



Formato de Difusión de Resultados

SECRETARIA DE
HACIENDA GOBIERNO
DE SONORA

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación:

Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Presupuestario "E410K05 Infraestructura Urbana 2024"

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

03 de septiembre de 2025

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

29 de diciembre de 2025

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

| | |
|---------|------------------------|
| Nombre: | Unidad administrativa: |
|---------|------------------------|

Ing. Saraí Parra Flores

Dirección General de Programación y Evaluación

1.5 Objetivo general de la evaluación:

Valorar la eficacia del Programa Presupuestario "E410K05 Infraestructura Urbana" durante el ejercicio fiscal 2024, 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.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Evaluar 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.
- Analizar 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.
- Examinar 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.
- Evaluar 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.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

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.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios Entrevistas Formatos Otros Especifique: Talleres

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El documento que comprende el Informe Final de la Evaluación 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 general, la evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete, con una 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.

Además, se realizaron talleres con dichas unidades responsables donde 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).

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- El problema principal mezcla muchos elementos 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.
- 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);



Formato de Difusión de Resultados

Decir "afecta el impulso en la economía y sustentabilidad" es más bien un efecto, no parte del problema.

- Sobre las causas debe señalarse que en la versión de 2024 no se encuentra, tal y como es recomendado, un doble nivel de causas. Entre dichas 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.
- Respecto al Árbol de Objetivos 2024, no se identifica una relación clara entre el Árbol del problema con el de los objetivos, pues no hay correspondencia entre campos. 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.
- 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.
 - 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.
- Respecto a la Consistencia de la Lógica Vertical, 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.
- 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.
- Sobre las 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.
- El objetivo último por lograr es "Incrementar la competitividad y el desarrollo económico del estado, mejorando la calidad de vida de la población".

Sin embargo, se presenta un problema pues 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.*



Formato de Difusión de Resultados

Por lo que, 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.

- Consideraciones sobre Actas de Entrega/Recepción de Obra, 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, 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 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.

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

- 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". 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. 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.
- 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. 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.
- 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", mismo que 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), 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.



Formato de Difusión de Resultados

SECRETARIA DE
HACIENDA GOBIERNO
DE SONORA

- 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.
- 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.
- La redacción del objetivo 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.
- 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.
- Con relación a las metas del Pp, éstas 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.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

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

2.2.2 Oportunidades:

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

2.2.3 Debilidades:

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

2.2.4 Amenazas:

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

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

- El análisis integral del Programa Presupuestario E410K0S '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.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- 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 esto, se recomienda redactar cada objetivo como un estado logrado, utilizando verbos en participio o en presente simple.



Formato de Difusión de Resultados

- 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).
 - Los medios de verificación deben señalar con precisión la fuente de información, la periodicidad de actualización y el responsable institucional. 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 escapan al control del programa, pero que son necesarias para que la lógica vertical se cumpla.
 - Se recomienda identificar otro marco de referencia 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.
 - 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.
 - 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.
- 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. 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.
 - 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. 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.
 - 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.



Formato de Difusión de Resultados

SECRETARIA DE
HACIENDA GOBIERNO DE SONORA

- 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. 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.
- 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 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.
- 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".
- Respecto a la redacción del objetivo central que agrupa múltiples propósitos, lo recomendable sería seleccionar la dimensión prioritaria -por ejemplo, "equilibrado y sustentable" - y dejar los otros atributos como efectos esperados o criterios de implementación.
- 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.
- Para mejorar la calidad de las metas del Pp se recomienda:
 - Documentar el método de cálculo de cada meta (con base en capacidades instaladas, ejecución histórica y recursos presupuestales).
 - Incorporar líneas base verificables y fuentes estadísticas.
 - Formular metas retadoras pero realistas, orientadas a resultados de impacto (por ejemplo, "porcentaje de población beneficiada con infraestructura nueva").
 - Vincular la factibilidad de las metas con el análisis de recursos y restricciones institucionales.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Víctor Samuel Peña Mancillas

4.2 Cargo:

Profesor Investigador

4.3 Institución a la que pertenece:

El Colegio de Sonora

4.4 Principales colaboradores:

Dr. Luis Alan Navarro Navarro

Dr. Antonio Cáñez Cota

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

vpena@colson.edu.mx



Formato de Difusión de Resultados

4.6 Teléfono (con clave lada):
(662) 2595300 ext. 2281

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):

Infraestructura Urbana

5.2 Siglas:

E41OK05

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):

Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano del Gobierno del Estado de Sonora

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s).

Poder Ejecutivo Poder Legislativo Poder Judicial Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s).

Federal Estatal Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s).

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Despacho de la Secretaría

Subsecretaría de Obras Públicas

Subsecretaría de Desarrollo Urbano

Dirección General Jurídica

Dirección General de Administración y Finanzas

Dirección General de Programación y Evaluación

Dirección General de Proyectos e Ingeniería

Dirección General de Costos, Licitaciones y Contratos

Dirección General de Ejecución de Obras

Dirección General de Planeación Urbana y Ordenamiento Territorial

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Ing. Alejandra Castro Valencia
Correo electrónico: alejandra.castro@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60029

Ing. José Jesús González Villalobos
Correo electrónico: jose.gonzalez@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60028

Arq. Paloma Encinas Conzón López
Correo electrónico: paloma.encinas@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60117

Lic. Myriam Susana Ortega Jaramillo
Correo electrónico: myriam.ortega@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60170

C.P. Matilde Shedai González Peralta
Correo electrónico: matilde.gonzalez@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60142

Ing. Sarai Parra Flores
Correo electrónico: sarai.parra@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60160

Ing. Pedro Sandoval Coronel
Correo electrónico: pedro.sandoval@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60064

Arq. Irma Aguirre Herrera
Correo electrónico: irma.aguirre@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60092

Unidad administrativa:

Despacho de la Secretaría

Subsecretaría de Obras Públicas

Subsecretaría de Desarrollo Urbano

Dirección General Jurídica

Dirección General de Administración y Finanzas

Dirección General de Programación y Evaluación

Dirección General de Proyectos e Ingeniería

Dirección General de Costos, Licitaciones y Contratos

Dirección General de Ejecución de Obras

Dirección General de Planeación Urbana y Ordenamiento Territorial



Formato de Difusión de Resultados

SECRETARIA DE
HACIENDA GOBIERNO
DE SONORA

Ing. Fabiola Guadalupe Contreras Poom
Correo electrónico: fabiola.contreras@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60058

Arq. Paloma Encinas Conzón López
Correo electrónico: paloma.encinas@sonora.gob.mx
Tel. (662) 108-19-00 Ext. 60125

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

- 6.1.1 Adjudicación Directa
6.1.2 Invitación a tres
6.1.3 Licitación Pública Nacional
6.1.4 Licitación Pública Internacional
6.1.5 Otro: (Señalar) _____

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Dirección General de Programación y Evaluación

6.3 Costo total de la evaluación:

\$185,600.00 (Ciento ochenta y cinco mil seiscientos pesos 00/100) en moneda nacional después de impuestos.

6.4 Fuente de Financiamiento:

Recurso Estatal

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación (link):

<https://sidur.sonora.gob.mx/media/attachments/2026/01/13/sidur-final-enero-v3-12-01-2026-definitiva-para-entrega-y-publicacion.pdf>

7.2 Difusión en internet del formato (link):

<https://finanzaspublicas.sonora.gob.mx/finanzas-publicas/evaluacion/seguimiento-de-evaluaciones/formato-de-difusion-de-resultados/>