delimita el grupo de personas que realmente presenta el problema público o la necesidad que justifica el programa (bajo índice de desarrollo urbano e infraestructura con calidad). De acuerdo con la MML, la población potencial debe referirse solo a quienes *experimentan la problemática*, no al total de habitantes del estado. Por tanto, no cumple plenamente con el criterio de identificación de la población potencial.

El Pp señala también como población objetivo a *“la población del estado de Sonora beneficiada con el programa”*, con la misma cuantificación total (2,944,840). Esta duplicación indica ausencia de delimitación de elegibilidad: no se especifica qué segmentos de la población serán atendidos (por ejemplo, municipios con rezago urbano, localidades

rurales o comunidades indígenas). Tampoco se describe la forma en que serán seleccionados o priorizados. Según la MML, la población objetivo debe ser un subconjunto de la población potencial, claramente caracterizado por criterios de acceso, necesidad o vulnerabilidad. En este caso, no existe tal distinción, por lo que no cumple con el criterio b). Además, no presenta información específica sobre la población efectivamente atendida en el ejercicio fiscal anterior o en el año de referencia. No se señalan resultados de cobertura, número de beneficiarios, municipios intervenidos ni obras concluidas con impacto en personas o comunidades. Esto impide verificar si la población atendida constituye un subconjunto o totalidad de la población objetivo. Por tanto, no se cumple el criterio c) relativo a la identificación y correspondencia de la población atendida con la población objetivo.

En otras palabras, nuestro análisis muestra inconsistencias entre los distintos apartados del documento. Aunque se mantiene una cifra única para las tres poblaciones, esta generalización no se vincula de forma coherente con el problema público, los bienes y servicios definidos (planeación, obras y proyectos ejecutivos) ni con los instrumentos de seguimiento del desempeño. En términos de MML y del PBR-SED, se espera que las poblaciones estén alineadas entre los documentos normativos y operativos, cosa que aquí no se cumple plenamente, ya que el diseño programático no traduce la amplitud poblacional en metas o indicadores diferenciados.

En síntesis, las poblaciones potencial, objetivo y atendida no se encuentran correctamente identificadas. Se define al total de habitantes de Sonora como universo del programa, lo cual impide medir la cobertura real, priorizar beneficiarios o evaluar el impacto social de las intervenciones. Para ajustarse a la MML, el programa debería delimitar territorial y socialmente su población potencial (por ejemplo, municipios con rezago en infraestructura urbana o rural), definir criterios de elegibilidad para la población objetivo (localidades priorizadas, zonas urbanas marginadas, comunidades indígenas) y reportar la población

atendida por ejercicio fiscal, asegurando la coherencia con los indicadores y bienes/servicios programáticos.

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> a) Incluye características de la población atendida. b) Incluye características del tipo de bien o servicio otorgado. c) Se encuentra sistematizada⁵ 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.
1	Se otorga una calificación mínima al considerar que se identifica (con lo ya comentado) la población beneficiada. Sin embargo, hay áreas de probable mejora.

No presenta una descripción específica de las características socioeconómicas, territoriales o demográficas de la población efectivamente atendida. Se limita a mencionar que la población beneficiada es *“la población del estado de Sonora”* con una cifra total de 2,944,840 habitantes, sin desagregar por municipio, zona urbana/rural, grupo indígena o tipo de infraestructura recibida. En consecuencia, no se cumple el criterio, pues no es

⁵ 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.

posible identificar los rasgos distintivos de las personas o comunidades que realmente recibieron los bienes y servicios del programa. Si bien se detallan tres tipos de bienes o servicios —acciones de planeación, obras de infraestructura y elaboración de proyectos ejecutivos—, no existe correspondencia entre esos bienes y la población atendida. No se especifica qué tipo de infraestructura, proyectos o acciones beneficiaron a qué localidades o grupos. Tampoco se precisa la magnitud del beneficio (número de obras, cobertura o nivel de impacto), por lo que el vínculo entre producto y beneficiario queda enunciado de forma genérica y no verificable.

El documento no menciona la existencia de un registro o base de datos sistematizada que documente a las personas o comunidades atendidas. La información se apoya en “expedientes en resguardo” de distintas direcciones generales (Planeación, Ejecución de Obra, Proyectos e Ingeniería), pero no se describen mecanismos de integración, depuración o actualización periódica de esos registros. En términos de la MML y del PBR-SED, esto implica una debilidad institucional en la trazabilidad de beneficiarios y dificulta la evaluación de cobertura real. La existencia de un registro o base de datos sistematizada tampoco se conoció en el trabajo realizado dentro de los talleres desarrollados.

Queda pendiente el desarrollo del Anexo 3. Procedimiento de actualización de población atendida.

e) Análisis del Instrumento de Seguimiento del Desempeño

9. El Instrumento de Seguimiento del Desempeño del Pp, ¿permite obtener información relevante sobre los siguientes elementos de diseño del Pp?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0. Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
2	Además de cumplir con el criterio anterior, el Instrumento de Seguimiento de Desempeño del Pp, permite obtener información sobre la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios (componentes) del Pp.

La revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024 del Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana” permite constatar que el instrumento **sí** proporciona información suficiente sobre la generación y/o entrega de bienes y servicios (componentes) del programa, a través de indicadores que cuantifican el número de acciones ejecutadas, obras concluidas, proyectos elaborados o expedientes técnicos integrados. En el nivel de componentes, los indicadores —como “*Número de obras concluidas por trimestre*”, “*Número de proyectos ejecutivos elaborados*” y “*Número de acciones de planeación y ordenamiento territorial*”— reflejan con claridad la producción tangible derivada de la gestión del programa. Estos indicadores permiten monitorear el grado de cumplimiento de las metas operativas y verificar el avance físico y administrativo de las obras e intervenciones urbanas.

No obstante, la MIR no permite obtener información sobre la cobertura de la población atendida, medida como la relación entre la población objetivo y la población efectivamente beneficiada. Ninguno de los indicadores incluidos en los niveles de propósito o componentes cuantifica el alcance poblacional o territorial de las intervenciones, por lo que no es posible determinar en qué proporción la infraestructura construida o rehabilitada ha contribuido a atender a la población identificada como destinataria del programa. Asimismo, la MIR no incorpora variables o indicadores de resultados que midan el cambio producido en la población objetivo como consecuencia de la ejecución del programa. Si bien

en el nivel de fin se establece una referencia al *Índice de Competitividad Estatal*, dicho indicador mide un fenómeno macroeconómico de carácter estructural y no refleja de manera específica los efectos del programa sobre la calidad de vida, la movilidad o el acceso a servicios urbanos de la población beneficiada.

En consecuencia, el instrumento de seguimiento actual no permite vincular de manera verificable los productos del programa (obras y acciones) con los resultados e impactos esperados en la población, limitando la capacidad de la MIR para servir como herramienta de gestión orientada a resultados y de evaluación de desempeño.

Para fortalecer la capacidad de la MIR y garantizar que cumpla con los criterios establecidos en la Metodología del Marco Lógico (MML) y en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos (SHCP), se proponen las siguientes acciones:

- Incorporar un indicador de cobertura poblacional
- Diseñar un indicador de resultado que mida el cambio o mejora en las condiciones de la población objetivo,
- Alinear los nuevos indicadores con el objetivo de propósito establecido en la MIR
- Revisar la estructura jerárquica de la MIR

10. ¿Los indicadores que integran el Instrumento de Seguimiento del Desempeño del Pp, cumplen con los siguientes criterios?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	a) Es claro, el nombre del indicador es entendible, no presenta ambigüedades.

	<p>b) Es relevante, provee información valiosa sobre aquello que se quiere medir.</p> <p>c) Es económico, la información para generar el indicador está disponible a un costo razonable.</p> <p>d) Es monitoreable, permite su estimación y verificación independiente.</p> <p>e) Es adecuado, provee suficientes bases para medir, evaluar o valorar el desempeño.</p>
1	Por cumplimiento parcial, de acuerdo con lo que se señala a continuación.

Tras revisar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024 del Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana”, considerado como el Instrumento de Seguimiento del Desempeño, se puede determinar que los indicadores presentan avances formales, pero no cumplen plenamente con todos los criterios de calidad establecidos en la Metodología de Marco Lógico (MML) y el Modelo PBR-SED. A continuación, una relación de los mismos.

Los nombres de los indicadores son en general comprensibles —por ejemplo, “Número de obras concluidas por trimestre”, “Número de proyectos ejecutivos elaborados” o “Acciones en materia de infraestructura y desarrollo urbano en el estado”—; sin embargo, algunos presentan ambigüedades en su alcance. No se distingue con precisión si miden insumos, productos o resultados, ni si las “acciones” implican obras, estudios o gestiones administrativas. En consecuencia, el criterio de claridad se cumple parcialmente, pues los títulos son legibles, pero la unidad de análisis y el objeto de medición no siempre son inequívocos. Sobre el criterio de Relevancia, Los indicadores se relacionan con la ejecución operativa del programa (obras, proyectos, planeación), pero no reflejan de manera directa el cambio en las condiciones de vida o en el desarrollo urbano equilibrado y sustentable,

que constituye el propósito del programa. La mayoría mide “número de acciones”, “número de proyectos”, “número de obras”, sin capturar la calidad, cobertura o impacto en la población. Por tanto, su relevancia es limitada: aportan información sobre desempeño administrativo, pero no sobre resultados sociales o territoriales.

El criterio de economía se cumple de forma adecuada, ya que la información requerida para construir los indicadores proviene de fuentes internas —expedientes de obra, registros administrativos de SIDUR y sitios institucionales—, lo que implica bajo costo de obtención y disponibilidad directa. Sin embargo, no se menciona si existe un sistema de gestión o base de datos consolidada que agilice su cálculo y reduzca errores humanos. Con la información con la que se cuenta puede decirse que los indicadores son monitoreables en sentido técnico, pues definen unidades de medida (acciones, proyectos, obras) y fuentes de verificación (expedientes, archivos, reportes), lo que permite su revisión documental independiente. No obstante, carecen de línea base verificable y de indicadores de resultado o de impacto, lo que dificulta su seguimiento longitudinal o la evaluación externa de su efectividad. En algunos casos incluso se señala explícitamente “sin línea base”, lo que vulnera la trazabilidad y la validez de la medición.

En términos de adecuación, los indicadores no proporcionan una base suficiente para evaluar el desempeño integral del programa, ya que se concentran en la medición de productos (número de obras, proyectos o acciones), sin establecer relación con el problema público (bajo desarrollo urbano e infraestructura con calidad). No permiten valorar la eficiencia, eficacia ni sostenibilidad de las intervenciones. Por ello, el criterio de adecuación no se cumple plenamente, y se recomienda incorporar indicadores de resultado (por ejemplo, “porcentaje de población con acceso a infraestructura urbana de calidad” o “reducción del rezago en equipamiento urbano”) para vincular el esfuerzo institucional con los cambios esperados en la población beneficiaria.

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<p>a) Se establecen con base en un método de cálculo documentado.</p> <p>b) Cuentan con unidad de medida y son congruentes con el sentido del indicador.</p> <p>c) Se orientan a la mejora del desempeño, es decir, no son laxas.</p> <p>d) Son factibles, considerando la normatividad, los plazos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.</p>
1	Se otorga calificación por cumplimientos parciales.

Las metas presentan valores trimestrales y anuales (por ejemplo, “21 obras concluidas”, “28 proyectos ejecutivos elaborados”, “100 acciones de planeación”), pero no se identifica un método de cálculo documentado que justifique cómo se determinaron dichos valores ni la lógica de crecimiento entre trimestres. Tampoco se mencionan fuentes de referencia, ejercicios históricos ni análisis de capacidad institucional. En consecuencia, las metas parecen estimativas más que derivadas de una metodología cuantitativa, lo que incumple este criterio.

Las metas sí cuentan con unidades de medida claramente establecidas (acciones, obras, expedientes, proyectos, dictámenes, etc.), lo que permite relacionarlas de manera directa con los indicadores correspondientes. Además, el sentido de los indicadores (ascendente) y la periodicidad trimestral se mantienen consistentes a lo largo de la MIR. No obstante, la unidad de medida se limita a cuantificar productos físicos o administrativos sin incorporar medidas de resultado (porcentaje, cobertura, impacto), lo que restringe su valor analítico.

Por tanto, el criterio se cumple parcialmente, con claridad formal pero débil congruencia sustantiva.

Dicho lo anterior, las metas no muestran evidencia de estar orientadas a la mejora progresiva del desempeño. Varias se fijan en niveles modestos o sin justificación respecto a la línea base (que en muchos casos aparece como “0.00” o “sin línea base”). Esta ausencia impide determinar si las metas representan un avance real o simplemente mantienen la inercia de ejecución. Asimismo, las metas de tipo acumulativo (“acciones”, “proyectos”, “dictámenes”) carecen de indicadores de calidad o eficiencia. Las metas parecen factibles desde el punto de vista operativo, ya que se alinean con los recursos disponibles, la capacidad administrativa y los tiempos de ejecución de obra pública. Sin embargo, la factibilidad se infiere más por experiencia técnica que por evidencia explícita. No se documenta la correspondencia entre metas, presupuesto asignado y recursos humanos o financieros disponibles. Aun así, el comportamiento progresivo trimestral (por ejemplo, 3→8→10→21 obras) indica cierta planeación secuencial, lo que sugiere viabilidad práctica pero no metodológica.

En conjunto, las metas del programa cumplen parcialmente con los criterios de la MML: presentan unidades de medida y sentido coherente con los indicadores, y son operacionalmente alcanzables, pero carecen de sustento metodológico, justificación documental y orientación a resultados de desempeño. Para mejorar su calidad para ejercicios posteriores, como el de 2026, se recomienda:

1. Documentar el método de cálculo de cada meta (con base en capacidades instaladas, ejecución histórica y recursos presupuestales).
2. Incorporar líneas base verificables y fuentes estadísticas.
3. Formular metas retadoras pero realistas, orientadas a resultados de impacto (por ejemplo, “porcentaje de población beneficiada con infraestructura nueva”).

4. Vincular la factibilidad de las metas con el análisis de recursos y restricciones institucionales.

Consistencia programática y normativa

15. ¿El Pp cuenta con un expediente técnico completo?

Respuesta: Si.

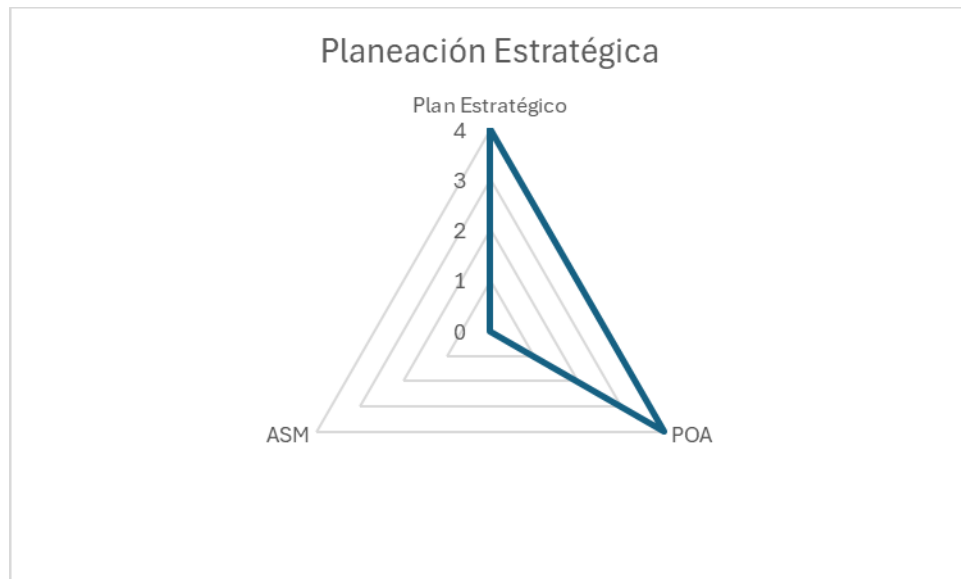
Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> a) Cuenta con Ficha Conceptual. b) Cuenta con Árboles de problemas y objetivos. c) Cuenta con la MIR u otro ISD. d) Si es un Pp prioritario según el Manual de Programación y Presupuestación, cuenta con Lineamientos de Ejecución.
4	Cuenta con lo necesario.

Se considera que, aun en consideración de lo que se comenta en la evaluación, se tiene un expediente completo del Pp.

Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados

Este Módulo Analiza la existencia y calidad del Plan Estratégico y del Programa Operativo Anual (POA), verificando su articulación con los objetivos centrales y su correspondencia con los bienes y servicios producidos.

Aspecto general del Módulo 2



a. Instrumentos de planeación

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
-------	-----------

	<p>a) Es producto de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento oficial o institucional.</p> <p>b) Abarca un horizonte de al menos cinco años.</p> <p>c) 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.</p> <p>d) Cuenta con indicadores del desempeño para medir los avances en el logro de sus objetivos.</p>
4	Se identifica cumplimiento.

Se identifica cumplimiento de los criterios, al considerarlo alineado con el Plan Estatal de Desarrollo que tiene un horizonte sexenal de cumplimiento.

18. ¿El Programa Operativo Anual (POA) de la(s) UR que operan el Pp cumple con las siguientes características?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<p>a) Es producto de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento oficial.</p> <p>b) Se consideran los bienes y/o servicios que se producen con el presupuesto del Pp.</p> <p>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.</p>

	d) Se revisa y actualiza periódicamente.
4	Se considera cumplimiento, con observaciones.

El documento a vista no hace referencia explícita al instrumento normativo que regula el proceso (por ejemplo, lineamientos internos o manuales de planeación), por lo que el cumplimiento es formal pero no plenamente documentado. Sin embargo, a partir del conocimiento que se obtuvo en el trabajo en talleres con las personas en el servicio público, se considera el cumplimiento.

El POA incluye metas operativas asociadas a los bienes y servicios generados con el presupuesto del programa: obras de infraestructura urbana y rural, elaboración de proyectos ejecutivos, estudios de planeación urbana, supervisión de obras y gestión administrativa. Estas actividades están cuantificadas por unidad responsable y tipo de meta (documento, acción, porcentaje, informe, etc.), lo que permite relacionarlas con los productos presupuestados. Sin embargo, los bienes y servicios se registran de manera operativa y no con enfoque en resultados o beneficiarios, por lo que el criterio se cumple parcialmente.

Un comentario adicional es que las metas se enfocan exclusivamente en la ejecución física (número de obras, documentos o acciones) y no en el cambio o impacto esperado sobre la población o el territorio, por lo que su contribución al objetivo general es indirecta.

b. Aspectos Susceptibles de Mejora

23. 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: Si.

Nivel	Criterios
0	<p>Sin evidencia: En caso de que el Pp no cuente con evaluaciones o bien, si éste no ha definido ASM; Con evidencia: Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la</p> <p>No se cuenta con evidencia del seguimiento en los últimos tres años.</p>

En la presente administración 2021-2027, no se cuentan con evaluaciones previas. La evaluación que se identifica es la elaborada por INTELINOVA, S.C. en noviembre de 2018.

Módulo 4. Operación

Este Módulo examina los procesos clave mediante diagramas de flujo, la existencia de procedimientos estandarizados para la recepción y entrega de bienes o servicios, y los mecanismos de verificación y seguimiento.

Aspecto general del Módulo 3



a. Análisis de los procesos clave

28. 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: Si

Nivel	Consideraciones
SI	No procede valoración cuantitativa. El estudio proporcionado contempla algunos o todos los elementos establecidos en el artículo 10, inciso 4) b, que se refiere al "Formato de Ficha Técnica de los Programas Presupuestarios"

Se tiene conocimiento de existencia de Manuales de Organización donde se incluyen Diagramas de Flujo; su pertinencia y actualización, sin embargo, deberá verificarse con las áreas correspondientes para poder elaborar una recomendación pertinente.

b. Solicitud de bienes y/o servicios

29. ¿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: Si.

Nivel	Criterios
	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0; Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
3	No se cuenta con evidencia.

La información sobre la demanda se encuentra documentada en los expedientes técnicos y administrativos que respaldan las acciones de planeación, ejecución de obra y elaboración de proyectos ejecutivos. Estos registros permiten identificar el número, tipo y localización de las solicitudes recibidas, los diagnósticos técnicos y los estudios de factibilidad que sustentan la priorización de intervenciones. En la ficha conceptual se establece que la Secretaría ha desarrollado mecanismos de coordinación interinstitucional y de atención a los diferentes sectores sociales, que posibilitan el involucramiento de actores públicos y privados en la gestión, priorización y organización de información para la planeación conjunta de la infraestructura y el desarrollo urbano.

Es probable que se requiera una valoración más cercana y puntual para conocer la manera en que funciona esa información y cómo se comunica entre las áreas que componen a SIDUR. De cualquier manera, de lo enterado del trabajo de la parte evaluada el programa incorpora un sistema de registro de proyectos, solicitudes y dictámenes técnicos, administrado por las direcciones generales de Planeación Urbana, Ejecución de Obra y

Proyectos e Ingeniería. Dicho sistema permite dar seguimiento a las solicitudes de infraestructura y sistematizar la información referente a los requerimientos de los municipios, dependencias estatales y ciudadanía organizada. Esta práctica asegura que la planeación de obras responda a demandas verificables y priorizadas, conforme a criterios de necesidad pública, factibilidad técnica y disponibilidad presupuestal. El factor político es determinante para el correcto desarrollo de la actividad.

30. ¿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?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
3	No se cuenta con evidencia.

El programa dispone de mecanismos formales de comunicación y recepción de solicitudes a través de plataformas institucionales, medios electrónicos y atención presencial. Adicionalmente, la Secretaría utiliza medios complementarios de participación social, entre ellos los comités sociales de obra, que fungen como instancias de vinculación comunitaria

y verificación. Estos comités permiten recibir y validar demandas locales, así como supervisar la correcta ejecución de los proyectos, fortaleciendo la transparencia y la trazabilidad de los procesos. La participación de los comités se documenta mediante actas y reportes de obra que forman parte de los expedientes de seguimiento.

31. ¿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?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
2	La evidencia se encuentra en diferentes registros o archivos administrativos.

El Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana” cuenta con mecanismos de verificación institucional y documental que permiten dar seguimiento y control a los procedimientos de recepción, registro y trámite de solicitudes de los servicios que genera, particularmente hacia el exterior. El Pp, sin embargo, considera diferentes procedimientos

y no de todos ellos se puede tener la evidencia de que estén estandarizados o que sean utilizados por todas las instancias involucradas en el procedimiento.

En general, los mecanismos están integrados en el marco normativo y operativo de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR), conforme a la *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas para el Estado de Sonora*, su *Reglamento* y el *Reglamento Interior de la SIDUR*. Dichos instrumentos establecen las etapas de gestión, validación y autorización de solicitudes de obra, asegurando que las intervenciones respondan a demandas formales, verificables y priorizadas. Entre ellos se encuentran: la Revisión técnica y administrativa de las solicitudes de obra, la integración de expedientes técnicos de obra y proyectos ejecutivos, la supervisión y verificación continua y los Uso de medios institucionales y participación ciudadana.

c. Entrega de bienes y/o servicios

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
3	La evidencia se encuentra en diferentes registros o archivos administrativos.

El cuenta con procedimientos formalmente documentados para la entrega de bienes y servicios relacionados con la planeación, ejecución y supervisión de obras de infraestructura urbana y rural. Estos procedimientos están sustentados en el marco normativo de la *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas para el Estado de Sonora* y en los lineamientos internos de la Secretaría, los cuales establecen los plazos, responsables y medios de atención ciudadana correspondientes.

El programa define con relativa claridad los bienes y servicios a entregar —como acciones de planeación, obras de infraestructura y elaboración de proyectos ejecutivos—, y los procedimientos asociados a su ejecución y entrega se encuentran sistematizados en expedientes técnicos, administrados por las Direcciones Generales de Planeación y Ordenamiento Territorial, Ejecución de Obra y Proyectos e Ingeniería. Estos expedientes contienen los documentos que acreditan cada fase del proceso: solicitud, validación técnica, contratación, supervisión, entrega y cierre administrativo. Asimismo, los procedimientos incluyen la definición de plazos para cada etapa del proceso de entrega. Por ejemplo, en la MIR se establecen actividades específicas con metas trimestrales y responsables de ejecución, tales como la “Integración de expedientes técnicos de obra” y la “Verificación de la correcta ejecución de las obras”, cuyos resultados se registran en informes y reportes trimestrales de avance MIR 2024. Este enfoque permite monitorear el cumplimiento temporal de los procesos y garantiza la oportunidad en la entrega de los bienes y servicios comprometidos.

36. ¿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?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
2	La evidencia se encuentra en diferentes archivos o unidades.

Se identifica que el Pp cuenta con mecanismos formales y documentados para verificar los procedimientos relacionados con la entrega de los bienes y servicios que genera, los cuales se encuentran establecidos y sustentados en los registros administrativos, los expedientes técnicos y los indicadores operativos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024. Asimismo, se identifica que están estandarizados, son utilizados por todas las instancias involucradas en el procedimiento.

En general, Los mecanismos de verificación se desarrollan principalmente a través de procesos de inspección técnica, supervisión administrativa y validación documental que garantizan el cumplimiento de las metas programadas, la calidad de los bienes y servicios entregados, y la trazabilidad de los recursos públicos empleados. En el nivel de componentes de la MIR, se identifican procedimientos de verificación asociados a las

actividades C2-A1 “Integración de expedientes técnicos de obra”, C2-A2 “Verificar la correcta ejecución de las obras” y C3-A3 “Verificación y/o supervisión de proyectos ejecutivos de obra pública”, los cuales constituyen instrumentos directos de control y seguimiento sobre la entrega de los bienes y servicios del programa. Cada uno de estos procedimientos se respalda mediante expedientes técnicos en resguardo de las direcciones responsables —Ejecución de Obra y Proyectos e Ingeniería— y se verifica de manera trimestral con base en indicadores medibles y medios de verificación definidos en la MIR. Si bien existen, se identifica que están dispersos en diferentes archivos o unidades.

38. ¿Los procedimientos para la generación de los bienes y/o servicios que entrega el Pp cumplen con las siguientes características?⁶

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
2	La evidencia se encuentra en diferentes archivos o unidades.

El Pp cuenta con procedimientos formalmente definidos y documentados para la generación de los bienes y servicios que entrega. Estos procedimientos cumplen con las características establecidas en los lineamientos de la evaluación, al estar normados,

⁶ Estas acciones podrían entenderse como actividades de la MIR, en caso de que aplique

sistematizados y vinculados con la estructura operativa y los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024. Sin embargo, no se identifica que difundidos públicamente de manera en que puedan identificarse con facilidad.

Los procedimientos para la generación de estos bienes y servicios se encuentran documentados y cuentan con mecanismos de control y verificación, según lo descrito en la MIR 2024, donde se establecen actividades y medios de verificación asociados a cada componente. Entre los más relevantes se incluyen: a) C1-A1 a C1-A7: actividades relacionadas con la planeación, dictaminación, registro de instrumentos normativos, capacitación y atención a municipios, que sustentan la generación de bienes de planeación territorial; b) C2-A1 a C2-A3: integración de expedientes técnicos, inspección periódica de obras y revisión de estimaciones para autorización de pagos, que constituyen procedimientos operativos para la generación de infraestructura urbana y rural; c) C3-A1 a C3-A3: integración, verificación y supervisión de proyectos ejecutivos, que aseguran la calidad técnica y cumplimiento de los proyectos elaborados.

d. Mejora y simplificación regulatoria

40. ¿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:

Nivel	Consideraciones
No	No procede valoración cuantitativa.

Con base en la información contenida en la Ficha Conceptual y en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024 del Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana”, no se identifican cambios sustantivos en el documento normativo o institucional del programa durante los últimos tres años. No obstante, se identifican ajustes de carácter adjetivo o administrativo, que han permitido mejorar la sistematización y el seguimiento de la información, sin implicar cambios normativos de fondo.

El marco jurídico que regula la operación del programa permanece estable y se sustenta en los mismos instrumentos normativos señalados en ejercicios anteriores, entre los cuales destacan la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas para el Estado de Sonora, su Reglamento, la Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano del Estado de Sonora, así como el Reglamento Interior de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR).

En consecuencia, se concluye que el Programa Presupuestario E410K05 mantiene su marco normativo y operativo sin alteraciones estructurales, y que los ajustes observados corresponden a mejoras de carácter adjetivo, centradas en la gestión interna y en el fortalecimiento de los mecanismos de control, registro y supervisión. Si bien estos cambios contribuyen a agilizar algunos procesos administrativos, no representan transformaciones sustantivas que modifiquen la operación o el alcance institucional del programa.

e. Presupuesto del Pp

41. ¿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?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> a) Desglosa el presupuesto por capítulo de gasto y fuente de financiamiento. b) Presenta estimaciones presupuestarias en el corto plazo. c) Estima el gasto unitario, como gastos totales/población atendida. d) Existe coherencia entre los capítulos de gasto y las características de las actividades que realiza y los bienes y/o servicios que entrega.
4	Existe coherencia entre los capítulos de gasto y las características de las actividades que realiza.

Sí, el Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana identifica y cuantifica los gastos necesarios para la generación de los bienes y servicios que ofrece, de conformidad con la información contenida en su Ficha Conceptual y en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024. De acuerdo con los documentos revisados, el programa asocia los bienes y servicios que entrega con las Actividades o Proyectos (AoP) que los financian, lo que permite establecer una relación directa entre los gastos y los productos generados. En la Ficha Conceptual se detalla esta correspondencia, donde cada bien o servicio tiene asignada una clave AoP y un tipo de intervención pública, lo que posibilita la cuantificación del gasto vinculado a cada componente operativo.

Asimismo, la MIR 2024 presenta una estructura que integra los componentes y actividades con sus respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos, lo que evidencia que el programa cuantifica los recursos empleados en cada nivel de operación. En particular, las actividades C2-A1 (“Integración de expedientes técnicos de obra”), C2-A2 (“Verificar la correcta ejecución de las obras”) y C3-A1 (“Integración de expedientes técnicos de

proyectos ejecutivos”) demuestran la trazabilidad de los gastos vinculados a la generación de los productos principales del programa. Los medios de verificación señalados en la MIR (expedientes técnicos, informes de supervisión, estimaciones de obra, y registros en el *Sistema Estatal de Información para el Ordenamiento Territorial* y el *Sistema de Control y Seguimiento de Obras Públicas*) constituyen evidencia documental que respalda la identificación y cuantificación del gasto ejercido para cada obra o servicio. Estos sistemas permiten vincular el gasto ejercido con el avance físico y financiero de las acciones programadas, garantizando la consistencia entre la planeación presupuestal y la ejecución física.

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

La Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano opera con Ingresos Propios y Recursos Federales, mismos que se contemplan en los siguientes FONDOS:

FONDO	FUENTE FINANCIERA	NOMBRE	CLASIFICACIÓN
2012A9	A9	FINANCIAMIENTO PARA INFRAESTRUCTURA 2020	CRÉDITO INFRAESTRUCTURA
2211A0	A0	RECURSOS PROPIOS 2022	RECURSO ESTATAL
2311A0	A0	RECURSOS PROPIOS 2023	RECURSO ESTATAL
2312A2	A2	CRÉDITO INFRAESTRUCTURA 2023	RECURSO ESTATAL
2411A0	A0	RECURSOS PROPIOS 2024	RECURSO ESTATAL
2415A0	A0	RECURSOS PROPIOS 2024	RECURSO ESTATAL
2425RX	RX	PROBIPI LOMA BACUM 2024	RECURSO FEDERAL

En el presupuesto para operación,

Capítulo de gasto	Monto en pesos corrientes
1000 Servicios personales	\$ 108 218 944.00
2000 Materiales y suministros	\$ 2 042 242.00
3000 Servicios generales	\$ 172 474 813.79
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 2 711 631 470.26
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 20 000.00

6000 Inversión pública	\$ 578 000 000.00
7000 Inversiones financieras y otras provisiones	-
8000 Participaciones y aportaciones	-
9000 Deuda pública	-
TOTAL	\$ 3 572 387 470.75

De acuerdo con la fuente u origen de los recursos para 2024,

Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
A0 RECURSOS PROPIOS	70.7%
C0 CECOP	9.13%
DM FAFEF	7.37%
DZ FAMES	6.4%
IUFAM-INFRAEST P/EDUC MEDIA SUP POTENCIADO	2.69%
C9 CONTRIBUCIÓN INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	1.53 %
DY FAMEB	1.02%
ISFAM-INFRAESTRUC P/EDUC BÁSICA POTENCIADO	0.7%
ITFAM-INFRAESTRUC P/EDUC SUPER. POTENCIADO	0.36%
DL FAM EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	0.05%
TOTAL	100

f. Sistematización de la información

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	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.
2	Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información registrada y Proporcionan información al personal involucrado.

De acuerdo con la Ficha Conceptual, el programa emplea como fuentes principales de información administrativa y técnica el Sistema Estatal de Información para el Ordenamiento Territorial (SEIOT) y el Sistema de Control y Seguimiento de Obras Públicas (SIDEOP). Se parte de que fueron aprovechados y que el trabajo se realizó con el apoyo de ellos. Estos sistemas se integran con las áreas operativas y permiten registrar, verificar y validar información relacionada con la planeación, ejecución y supervisión de las obras públicas y proyectos ejecutivos. Ambos sistemas cuentan con protocolos de registro y resguardo documental que garantizan la trazabilidad de la información y la integridad de los datos cargados

g. Transparencia y rendición de cuentas

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
-------	-----------

	<ul style="list-style-type: none"> 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.
2	Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de información.

El Pp cuenta con procedimientos institucionales para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de información relacionadas con sus acciones, obras y proyectos. Estos procedimientos se enmarcan en la aplicación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora y en el Reglamento Interior de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano, los cuales establecen la obligación de garantizar el acceso a la información pública gubernamental, así como de dar atención y respuesta a las solicitudes ciudadanas en los plazos y términos establecidos. Algunos esfuerzos adicionales para el empleo de tecnologías de la información así como la generación, documentación y publicación de la información en formatos abiertos y accesibles fueron compartidos, pero no se lograron institucionalizar.

Módulo 5. Percepción de la población atendida

46. ¿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?

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> 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.
2	No se tiene información unificada que cumpla con los criterios.

La documentación revisada permite inferir que la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR) realiza procesos de seguimiento técnico y administrativo sobre las obras y proyectos ejecutados, y que cuenta con mecanismos de verificación y supervisión —como los expedientes técnicos y reportes de avance de obra— que aseguran la calidad y la correcta ejecución de los bienes entregados. Sin embargo, estos mecanismos no constituyen instrumentos de medición de satisfacción ciudadana en términos metodológicos o estadísticos. En la Ficha Conceptual no se evidencia la existencia de encuestas, cuestionarios, formatos o metodologías estructuradas orientadas a recopilar información de percepción o satisfacción de la población beneficiaria. Tampoco se reportan instrumentos diseñados para cumplir con los criterios establecidos en esta pregunta.

Si bien la SIDUR dispone de canales institucionales de comunicación —como la página web y los comités sociales de obra— que permiten recibir retroalimentación ciudadana durante la ejecución o supervisión de proyectos, estos no constituyen instrumentos formales de medición del grado de satisfacción. Más bien, se tratan de mecanismos de participación y verificación social, complementarios al control administrativo, pero no metodológicamente diseñados para obtener indicadores de satisfacción válidos o comparables.

Módulo 6: Medición de resultados

Aspecto general del Módulo 6



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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	<p>a) A partir del reporte de indicadores del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (MIR, FID, otro).</p> <p>b) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones al Pp, sin considerar impacto.</p>

	<p>c) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones estatales, nacionales o internacionales que muestran los efectos de programas similares.</p> <p>d) A partir de los hallazgos de evaluaciones de impacto al Pp.</p>
3	

El Pp documenta sus avances en el logro de su objetivo central y su contribución a objetivos superiores principalmente a través de dos medios institucionales: a) El reporte de indicadores del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), mediante el cual la dependencia da cuenta del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). A través de este instrumento, la Dirección General de Programación y Evaluación, unidad responsable del seguimiento del programa, registra y analiza el desempeño trimestral de los indicadores, permitiendo verificar el avance físico y financiero de las acciones de planeación, ejecución de obras y elaboración de proyectos ejecutivos; b) el programa documenta avances e identifica áreas de mejora a partir de los hallazgos derivados de evaluaciones y estudios aplicados al Pp, conforme a lo establecido por la Secretaría de Hacienda del Estado y el Programa Anual de Evaluación (PAE). Dichos ejercicios analizan la coherencia entre el diseño del programa, la pertinencia de sus indicadores y la efectividad en el cumplimiento de su objetivo de “desarrollo urbano y ordenamiento territorial equilibrado, sustentable y competitivo con infraestructura de calidad”.

Los resultados de estas evaluaciones permiten generar recomendaciones técnicas que contribuyen a la mejora continua de la gestión del programa y al fortalecimiento de su vinculación con los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027, específicamente con el Eje E4 “Una coordinación histórica entre desarrollo y seguridad” y el Objetivo Estratégico E410 “Infraestructura para el desarrollo económico inclusivo”. En conjunto, ambos medios —el reporte sistemático del ISD y los hallazgos de las evaluaciones

externas o internas— garantizan que los avances del programa sean verificables, trazables y congruentes con su contribución a objetivos superiores, promoviendo una gestión basada en resultados y evidencia.

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0; Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
3	Se cuenta con evidencia y se describe a continuación.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024, el Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana”, presenta un cumplimiento positivo y en ascenso en los indicadores del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), tanto en su objetivo central (propósito) como en su contribución a los objetivos superiores (Fin). Eventualmente, la referencia para el Fin deberá ser revisado porque la base que emplea el IMCO se ha separado de lo que originalmente interesaba a la Ejecutante medir.

Señalado lo anterior, en el nivel de Fin, el indicador principal —Índice de Competitividad Estatal— refleja la contribución del programa a la consolidación de “ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes”. El resultado esperado para 2024 establece una posición 52 en el *Índice Nacional de Competitividad* publicado por el IMCO, manteniendo una

tendencia ascendente, lo que indica que las acciones de infraestructura y planeación urbana implementadas contribuyen a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las ciudades sonorenses. En el nivel de Propósito, el programa reporta avances consistentes en el indicador “Número de acciones ejecutadas en materia de infraestructura y desarrollo urbano”, con una meta anual de 163 acciones, las cuales abarcan tanto obras de infraestructura urbana y rural como proyectos ejecutivos y acciones de planeación territorial. Estos resultados evidencian un incremento progresivo en la ejecución de acciones vinculadas al mejoramiento de la infraestructura, fortaleciendo la conectividad regional y el desarrollo urbano equilibrado. El seguimiento de estos indicadores se realiza trimestralmente mediante los reportes del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), los cuales consolidan la información de avance físico y financiero de las actividades. Dichos reportes se sustentan en fuentes de información verificables y auditables, como los expedientes técnicos, reportes de supervisión, registros administrativos y plataformas institucionales (SEIOT y SIDEOP).

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

Respuesta: Si.

Nivel	Criterios
	Sin evidencia. Seleccionar el nivel 0; Con evidencia. Seleccionar un nivel partiendo de los criterios de la tabla.
4	Se cuenta con evidencia y se describe a continuación.

Con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024, el Programa Presupuestario E410K05 “Infraestructura Urbana” presenta un alto nivel de cumplimiento

de sus indicadores estratégicos y de gestión, mostrando avances satisfactorios en la mayoría de las metas programadas para el ejercicio 2024. En términos cuantitativos, el análisis de los indicadores del ISD —que se deriva directamente de la MIR— permite estimar que alrededor del 85 % de los indicadores estratégicos y de gestión muestran un avance satisfactorio respecto de sus metas trimestrales y anuales.

Este porcentaje se sustenta en la revisión de los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades del programa, donde se observan los siguientes resultados: a) En el nivel de Fin, el indicador *“Índice de Competitividad Estatal”* mantiene la meta establecida (posición 52) con tendencia ascendente, lo que refleja una contribución positiva del programa al desarrollo urbano y a la competitividad regional: En el nivel de Propósito, el indicador *“Número de acciones ejecutadas en materia de infraestructura y desarrollo urbano”* alcanza un avance acumulado del 100 % respecto a su meta anual de 163 acciones. En Componentes y Actividades, se estima un cumplimiento total. El seguimiento y verificación de estos resultados se realiza de manera trimestral mediante el ISD, el cual permite registrar los avances físicos y financieros con base en fuentes de información institucionales, como los expedientes técnicos, los archivos administrativos de las direcciones generales de Planeación, Ejecución de Obra y Proyectos e Ingeniería, así como los sistemas SEIOT y SIDEOP.

En conclusión, El Pp E410K05 “Infraestructura Urbana” presenta un avance satisfactorio en aproximadamente el 85 % de sus indicadores estratégicos y de gestión del Instrumento de Seguimiento del Desempeño, lo que evidencia un desempeño positivo y congruente con los objetivos establecidos en la MIR 2024. Estos resultados reflejan la eficacia en la ejecución de obras, la planeación territorial y la gestión técnica del programa, así como su contribución al fortalecimiento de la infraestructura urbana y regional del Estado de Sonora.

Conclusiones

El análisis integral del Programa Presupuestario E410K05 'Infraestructura Urbana' permite concluir que se encuentra frente a una oportunidad estratégica para fortalecer su diseño, operación y orientación a resultados. En primer lugar, la definición del problema público requiere mayor precisión técnica y metodológica, de modo que refleje una situación verificable, medible y directamente relacionada con los cambios que se pretende generar en la población. La falta de claridad en la delimitación del problema afecta la coherencia de los árboles de problemas y objetivos, así como la correcta formulación del propósito y de los componentes en la MIR.

En cuanto a la planeación, si bien el programa se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo y a los objetivos sectoriales correspondientes, persisten retos para traducir estos lineamientos en instrumentos operativos que guíen efectivamente la toma de decisiones. El POA y la MIR deben consolidarse como herramientas vivas y dinámicas que permitan monitorear la ejecución física y financiera, evaluar el avance de los indicadores y generar evidencia útil para el aprendizaje institucional y la mejora continua.

Otro aspecto relevante es la necesidad de fortalecer la calidad de los indicadores, en particular los de nivel Propósito y Fin, los cuales deben medir cambios reales en la población beneficiaria y no solo el esfuerzo institucional medido a través de número de acciones ejecutadas. La transición hacia una gestión basada en resultados implica adoptar indicadores que evalúen impacto, calidad y pertinencia, así como garantizar la disponibilidad de medios de verificación confiables y oportunos.

Finalmente, se concluye que la SIDUR cuenta con un marco normativo sólido, una función estratégica dentro del desarrollo territorial de Sonora y un equipo técnico con capacidades para fortalecer sus procesos. Sin embargo, para elevar la efectividad del programa será indispensable consolidar una cultura institucional orientada a la evidencia, mejorar la coherencia metodológica del Marco Lógico y fortalecer la sistematización documental, incluyendo aspectos como los procesos de entrega-recepción, la documentación de proyectos ejecutivos y la integración de información clave para el seguimiento de resultados. Con estas mejoras, el programa podrá contribuir de manera más eficaz al desarrollo urbano sostenible, la competitividad regional y la calidad de vida de la población sonorense.

Anexos

Anexo 1. Alineación a objetivos de la planeación estatal				
Clave y nombre del Pp:		E410K05. Infraestructura urbana		
Objetivo central del Pp evaluado:		Desarrollo urbano y ordenamiento territorial equilibrado, sustentable y competitivo con la suficiente y adecuada dotación de la infraestructura y equipamiento de calidad.		
Instrucciones:				
<p>a) Registrar la alineación del objetivo central del Pp al objetivo prioritario y hasta tres estrategias prioritarias de los programas sectoriales o institucionales, según corresponda, derivados del PED vigente, e incorporar una breve argumentación sobre la contribución del Pp en la consecución del objetivo y estrategias prioritarias identificadas, así como la valoración de la instancia evaluadora sobre la pertinencia de dicha alineación.</p> <p>b) En caso de identificar áreas de mejora en la alineación establecida por el Pp, la instancia evaluadora registrará su propuesta incorporando la argumentación y valoración correspondiente.</p> <p>c) Adicionalmente, la instancia evaluadora podrá identificar la contribución del objetivo central del Pp al logro de un objetivo prioritario y hasta tres estrategias prioritarias de los programas especiales y regionales derivados del PED vigente.</p>				
a) Valoración de la alineación establecida				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
Plan Estatal de Desarrollo	E4 - UNA COORDINACIÓN HISTÓRICA ENTRE DESARROLLO Y SEGURIDAD	E410 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO INCLUSIVO	E41003 - IMPULSAR PROYECTOS QUE POTENCIALICEN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA CONECTIVIDAD DE LAS REGIONES DEL ESTADO, PARA CONSOLIDAR EL ACCESO A MERCADOS LOCALES Y GLOBALES.	Para el ejercicio 2024, la alineación es correcta y adecuada.
			E41006 - POTENCIAR LA DERRAMA ECONÓMICA A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA ESTRATÉGICA, PARA FOMENTAR EL	



			DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y REGIONAL.	
b) Propuesta de alineación a programas sectoriales o institucionales				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
El mismo que se observa	El mismo que se observa	El mismo que se observa	El mismo que se observa	La alineación es adecuada; no ha comentarios de mejora.
c) Alineación a programas especiales y regionales (opcional)				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
No aplica.	-	-	-	-

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?

No se encuentra procedimiento documentado para la integración, actualización y depuración. Es una tarea que se realiza, pero no es un procedimiento particular.

- ☐ Existe un procedimiento específico y está documentado.
- ☐ 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

- ☐ Establece una estructura homologada de la información.
- ☐ Incluye las principales características de la población atendida y del tipo de apoyo otorgado (bien/servicio/subsidio)
- ☐ Se asigna una clave o identificador único que permita dar seguimiento a población atendida en el tiempo.

Actualización

- ☐ Establece un periodo de actualización del padrón.

Indique el periodo de actualización establecido:

Depuración

- ☐ Establece un mecanismo para detectar inconsistencias y homologar información.
- ☐ 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:*

- ☒ No *Seleccione el procedimiento manual que realiza el Pp:*

Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA

<input type="checkbox"/>	Utiliza una base de datos en Excel, Access, SPSS u otro programa informático.
<input type="checkbox"/>	Cuenta con Registros Administrativos que almacena en físico o escaneados.
<p>4. La información del padrón:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%;"> <p><input type="checkbox"/> Está disponible para consulta interna.</p> <p><input type="checkbox"/> Está disponible para consulta pública.</p> </div> <div style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;"></div> </div>	
Seguridad de la información	
<p>5. La información del padrón, ¿contiene datos sensibles?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> No</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> </div> </div>	<p>6. ¿El procedimiento contempla un mecanismo que garantice la seguridad de la información?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> </div> </div>
Comentarios u observaciones de la instancia evaluadora	
<p>Desde la perspectiva de la instancia evaluadora, resulta fundamental que el Programa Presupuestal de Infraestructura Urbana del Estado de Sonora cuente con procesos claros, documentados y normados para la gestión de la población atendida. Estos elementos no solo fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas, sino que además aseguran que las intervenciones públicas se dirijan efectivamente a quienes cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos, evitando duplicidades, inconsistencias o registros incompletos. Sin embargo, en la revisión realizada no se identificó evidencia suficiente que permita confirmar la existencia de un procedimiento formalizado para la integración, actualización y depuración de la población atendida, ni de herramientas tecnológicas que apoyen de manera sistemática dicha gestión.</p> <p>En primer lugar, un procedimiento documentado y normado constituye un insumo básico para garantizar la consistencia operativa del programa. Este procedimiento debería establecer con claridad las definiciones, criterios de inclusión y exclusión, responsables institucionales y mecanismos de validación de la información. La ausencia de un documento normativo dificulta asegurar que las distintas áreas o actores involucrados apliquen metodologías homogéneas, lo cual abre la posibilidad de errores o discrepancias en la conformación de los padrones de población beneficiaria. Asimismo,</p>	

Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA

limita la capacidad del programa para generar información confiable y comparable entre ejercicios fiscales, afectando el seguimiento y la evaluación del desempeño.

Asimismo, un procedimiento formal debe contemplar los momentos específicos para la actualización del padrón, las fuentes de verificación que deben emplearse, los plazos para depuración de registros inactivos o inconsistentes y las actividades de supervisión necesarias para asegurar la calidad de la información. La inexistencia de este tipo de lineamientos afecta la capacidad del programa para responder oportunamente a cambios en la demanda, en los criterios de elegibilidad o en las condiciones territoriales donde se ejecutan los proyectos de infraestructura urbana.

En segundo término, la carencia de un sistema informático especializado para la gestión de la población atendida representa un área crítica de oportunidad. Un sistema de este tipo permitiría integrar, organizar y actualizar de forma centralizada la información, así como facilitar procesos de cruce de datos, validación automática, generación de reportes y control de accesos. La disponibilidad de una herramienta informática es particularmente relevante para programas de infraestructura urbana debido a que suelen involucrar múltiples obras, beneficiarios indirectos y un flujo constante de información técnica y administrativa. Sin un sistema consolidado, aumenta el riesgo de que la información se disperse en distintos formatos o repositorios, dificultando su trazabilidad y reduciendo la eficiencia operativa.

El uso de un sistema informático también se vincula con la necesidad de fortalecer la protección de datos personales y la gestión de información sensible. Si bien el Programa Presupuestal de Infraestructura Urbana puede o no manejar información de carácter personal dependiendo del tipo de expediente y modalidad de intervención, cualquier dato que potencialmente identifique a personas físicas o jurídicas requiere mecanismos estrictos de protección. La ausencia de evidencia sobre protocolos de seguridad, políticas de acceso o mecanismos de anonimización impide garantizar que la información sensible se resguarde conforme a las disposiciones normativas vigentes —incluyendo la legislación estatal y federal en materia de protección de datos personales.

En este sentido, la instancia evaluadora identifica como un hallazgo relevante la falta de instrumentos que aseguren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información relacionada con la población atendida. Un programa de esta naturaleza debe contar con controles claros sobre quién puede capturar, modificar, consultar o descargar información.

También debe prever mecanismos de respaldo y recuperación de datos, así como auditorías periódicas que permitan identificar posibles vulneraciones o fallas en los protocolos de seguridad. Sin dichas medidas, existe un riesgo latente de divulgación indebida o de uso inadecuado de información que pudiera ubicarse dentro de los expedientes administrativos del programa.

Por otro lado, se observa que la inexistencia de estos elementos normativos y tecnológicos tiene implicaciones directas en la capacidad del programa para demostrar la correcta focalización de sus acciones. La falta de procedimientos documentados limita la transparencia del proceso mediante el cual se determina quiénes se consideran población atendida o potencialmente beneficiada por las intervenciones de infraestructura urbana. Ello puede generar incertidumbre tanto para la ciudadanía como para los órganos de control, además de dificultar la evaluación de los impactos y resultados alcanzados.

Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA

La instancia evaluadora considera prioritario que el programa desarrolle, formalice y adopte un procedimiento integral que regule la captura, verificación, actualización y depuración de la información. Este procedimiento debe ser accesible al personal operativo, difundido en forma institucional y acompañado de mecanismos de capacitación continua. Asimismo, se recomienda que este documento incluya diagramas de flujo, responsables específicos, formatos oficiales y criterios objetivos para la clasificación de la población atendida. La existencia de estos lineamientos permitiría fortalecer la gobernanza interna del programa y garantizar un mayor ordenamiento en la gestión de información.

De igual forma, se recomienda que el Programa Presupuestal avance en la implementación de un sistema informático diseñado específicamente para administrar los registros de la población atendida. Dicho sistema debe contemplar funcionalidades como control de accesos diferenciados, bitácoras de modificación, validación automática de campos, interoperabilidad con otros sistemas gubernamentales y mecanismos de respaldo. Estos elementos contribuirían a una operación más eficiente, transparente y alineada con las mejores prácticas en materia de administración pública.

Finalmente, la instancia evaluadora subraya la necesidad de que cualquier herramienta, procedimiento o sistema que se desarrolle incorpore medidas robustas de protección de datos personales. Esto incluye la elaboración de avisos de privacidad, protocolos para la gestión de información sensible y controles estrictos para evitar la divulgación no autorizada. Tales medidas son indispensables para preservar la confianza pública, cumplir con la normativa vigente y proteger los derechos de los ciudadanos cuyos datos pudieran formar parte del acervo del programa.

En conclusión, la evaluación identifica una oportunidad significativa para fortalecer los mecanismos internos del Programa Presupuestal de Infraestructura Urbana del Estado de Sonora en materia de gestión de población atendida. La ausencia de evidencia sobre procedimientos documentados, sistemas informáticos especializados y medidas de protección de información sensible representa un vacío institucional que debe atenderse con carácter prioritario para mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de la operación del programa.

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	Propuesta de mejora del indicador
El cambio producido en la población objetivo derivado de la ejecución del Pp	No	-	-	-	-	-	-	-	Una importante área de oportunidad de la planeación 2024, y la instrumentación realizada es la de poder identificar el cambio producido en la vida de las personas. Pues se identificó que la aportación del Pp a nivel de Fin identifica al indicador con el Índice de Competitividad Estatal elaborado por el IMCO.
La cobertura de la población	No	-	-	-	-	-	-	-	Se observa que, desde el diseño, para la población objetivo y población atendida se ha considerado el total de la población del estado de Sonora, lo que dificulta la medición específica de la cobertura, pues se entiende en términos totales y absolutos.
La generación y/o entrega de los bienes y/o servicios	No	-	-	-	-	-	-	-	A partir del Pp se entregan bienes traducido en Obra Pública. Sin embargo, la variación en las obras no puede identificarse en la manera en que la MIR fue desarrollada, volviendo compleja la manera en que se redactaron los indicadores y la disponibilidad de los registros administrativos para dar seguimiento.
La gestión de los principales procesos (actividades) del Pp	No	-	-	-	-	-	-	-	Por sus características, la MIR identifica una pluralidad de indicadores para dar seguimiento a la gestión, pero estos no necesariamente consideran las reglas para la redacción que establece la metodología, presentando

									de manera significativa números absolutos que dificultan identificar avances o cambios en la situación.
Indicadores de MIR o FID:									
Características de los indicadores									
MIR	Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Justificación	Propuesta de mejora del indicador
	Fin	Índice de competitividad estatal	Si	No	Si	Si	No	El principal hallazgo de la MIR 2024 es que la referencia al Índice elaborado por IMCO no es relevante para el trabajo que se desarrolla a través del Pp, pues la infraestructura que integra no es la clase de obras que se ejecutan a través del Pp.	Encontrar alguna medición anual que permita identificar el impacto positivo en la vida de las personas que se derive de la obra pública; en el transcurso de la evaluación de exploró sin éxito la literatura existente.
	Propósito	Acciones en materia de infraestructura	No	Si	Si	Si	No	La expresión "acciones" es difusa y dificulta la cuantificación precisa, afectando la claridad del indicador.	Eventualmente, buscar la manera en la que se pueda relacionar el Propósito con documentación a través de la cual se verifique la entrega de una obra concluida.
	Componente	Acciones de planeación para el desarrollo Urbano, regional, Metropolitano y	No	Si	Si	No	Si	La expresión "acciones" es difusa y dificulta la cuantificación precisa, afectando la claridad del indicador.	Debe replantearse la redacción.



		el Ordenamiento territorial							
	Componente	Obras de infraestructura urbana y rural	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos.	----
	Componente	Elaboración de proyectos ejecutivos de obra pública	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos.	----
	Actividades	Estudios, diagnósticos o programas de planeación urbana, metropolitana y ordenamiento territorial	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.
	Actividades	Registro y publicación de instrumentos normativos de planeación y acciones de urbanización en el Sistema estatal de Información para el	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.



		Ordenamiento territorial (seiot)							
	Actividades	Atención a solicitudes de instrumentos de Planeación y solicitudes de aprovechamiento de suelo	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.
	Actividades	Acciones de asistencia y capacitación a municipios y/o dependencias en Planeación y Administración del desarrollo urbano	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.
	Actividades	Atención intersectorial para la planeación de la infraestructura y el Desarrollo urbano	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.

	Actividades	Atención de acciones de proyectos estratégicos	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>
	Actividades	Atención de acciones de proyectos binacionales	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>
	Actividades	Integración de expediente técnico de obra	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>
	Actividades	Verificar la correcta ejecución de las obras	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>
	Actividades	Tramitar la autorización de pago de estimaciones y anticipos de obra	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>
	Actividades	Integración de expedientes técnicos de proyectos ejecutivos de obra pública	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.</i>	<i>Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.</i>

	Actividades	Acciones de apoyo para el fortalecimiento de la Obra pública	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.	
	Actividades	Verificación y/o Supervisión de proyectos ejecutivos de obra pública	Si	Si	Si	Si	Si	Se considera que cumple con los requerimientos, con ajustes ligeros en la sintaxis.	Revisar la sintaxis de acuerdo con la Metodología.	
Características de las metas										
MIR	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	Propuesta de mejora de la meta
	Fin	Índice de competitividad estatal	Trimestral	Absoluto	Acción	Si	Si	No	El contenido del Indicador no se relaciona con el Pp. Debe revisarse temporalidad.	Se han buscado alternativas
	Propósito	Acciones en materia de	Trimestral	Absoluto	Acción	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Debe	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.



		infraestructura							revisarse temporalidad.	
	Componentes	Acciones de planeación para el desarrollo Urbano, regional, Metropolitano y el Ordenamiento territorial	Trimestral	Aboluto	Documento	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Debe revisarse temporalidad.	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Componente	Obras de infraestructura urbana y rural	Trimestral	Absoluto	Documento	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Debe revisarse temporalidad.	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Componente	Elaboración de proyectos ejecutivos de obra pública	Trimestral	Absoluto	Documento	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Debe revisarse temporalidad.	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Estudios, diagnósticos o programas de planeación urbana, metropolitana y ordenamiento territorial	Trimestral	Absoluto	Informe	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.



	Actividades	Registro y publicación de instrumentos normativos de planeación y acciones de urbanización en el Sistema estatal de Información para el Ordenamiento territorial (seiot)	Trimestral	Absoluto	Informe	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Atención a solicitudes de instrumentos de Planeación y solicitudes de aprovechamiento de suelo	Trimestral	Absoluto	Informe	Si	Si	Si		
	Actividades	Acciones de asistencia y capacitación a municipios y/o dependencias en Planeación y Administración del	Trimestral	Absoluto	Informe	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.

		desarrollo urbano								
	Actividades	Atención intersectorial para la planeación de la infraestructura y el Desarrollo urbano	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Revisarse temporalidad.	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Atención de acciones de proyectos estratégicos	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación. Debe revisarse temporalidad.	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Atención de acciones de proyectos binacionales	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Integración de expediente técnico de obra	Trimestral		Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Verificar la correcta ejecución de las obras	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.

	Actividades	Tramitar la autorización de pago de estimaciones y anticipos de obra	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Integración de expedientes técnicos de proyectos ejecutivos de obra pública	Trimestral	Absoluto	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
	Actividades	Acciones de apoyo para el fortalecimiento de la Obra pública	Trimestral	Abolut o	Reporte	Si	Si	Si	Consistente con la MIR presentada, sujeta a reformulación	Se requiere reformulación en la MIR y trabajar en su conjunto.
MIR	Nivel de objetivo	Nombre completo del documento donde se encuentra la información	Nombre del área administrativa que genera o publica la información		Año/periodo en que se emite el documento y si coincide con la frecuencia de medición del indicador		Ubicación física del documento o la liga electrónica donde se encuentra publicada la información		Propuesta de mejora del medio de verificación	
	Fin	Índice de Competitividad Estatal (IMCO)	Externo		2024		HTTPS://IMCO.ORG.MX/INDICES/		Se identifica como necesario explorar otras fuentes documentales de información, preferentemente elaboradas por instancias externas, que den cuenta del impacto en la vida de las personas que provoca la obra pública desarrolla dentro del marco de este Pp. La medición empleada para 2024, si bien se desarrolla por una instancia de prestigio y solvencia técnica, no aporta	

						elementos para identificar si la aportación del Pp, a nivel de Fin, se ha cumplido. A lo largo del proceso de evaluación, se trató de explorar de manera conjunta con la parte evaluada, pero no se ha logrado avanzar en la identificación de una medición cabal, que permita satisfacer los requerimientos técnicos, la periodicidad y, sobre todo, la representación del impacto en la vida de las personas.
	Propósito	<i>Documentos en archivo de la Dirección General de Ejecución de Obras</i>	<i>Unidades Administrativas de SIDUR</i>	<i>Trimestral, dentro del año</i>	<i>Dentro de las instalaciones de SIDUR</i>	En el caso de los medios de verificación de estos tres niveles, se observa la misma área de oportunidad, a saber: son autogenerados como registros administrativos y se conservan dentro de las instalaciones, como parte del archivo institucional. Como parte de la evaluación, se observa como deseable el poder contar con registros cuya elaboración tenga distancia de quienes las aprovechen pues de esta manera se recuden los espacios en los que puedan variarse a conveniencia. Esto, por supuesto, es menos posible a nivel de Actividades pues es propio de la organización el generar esta información; pero se debiera explorar la posibilidad de hacerlo a nivel de Componentes o Propósito.
	Componentes	<i>Documentos en archivo de la Dirección General de Ejecución de Obras</i>	<i>Unidades Administrativas de SIDUR</i>	<i>Trimestral, dentro del año</i>	<i>Dentro de las instalaciones de SIDUR</i>	
	Actividades	<i>Expedientes técnicos</i>	<i>Unidades Administrativas de SIDUR</i>	<i>Trimestral, dentro del año</i>	<i>Dentro de las instalaciones de SIDUR</i>	
FID	Indicador FID	-	-	-	-	El Pp no cuenta con FID.

Anexo 6. Avance en la implementación de los ASM

Clave y nombre del Pp:	E410K05 Infraestructura Urbana (Considerando como antecedente E202K05 Infraestructura Urbana)		
Tipo de Evaluación:	De Diseño	Año de la Evaluación:	2018
<p>Prevía a la evaluación de 2025, se realizó una evaluación de Diseño al Programa E202K05 Infraestructura Urbana, en 2018. Lo realizó la firma Intelinova Consulting. El documento, por sus características propias, no contiene Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) en términos específicos, si bien se identifican áreas de oportunidad, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación inadecuada del problema central. El documento evaluado evidencia que el problema principal del programa es excesivamente amplio, no medible y mezcla múltiples poblaciones, lo que debilita la claridad conceptual y dificulta el planteamiento de una lógica de intervención coherente. Se señala que el problema incluye efectos y no una condición negativa observable, lo cual afecta su correcta estructuración. 2. Inclusión incorrecta de poblaciones en la definición del problema. La revisión del informe indica que la referencia simultánea a población urbana, rural e indígena disminuye precisión metodológica y genera una definición demasiado general, reduciendo la capacidad del programa para focalizar y demostrar impacto. 3. Confusión entre causa, efecto y problema. Se identificó que el problema central contempla efectos como parte de la definición del fenómeno, lo que metodológicamente es incorrecto. Incluir elementos como “afecta el impulso de la economía y sustentabilidad” constituye un efecto y no un problema en sí. 4. Redacción ambigua y redundante en la Causa A. El análisis revela que la Causa A no distingue entre falta de actualización normativa, mala implementación técnica o deficiencia operativa. Su redacción presenta redundancias conceptuales que dificultan la interpretación adecuada de la lógica causal. 5. Mezcla de causas heterogéneas en la Causa B. La evaluación identifica que esta causa combina factores de disponibilidad de recursos con problemas de discrecionalidad administrativa, lo que constituye dos causas distintas. Esta mezcla genera imprecisiones en la matriz de análisis y compromete la identificación clara de intervenciones. 6. Ambigüedad conceptual en la Causa C. La Causa C se define de manera excesivamente general, sin explicar en qué consiste la limitación que describe ni cómo opera dentro de la problemática. Además, presenta solapamiento con la Causa B, reduciendo la eficacia de la lógica causal. 7. Falta de sistematización en la integración de expedientes técnicos. El documento recomienda formalizar un programa o sistema para identificar de manera estructurada las áreas de mejora en la integración de expedientes. Actualmente, los expedientes no siguen un método uniforme y ello afecta la estandarización y trazabilidad documental. 8. Poca claridad del POA respecto a la referencia normativa que lo rige. El análisis evidencia que, si bien existe un ejercicio de planeación, el documento no especifica el instrumento normativo que respalda su estructura, lo que dificulta verificar su congruencia con las disposiciones aplicables. 9. Metas operativas enfocadas solo en ejecución física. El POA del programa incorpora metas basadas únicamente en la ejecución física de obras, sin incluir metas orientadas a resultados, cambios o impacto en la población. Esta ausencia limita el seguimiento estratégico y la contribución al desarrollo urbano. 			

10. Falta de articulación entre POA, MIR e indicadores de impacto. El informe señala que no existe una alineación adecuada entre los instrumentos de planeación y los resultados esperados. La contribución del POA al objetivo general es indirecta y no se apoya en mediciones de impacto, lo que requiere fortalecimiento.
11. Ausencia de evidencia de seguimiento a ASM de ejercicios anteriores. El documento indica que no existe evidencia documental del seguimiento realizado durante los últimos tres años a los ASM identificados previamente, lo cual representa una debilidad institucional en materia de mejora continua.
12. Carencia de justificación técnica y empírica documentada. El análisis encuentra que el programa no cuenta con un soporte teórico ni empírico que sustente la naturaleza del problema o la intervención seleccionada. Esta ausencia afecta la fundamentación técnica del diseño.
13. Falta de evidencia sobre la caracterización de la demanda. Aunque se reconoce la existencia de necesidades y solicitudes, no existe información sistematizada sobre la demanda que permita evaluar si la intervención responde efectivamente a los requerimientos poblacionales.
14. Necesidad de actualización y validación de manuales operativos. El documento señala que si bien existen manuales y procedimientos, no hay evidencia que confirme su vigencia, pertinencia o actualización. Esto limita la guía operativa y la estandarización institucional.

Para esta evaluación no se encontró registro del seguimiento realizado posterior a ese año. En todo caso, por el tipo de evaluación, la temporalidad en la que se presentó, la variación programática y presupuestal, así como el cambio de Gobierno, se considera no existe vínculo entre aquello y lo elaborado en 2024, aquí evaluado.

Anexo 10. Diagramas de flujo de procesos clave

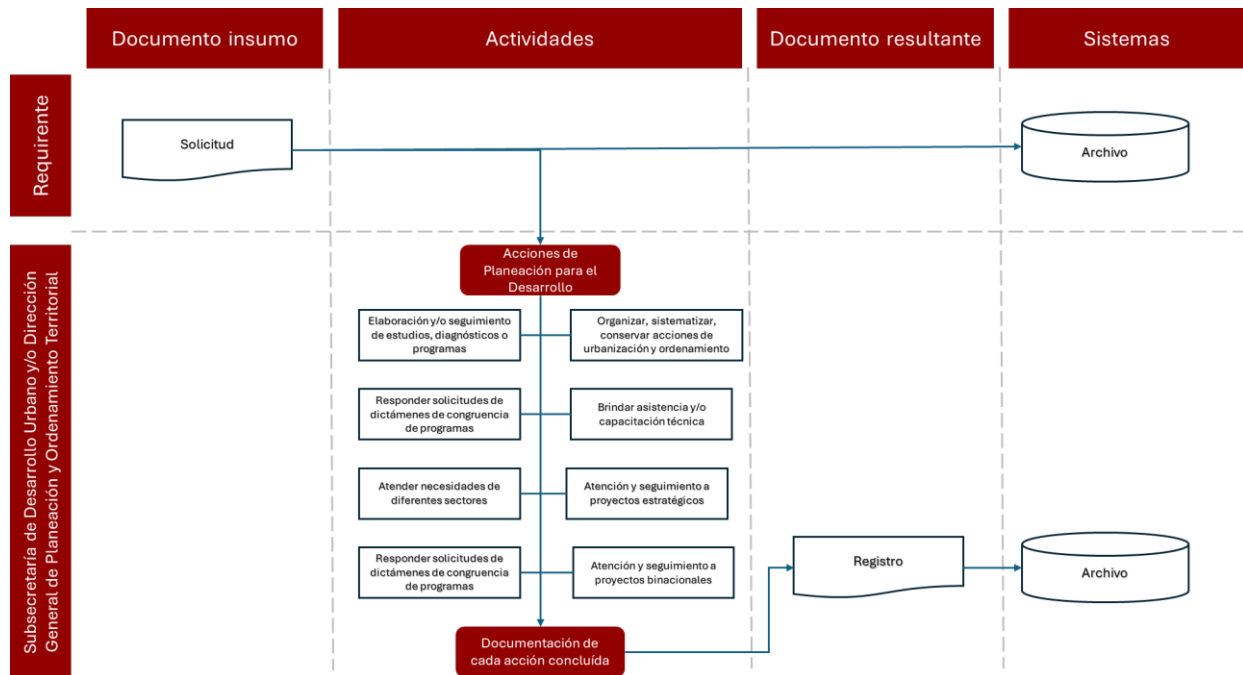
Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU) para Obra de Infraestructura:

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Ciudadanía, población abierta	Requerimiento de obras de infraestructura	Estudios, diagnósticos o programas de planeación urbana, metropolitana y ordenamiento territorial		
		Integración de expediente técnico de obra		
		Integración de expedientes técnicos de proyectos ejecutivos de obra pública	Obra pública	Ciudadanía, población abierta

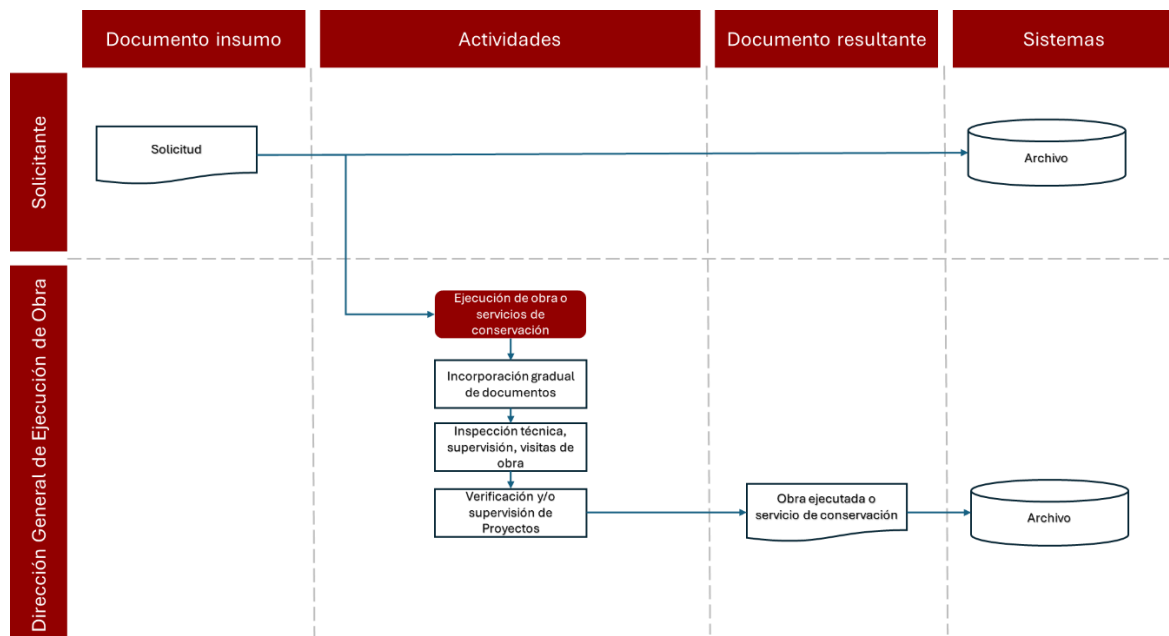
Un Diagrama PEPSU (Procesos, Entradas, Productos, Subprocesos y Usuarios) es una herramienta utilizada en gestión pública, mejora administrativa y análisis institucional para visualizar y comprender cómo funciona un proceso dentro de una dependencia o programa. Su utilidad es muy amplia porque permite ordenar de manera clara la información operativa. En el caso particular, se elabora como base para elaboraciones posteriores con mayor detalle.

De acuerdo con la MIR, 2024 (la evaluada), hay tres procesos claves identificables en los componentes, a saber: 1) Establecimiento de vinculación del ordenamiento territorial de los asentamientos, el desarrollo urbano, regional y metropolitanos; 2) La ejecución de obras y servicios de conservación; 3) La elaboración de proyectos ejecutivos para el desarrollo de obras diversas. Cada uno de ellos tendría un conjunto de procedimientos complejos e interconectados entre diferentes áreas; sin embargo, de acuerdo con la información que proporciona la MIR, la representación del flujo de sus procesos sería el siguiente:

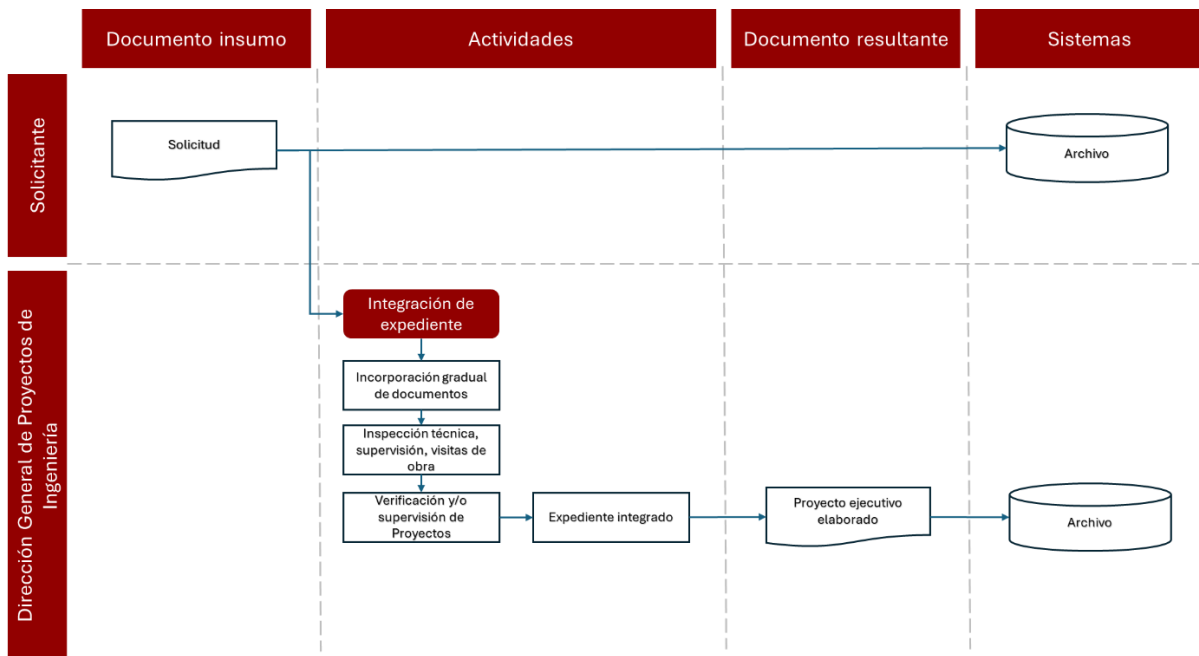
Establecimiento de vinculación del ordenamiento territorial de los asentamientos, el desarrollo urbano, regional y metropolitanos



La ejecución de obras y servicios de conservación



La elaboración de proyectos ejecutivos para el desarrollo de obras diversas



Una dificultad real de estas representaciones es la distancia que seguramente guardan con los procesos internos, necesariamente más complejos, que requieren de desarrollos posteriores.

Anexo 11. Presupuesto

La instancia evaluadora deberá especificar el monto del presupuesto aprobado para el año de evaluación del Pp.

Recursos presupuestarios

Capítulo de gasto	Monto en pesos corrientes
1000 Servicios personales	\$ 108 218 944.00
2000 Materiales y suministros	\$ 2 042 242.00
3000 Servicios generales	\$ 172 474 813.79
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 2 711 631 470.26
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 20 000.00
6000 Inversión pública	\$ 578 000 000.00
7000 Inversiones financieras y otras provisiones	-
8000 Participaciones y aportaciones	-
9000 Deuda pública	-
TOTAL	\$ 3 572 387 470.75

La instancia evaluadora deberá especificar la fuente de los recursos mediante los cuales se financia el Pp.

Fuente u origen de los recursos

Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
A0 RECURSOS PROPIOS	70.7%
C0 CECOP	9.13%
DM FAFEF	7.37%
DZ FAMES	6.4%
IUFAM-INFRAEST P/EDUC MEDIA SUP POTENCIADO	2.69%
C9 CONTRIBUCIÓN INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	1.53 %
DY FAMEB	1.02%
ISFAM-INFRAESTRUC P/EDUC BÁSICA POTENCIADO	0.7%
ITFAM-INFRAESTRUC P/EDUC SUPER. POTENCIADO	0.36%
DL FAM EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	0.05%
TOTAL	100

Anexo 13. Avance de los Indicadores respecto de sus metas

Nombre del Pp:	E410K05 Infraestructura Urbana
Dependencia/Entidad:	Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano
Unidad Responsable:	Dirección General de Programación y Evaluación de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano
Tipo de Evaluación:	De consistencia y resultados
Año de la Evaluación:	2024

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Sentido del indicador	Medición del año inmediato anterior al último observado	Meta (año evaluado)	Logro (año evaluado)	Avance (%)	Justificación de desviaciones
Fin	Índice Estatal de Competitividad	Trimestral	Ascendente	52	50	-	-	-
Propósito	Acciones en materia de infraestructura y Desarrollo urbano en el estado	Trimestral	Ascendente	-	163	163	100%	Cumplimiento
Componente	Acciones de planeación para el desarrollo Urbano, regional, Metropolitano y el Ordenamiento territorial	Trimestral	Ascendente	-	114	4	100%	Cumplimiento
Componente	Obras de infraestructura	Trimestral	Ascendente	10	21	4	100%	Cumplimiento

	ura urbana y rural							
Componente	Elaboración de proyectos ejecutivos de obra pública	Trimestral	Ascendente	-		4	100%	Cumplimiento
Componente	Estudios, diagnóstico s o programas de planeación urbana, metropolit ana y ordenamie nto territorial	Trimestral	Ascendente			4	100%	Cumplimiento
Actividad	Registro y publicación de instrumentos normativos de planeación y acciones de urbanización en el Sistema estatal de Información para el Ordenamiento territorial (seiot)	Trimestral	Ascendente	-			100%	Cumplimiento
Actividad	Atención a solicitudes de instrumentos de Planeación y solicitudes de aprovecha	Trimestral	Ascendente	-			100%	Cumplimiento

	miento de suelo							
Actividad	Atención intersectori al para la planeación de la infraestruct ura y el Desarrollo urbano	Trimestral	Ascendente	-			100%	Cumplimiento
Actividad	Atención de acciones de proyectos estratégico s	Trimestral	Ascendente				100%	Cumplimiento
Actividad	Atención de acciones de proyectos binacionale s	Trimestral	Ascendente	-			100%	Cumplimiento
Actividad	Integración de expediente técnico de obra	Trimestral	Ascendente				100%	Cumplimiento
Actividad	Verificar la correcta ejecución de las obras	Trimestral	Ascendente	-			100%	Cumplimiento

Anexo 14. Análisis FODA

De manera transversal, se consideran:

Fortalezas transversales

- Sólida base normativa y alineación con PED.
- Sistemas informáticos de seguimiento (SEIOT, SIDEOP).
- Equipo institucional dispuesto a mejorar análisis y uso de MML.

Debilidades transversales

- Problema–objetivo mal formulados, sin claridad metodológica.
- Falta de estandarización documental.
- Ausencia de medición sistemática de satisfacción.

Oportunidades

- Fortalecimiento de MIR y POA como herramientas estratégicas.
- Creación de indicadores de impacto urbano.
- Uso de sistemas informáticos como plataformas de análisis territorial.

Amenazas

- Persistencia de desigualdades territoriales que rebasan capacidades operativas.
- Limitaciones presupuestales y riesgo de discrecionalidad (identificado como causa del problema).

En particular, por Módulo:

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Diseño	El programa está alineado a la base normativa estatal (Ley de Obras Públicas, Ley de Ordenamiento Territorial) y al Plan Estatal de Desarrollo, lo que le otorga coherencia institucional. También identifica un problema público relevante: la insuficiencia y desigual distribución de infraestructura, vinculada con limitaciones al desarrollo y la calidad de vida.	La evaluación destaca una base normativa sólida y una alineación clara con el PED.	-	-

Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Diseño	El problema central está mal formulado, es demasiado amplio y metodológicamente incorrecto, lo que impide derivar objetivos e indicadores medibles. Además, los árboles de problemas y objetivos no tienen correspondencia, generando inconsistencias en la lógica vertical.	El problema 2024 es un “problema paraguas” difícil de medir y el objetivo no deriva del problema.	Reformular el problema y objetivo con base en la metodología del Marco Lógico, limitada a una condición negativa verificable y un objetivo invertido, único y medible. Evitar listas de poblaciones o términos aspiracionales.	Corto plazo (2025–2026): aplicar nueva formulación en la MIR y POA del siguiente ejercicio.

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación estratégica y orientada a resultados	El programa cuenta con instrumentos formales de planeación: MIR, POA, diagnósticos sectoriales del PED y mecanismos de seguimiento como el ISD.	Existen MIR y POA articulados con objetivos y metas institucionales.	-	-
Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación estratégica y orientada a resultados	La MIR muestra inconsistencias en lógica vertical, falta de indicadores de resultado y dificultad para conectar metas con el problema.	La evaluación identifica ausencia de indicadores de cobertura y resultado y fallas metodológicas en el vínculo problema–objetivo.	Fortalecer la MIR incorporando indicadores de cobertura territorial, calidad de infraestructura y satisfacción ciudadana. Asegurar alineación directa con el árbol de problemas-objetivos.	Mediano plazo (2026–2027): maduración del sistema de indicadores y mejora en su trazabilidad.

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Operación del programa	SIDUR cuenta con procedimientos documentados para recepción, trámite y entrega de obras, además de sistemas	Los sistemas garantizan validación y seguimiento adecuado.	-	-

	informáticos como SEIOT y SIDEOP, que permiten trazabilidad y verificación técnica y administrativa.			
Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Operación del Programa	No existe un formato único estandarizado para los procesos operativos; la actualización de datos en sistemas es irregular, lo que amenaza la confiabilidad de la información.	Se señala la falta de uniformidad y necesidad de actualización periódica de registros.	Desarrollar un manual operativo unificado, formatos homologados y protocolos de actualización para SIDEOP y SEIOT. Integrar procedimientos de control de calidad documental.	Corto y mediano plazo (2025–2027): homologación inmediata; fortalecimiento progresivo.

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Percepción de la población atendida	Existe disposición institucional para medir satisfacción ciudadana y mecanismos participativos (comités sociales de obra).	-	-	-
Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Percepción de la población atendida	No existe instrumento único y estandarizado para medir la percepción de beneficiarios, lo cual limita la retroalimentación sobre calidad, pertinencia e impacto de las obras.	La evaluación confirma la inexistencia de dicho instrumento.	Diseñar un método institucional de medición de satisfacción, aplicable por obra y por tipo de infraestructura, con indicadores para ISD y MIR.	Mediano plazo (2026): implementación piloto; institucionalización en 2027.

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Resultados y seguimiento	El programa presenta resultados favorables en MIR, con	-	-	-

	aproximadamente 85 % de indicadores estratégicos y de gestión cumplidos, lo que refleja buena capacidad operativa.			
Módulo de la evaluación	Debilidad y/o amenaza	Referencia	Recomendación	Horizonte de atención*
Resultados y seguimiento	Los indicadores reportados miden esfuerzo, no impacto, por lo que el programa no puede demostrar cambios en competitividad urbana, bienestar o reducción de desigualdad territorial.	-	Incorporar indicadores de impacto relacionados con conectividad, acceso a servicios básicos, reducción de brechas territoriales y mejora en calidad de vida.	Largo plazo (2027–2030): consolidación de medición de impacto.

Anexo 16. Valoración Final del Pp

Nombre del Pp: Programa E410K05 INFRAESTRUCTURA URBANA 2024.

Dependencia/Entidad: Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano del Estado de Sonora

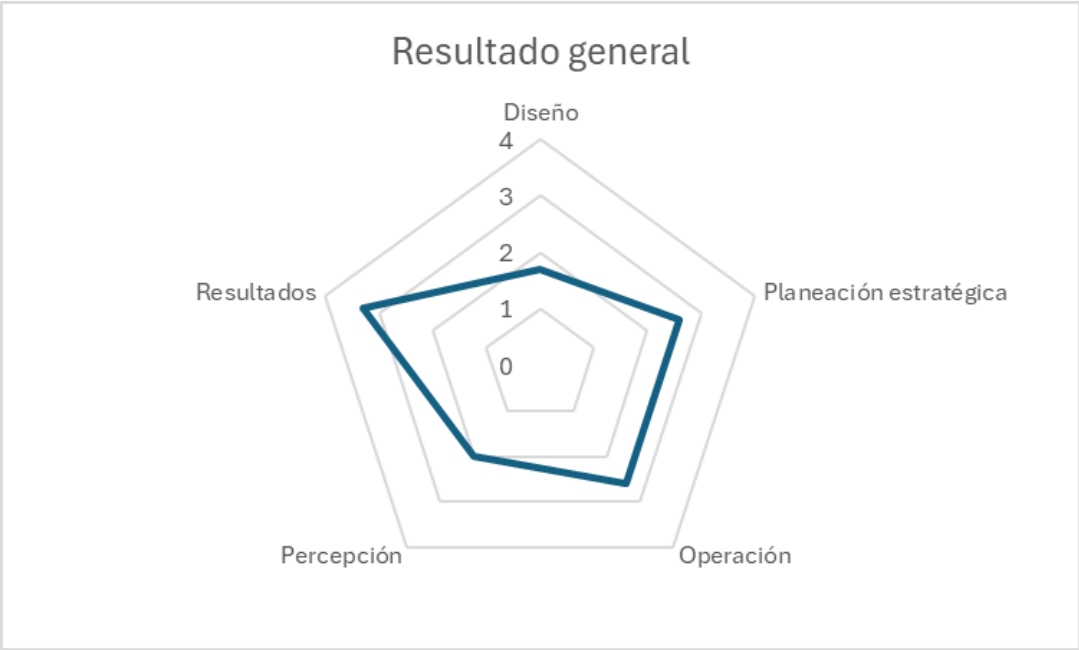
Unidad Responsable: Dirección General de Programación y Evaluación de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano

Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados

Año de la Evaluación: 2024

Módulo	Nivel promedio	Justificación
Diseño	1.7	Se requiere un trabajo mayor en términos de la metodología que requiere mayor trabajo. Las áreas que pueden mejorarse requieren asesoría técnica sobre la metodología.
Planeación y orientación a resultados	2.6	Las mejoras principales están en términos de la publicidad de registros y la estandarización de formatos disponibles de manera abierta.
Operación	2.6	Las mejoras principales están en términos de la publicidad de registros y la estandarización de formatos disponibles de manera abierta.
Percepción de la población atendida	2	Lo más importante es abrir espacios para la participación, sistematizarlos, estandarizarlos, publicitarlos.
Medición de resultados	3.3	Es el aspecto más notable, el de la ejecución y posterior medición de los resultados.
Valoración final	2.4	Ligeramente arriba de la mitad; las áreas de oportunidad en términos del diseño son metodológicos; en el resto de Módulos, de acuerdo con las respuestas identificadas, pueden mejorarse en términos de publicidad, estandarización y archivo.

Lo anterior, se representa de la siguiente manera:



Anexo 17. Ficha Técnica de datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	<i>Evaluación de consistencia y resultados.</i>
Nombre y clave del programa evaluado	<i>Programa E410K05 INFRAESTRUCTURA URBANA 2024.</i>
Unidad(es) Responsable(s)	<i>Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano del Estado de Sonora</i>
PAE de origen	<i>2025</i>
Año de conclusión y entrega de la evaluación	<i>2025</i>
Tipo de evaluación	<i>Evaluación de consistencia y resultados.</i>
Nombre de la instancia evaluadora	<i>El Colegio de Sonora</i>
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	<i>Dr. Victor Samuel Peña Mancillas</i>
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	<i>Dr. Antonio Cañez Cota y Dr. Alan Navarro Navarro</i>
Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>Dirección General de Programación y Evaluación de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano</i>
Forma de contratación de la instancia evaluadora	<i>Se realizó mediante el procedimiento Adjudicación Directa ADS-926006995-045-2025, realizado al amparo de lo establecido en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los artículos 28, inciso III y 48, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público del Estado de Sonora.</i>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<i>\$185,600.00 (Ciento ochenta y cinco mil seiscientos pesos 00/100) en moneda nacional después de impuestos.</i>
Fuente de financiamiento	<i>Recurso estatal</i>

Anexo 18. Fuentes de información de la evaluación

Documentos normativos e institucionales
Gobierno del Estado de Sonora. (2022). Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). <i>Diplomado Presupuesto Basado en Resultados: Módulo VI. Transversalidad</i> (15.ª ed.). Unidad de Política y Estrategia para Resultados.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). <i>Diplomado Presupuesto Basado en Resultados: Módulo IV. Construcción de los instrumentos de seguimiento del desempeño</i> (15.ª ed.). Subsecretaría de Egresos, Unidad de Política y Estrategia para Resultados
Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano. (2024). <i>Informe anual de resultados 2024</i> . Gobierno del Estado de Sonora.
Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano. (s. f.). <i>Programa Sectorial de Infraestructura y Desarrollo Urbano</i> . Gobierno del Estado de Sonora.
Informes
Intelinova. (2018). <i>Evaluación de diseño del Programa Presupuestario “E202K05 Infraestructura Urbana” del Estado de Sonora</i> (Entregable 3). Gobierno del Estado de Sonora.
Libros
Baca-Urbina, G. (2013). <i>Evaluación de proyectos</i> (6.ª ed.). McGraw-Hill.
Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). <i>El marco lógico: Una guía para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos</i> . BID.
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2005). <i>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i> . CEPAL.
Revistas
Culebro Moreno, J. E. & Barragán Fernández, O., 2014. La Metodología del Marco Lógico en la administración pública federal. Nuevas formas de regulación para el control estratégico. Espacios Públicos, 17(40), pp. 33-48.

<p>Ortegón, E., Pacheco, J. F. & Prieto, A., 2015. <i>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i>. Primera ed. Santiago de Chile: ILPES CEPAL.</p>
<p>Páginas web</p>
<p>Gobierno del Estado de Sonora. (2024). <i>Iniciativa de Ley y Decreto — 2024</i>. Secretaría de Hacienda y Crédito Público / Recaudación Sonora. https://recaudacion.sonora.gob.mx/finanzas-publicas/presupuestacion/iniciativa-de-ley-y-decreto/2024/</p>
<p>Gobierno del Estado de Sonora. (s. f.). <i>Portal de Recaudación Sonora</i>. https://recaudacion.sonora.gob.mx/</p>
<p>Gobierno del Estado de Sonora. (s. f.). <i>Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (SIDUR)</i>. https://sidur.sonora.gob.mx/</p>
<p>Gobierno del Estado de Sonora. (s. f.). <i>Informes y lineamientos – Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano</i> [Página web]. https://sidur.sonora.gob.mx/acerca-de/sidur/informes-lineamientos.html</p>
<p>Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (2024, 16 de mayo). <i>Índice de competitividad estatal 2024</i>. IMCO. https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2024/</p>
<p>Estadísticas y registros administrativos</p>
<p>Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). <i>Conteo de población y vivienda: Ficha técnica S0400007</i>. INEGI.</p>