1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1. Nombre de la evaluación

Evaluación de diseño en tiempo real del Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"

1.2. Fecha de inicio de la evaluación

5 de junio de 2026

1.3. Fecha de término de la evaluación

13 de octubre de 2026

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

Nombre: Ing. Luis Manuel Aguirre Aguilera, Subsecretario de Transporte •	**Unidad administrativa:** Subsecretaría de Transporte

1.5. Objetivo general de la evaluación

Evaluar el diseño del Programa presupuestario (Pp) en el ejercicio actual, coadyuvando a la identificación oportuna de la lógica de las intervenciones, así como de los instrumentos que emprenden para la atención de un problema público, con el objeto de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras y la generación de información que contribuya a si fortalecimiento, consolidación y mejora de su desempeño.

1.6. Objetivos específicos de la evaluación

1. Analizar y valorar la justificación de la creación y del diseño del Programa;
2. Identificar y analizar la alineación y contribución del Programa con la planeación estratégica;
3. Identificar la población potencial y objetivo;
4. Analizar y valorar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR);
5. Analizar y valorar los indicadores para resultados;
6. Analizar la disponibilidad de recursos humano y materiales para la elaboración, procesamiento y seguimiento de los indicadores de resultados y de servicios, así como la transparencia del Programa;
7. Identificar posibles complementariedades, coincidencias o duplicidades con otros Programas de la Administración Pública Federal (APF) y/o Estatal; e
8. Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano

1.7.Metodología utilizada en la evaluación

La metodología empleada para la evaluación fue la establecida en los Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño en Tiempo Real 2026 elaborados por la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

1.8 Instrumentos de recolección de información

Cuestionarios: __X__ Entrevistas: __X__ Formatos: ____ Otros (especifique): ____

1.9 Descripción de las técnicas y modelos utilizados

Las técnicas empleadas para recopilar la información necesaria para el desarrollo de la evaluación fueron el análisis de gabinete (principalmente) y el trabajo de campo (cuando se requirieron precisiones sobre los documentos presentados).

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación

Tema I. Características del Programa

- Las características del Pp están documentadas y permiten conocer los principales elementos de su diseño, así como su orientación administrativa. Estas características están descritas en el Diagnóstico, en la MIR y en el conjunto de documentos formalizados que las acompañan. En estos documento es posible identificar, entre otros aspectos; cuál es el problema que atiende, cuáles su antecedentes; cuál es la población a la que

benefician sus acciones; si existe congruencia entre sus Árboles, sus niveles de objetivos y sus indicadores de desempeño; así como cuál es su contribución al logro de metas establecidas en planes estratégicos nacionales e internacionales y si con sus acciones complementa (o no) las que realiza algún otro programa público (federal o estatal) para la atención de un mismo problema complejo.

Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa

- El Pp cuenta con un Diagnóstico elaborado por la SGG. En este documento se enuncia el problema público que justifica el diseño del Pp, con lo cual se cumple con lo establecido en el numeral 5.1 de las Disposiciones Generales del Proceso de Programación atribuibles a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal.
- El Diagnóstico incluye, formalmente, casi todos los apartados requeridos por las autoridades federales y estatales en materia de evaluación para este tipo de documento estratégico.
- El problema que atiende el Pp se define tanto en el Diagnóstico, como en el Árbol de problemas. La definición propuesta en ambos documentos no es congruente entre sí.
- El problema descrito en el Árbol de Problemas está presentado conforme a la sintaxis que propone la MML; sin embargo, no está enunciado como un hecho negativo susceptible de ser revertido mediante la intervención pública directa, sino como una relación causal en sí misma (menciona una causa y un efecto, pero no el problema como tal).
- El Pp cuenta con el documento formalizado Árbol de problemas (incluido también en el Diagnóstico, aunque no coinciden entre sí), donde se identifica el problema central al que se dirige y se presentan de manera esquemática sus causas y efectos.
- El Pp cuenta con un Árbol de problemas, un Árbol de objetivos y una Matriz de Indicadores para Resultados. Estos tres elementos explicitan la lógica causal que vincula el problema identificado (Árbol de problemas) con la propuesta de intervención (Árbol de objetivos) y con los resultados esperados (MIR).
- La SGG, a través de la Subsecretaría de Transporte, cuenta con un marco normativo suficiente que establece su ámbito de competencia de manera clara y sólida, al tiempo que la dota de las atribuciones y facultades legales necesarias para atender el problema al que se dirige el Pp.
- En la sección 5. "Análisis de Alternativas" del Diagnóstico y en el documento formalizado Matriz de Alternativas se incluye una tabla que enlista una alternativa de solución para cada uno de los medios enunciados en el Árbol de Objetivos. Dicha tabla no incluye un análisis basado en criterios cualitativos y cuantitativos que permita determinar cuál de las diferentes opciones disponibles para lograr los medios es la más idónea. Tampoco se identificó que un análisis de alternativas de este tipo se hubiera realizado en algún otro documento del Pp.
- La modalidad presupuestaria "E" asignada al Pp no es del todo consistente con sus objetivos, con los bienes y servicios que genera, con sus actividades y, en conjunto, con su mecanismo de intervención; principalmente respecto de la función que desempeña la Secretaría General de Gobierno en la regulación del transporte concesionado en el Estado de Chihuahua como parte de las acciones dirigidas a la atención de la problemática.

Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica

- El planteamiento del problema no refleja los valores de responsabilidad social previstos en la Misión y la Visión de la SGG, sino que presenta la situación a atender en términos de gestión y control adecuados ("eficientes") de un servicio público.
- El planteamiento del problema público del Pp refleja únicamente 3 de los 10 principios rectores establecidos en el artículo 9 de la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua (Calidad, Eficiencia y, de manera parcial, Desarrollo), sin incorporar de forma explícita los de Accesibilidad Universal, Equidad, Igualdad, Innovación Tecnológica, Intermodalidad, Sostenibilidad y Participación Ciudadana, pese a que tanto el marco normativo sectorial como la Misión y Visión de la Secretaría General de Gobierno reconocen estas dimensiones como parte de su mandato institucional.

La articulación entre la misión y la visión institucionales de la SGG y las acciones que realiza el Pp representa un área de oportunidad, ya que el problema se plantea en términos de gestión y control y no en términos de la persona usuaria, que es a

quien se dirigen los valores enunciados en ambos instrumentos. De manera recíproca, la contribución del Pp a la realización de la misión y al alcance de la visión de la Secretaría queda por establecerse con claridad. Por su parte, se estima que el marco normativo que sustenta y dota de competencia a SGG justifica la intervención pública que da origen al Pp, si bien el planteamiento del problema público debe ampliarse para incorporar de manera explícita aquellos principios normativos que hoy quedan fuera del diagnóstico, en particular los de equidad e igualdad, dado que son los que más directamente inciden en la población en situación de mayor vulnerabilidad dentro del universo de usuarios del transporte público concesionado.

- El Pp está vinculado a instrumentos de planeación estratégica en los ámbitos estatal, nacional e internacional. Esta vinculación está establecida principalmente en el documento formalizado Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2026. En dicho documento se presentan los objetivos, estrategias y líneas de acción de mediano y largo plazo a los que contribuirá el Pp mediante el logro de las metas establecidas para cada uno de los niveles de objetivos de su MIR.

Tema IV. Población potencial y objetivo

- Las poblaciones del Pp están definidas y cuantificadas en el documento formalizado Focalización de la población objetivo 2026.
- El Ente Público no determinó de manera clara, a través de una metodología, la definición y cuantificación de las poblaciones de referencia, potencial, no afectada, postergada y objetivo, ya que en ningún documento se especifica el método de cálculo.
- Las definiciones de las poblaciones están, en general, formuladas con base en la MML y corresponden con la enunciación actual del problema; sin embargo, no son pertinentes para un diseño fortalecido del Pp ya que no identifican quiénes resienten la situación negativa.
- El Pp no cuenta con un documento que describa una estrategia, instrumento o mecanismo de cobertura que permita visualizar cómo se propone que las acciones que realiza el Pp lleguen de manera eficiente y equitativa a cada vez más integrantes de su población objetivo (es decir, se aproxima a cerrar la brecha entre la población atendida y la población objetivo), optimizando el uso de los recursos disponibles y de manera sostenible en el tiempo.

Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

- Las Actividades de la MIR están redactadas conforme a la sintaxis establecida por la Metodología de Marco Lógico. Sin embargo, no resultan suficientes y necesarias para generar sus Componentes asociados ni presentan supuestos válidos que permitan asegurar que, de realizarse, se lograrán los Componentes.
- Los Componentes de la MIR se corresponden claramente con servicios que entrega el Programa presupuestario y están alineados con las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027 al tiempo que derivan de la normatividad vigente en materia de transportes, que faculta al Gobierno del Estado como ente regulador.
- Los Componentes están redactados como resultados logrados conforme a la sintaxis establecida por la Metodología de Marco Lógico, asimismo. Sin embargo, no es posible validar su suficiencia y necesidad para producir el Propósito, al tiempo que no todos presentan supuestos válidos para tal operación lógica vertical.
- El Propósito de la MIR es único e implica una contribución significativa al Fin. Sin embargo, no está redactado conforme a la MML ni es una consecuencia lógica de los Componentes y sus supuestos, como nivel inferior de la MIR.
- El Fin de la MIR se formula siguiendo cabalmente la sintaxis propuesta por la Metodología de Marco Lógico para este nivel de objetivos, expresando un objetivo único. Asimismo, establece una correspondencia efectiva con la meta superior del Plan Estatal de Desarrollo. La ejecución del Programa por sí sola no basta para alcanzar el objetivo superior y su logro no está bajo el control directo de los responsables del Programa, pues depende de factores externos como la dinámica socioeconómica y la articulación de políticas públicas.
- La MIR no opera como un reflejo integral de la lógica de intervención del Programa, puesto que presenta áreas de oportunidad relevantes para asegurar su consistencia entre los diferentes niveles de objetivos. que exprese relaciones de causa-efecto consistentes en la lógica vertical del Pp. Esta desarticulación es especialmente crítica, ya que imposibilita el empleo efectivo de la MIR como herramienta para medir los verdaderos resultados del Programa, al plantear metas diversas y desvinculadas.

Tema VI. Análisis de los Indicadores

- Las Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR presentan las características técnicas mínimas que permiten conocer sus elementos esenciales.
- Los indicadores de la MIR poseen, en la mayoría de los casos, nombre auto explicativos que facilitan su identificación en la MIR, claros, únicos y entendibles en sí mismos. Sin embargo, no todos son cortos.
- Existe un área de oportunidad importante en la congruencia entre los nombres de los indicadores de la MIR, su descripción y su método de cálculo, pues esta condición solo se cumple en el 43% de los casos.
- La descripción de las variables de los indicadores, por otra parte, es lo suficientemente detallada como para capturar todas las dimensiones relevantes del fenómeno o proceso que se está evaluando y, a su vez, permite clarificar el uso que tienen los indicadores en la práctica, sin emplear jerga técnica innecesaria y utilizando un lenguaje claro y conciso.
- La mayoría de los indicadores de la MIR (86%) resultan relevantes respecto de sus objetivos. Sin embargo, es imposible dar seguimiento al objetivo central que plantea el Programa en su Propósito. Es decir, no se cuenta con una herramienta de medición del grado de avance en la atención del problema público al que se dirige el Programa.
- Todos los medios de verificación de los indicadores de la MIR presentan las características mínimas establecidas en la metodología de Evaluación para los medios de verificación de carácter interno.
- Al tiempo, la periodicidad establecida para la generación de los medios de verificación coincide plenamente con la frecuencia de medición de los indicadores de la MIR.
- La información que generan los indicadores de la MIR no permite valorar el desempeño del Programa en cuanto al logro del objetivo central (Propósito) ni en términos de la eficiencia como característica de la contribución al objetivo superior de la alineación estratégica (Fin). Adicionalmente, no es posible realizar un seguimiento directo a la gestión de diferentes Actividades, de manera directa, como se espera en este nivel de objetivos.
- Existen áreas de oportunidad en la adecuada tipificación de los indicadores como Estratégicos y de Gestión, aunque es posible, a través de sus elementos, determinar la tipología que les ajusta. Todos los indicadores miden la Eficacia en el logro de los objetivos, lo cual es adecuado para todos los niveles.
- La mayoría de los supuestos de los objetivos de la MIR cumplen con ser externos e identifican con claridad el tramo de responsabilidad de la SGG en cuanto a su cumplimiento. Sin embargo, existe un área de oportunidad relevante en cuanto a los supuestos como riesgos críticos para el cumplimiento de los objetivos del Pp, pues apenas el 43% de los objetivos cuentan con supuestos válidos en este sentido.
- La mayoría de los supuestos formulados en la MIR requiere reformularse, pues confunde condiciones necesarias para el éxito del Programa con efectos de la intervención o incluso con atribuciones que son competencia de la propia Secretaría. Al no existir una relación lógica donde el supuesto represente una condición externa crítica para alcanzar el nivel superior de objetivos, se confirma que el diseño actual de los supuestos presenta áreas de oportunidad relevantes tanto en la lógica vertical como en la horizontal, verificables en torno al tema específico de los supuestos.
- La mayoría de las metas del Pp presentan unidad de medida, congruencia con el planteamiento del indicador, orientación a resultados y factibilidad.
- Aunque existe un mecanismo de planeación de metas basado en la consulta de actores clave y el empleo de series de información (últimos datos disponibles), éste no está adecuadamente documentado.
- El diseño de los niveles de objetivos (resúmenes narrativos y supuestos) presenta una lógica interrumpida en varias ocasiones desde la base operativa hasta el objetivo central. Las intervenciones (Actividades y Componentes) están desarticuladas del Propósito, y los supuestos aún no cumplen su función de identificar riesgos externos válidos, lo que impide validar el ascenso lógico en la matriz. Para la ITE es particularmente llamativo el quiebre entre el planteamiento estratégico (Fin y Propósito) y el operativo (Componentes y Actividades) de la MIR. En materia de resultados, estas áreas de oportunidad significan la imposibilidad de documentar precisamente la estrategia de intervención del Pp como un reflejo fiel y articulado de la lógica causal de la MIR.

- Aunque el Programa cuenta con una estructura de medición operativa con medios de verificación verificables y viables, la desalineación de los indicadores frente al problema central, los errores de tipificación y la planeación de metas contradictorias o inerciales impiden que la MIR funcione como una herramienta precisa para evaluar el verdadero desempeño estratégico de la SGG.

Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia

- El Programa cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para la recolección, procesamiento y seguimiento de los indicadores, labores que son realizadas por el propio personal operativo. Sin embargo, estas funciones directas no se encuentran documentadas formalmente debido a que el Manual de Organización de la SGG sigue en proceso de validación.
- La información de los indicadores de nivel Propósito es fundamental y plenamente necesaria para la toma de decisiones directivas del Programa. Su cálculo permite definir estrategias operativas, tales como fomentar la regularización de concesionarios, ajustar las acciones de vigilancia en campo y determinar las metas del siguiente ejercicio fiscal.
- El uso de la información de desempeño es estrictamente interno, por lo que las necesidades de los usuarios se establecen a través del propio esquema de planeación y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Al no existir usuarios externos identificados, no se requieren mecanismos adicionales de sondeo.
- Los usuarios internos dan seguimiento permanente a las necesidades de información contenida en los indicadores. Esta actualización constante atiende los requerimientos operativos diarios y se institucionaliza mediante los reportes trimestrales y las revisiones anuales del Programa.
- La información generada por la MIR se utiliza activamente como insumo principal en los procesos de toma de decisiones y negociaciones presupuestarias. Al evidenciar el volumen real de las atenciones y las inspecciones, estos datos justifican el costo operativo del Programa ante las instancias correspondientes.
- El Programa aún no cuenta con mecanismos de transparencia publicados en el portal electrónico de la Dependencia. La Secretaría General de Gobierno documentó que la información normativa y de resultados se encuentra en proceso de validación, por lo que su publicación está pendiente en tanto concluye ese proceso.
- En tanto no se publiquen en el portal institucional, los datos de desempeño del Programa no están al alcance de la ciudadanía y su aporte a la rendición de cuentas ciudadana está pendiente de concretarse.

Tema VIII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas federales y/o estatales

- El Programa presupuestario resulta complementario con al menos dos Programas presupuestarios en el orden federal y coincidente con un Programa presupuestario en el orden estatal. Por tanto, es conveniente reforzar su documento Diagnóstico para reflejar con precisión las relaciones detectadas.

Tema IX. Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos

- El diseño documental del Programa no contempla actualmente acciones para la disminución de brechas de desigualdad de género. Sin embargo, en conjunto con los operadores, se identificó la viabilidad de implementar medidas afirmativas iniciales, tales como visibilizar institucionalmente a las mujeres que fungen como titulares de concesiones de transporte en el Estado.
- Aunque el diseño actual del Programa no vincula sus acciones con la garantía de derechos fundamentales, existe una oportunidad normativa inmejorable para alinear su estrategia de intervención con el derecho humano a la movilidad, consagrado tanto en la Constitución Federal como en la del Estado de Chihuahua.

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:

F1. Es posible conocer los principales elementos del diseño del Pp y el contexto institucional en el que opera, ya que sus características generales están documentadas.

F2. El Pp cuenta con un Diagnóstico que da cumplimiento a lo establecido en el numeral 5.1 de las Disposiciones Generales del Proceso de Programación atribuibles a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los Procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal
F3. Las causas y efectos del problema central están identificados de forma esquemática en el Árbol de problemas del Pp, y la relación de causalidad que establecen entre sí es, en general, adecuada.
F4. El diseño del Pp cuenta con una lógica causal explícita que vincula el problema, la intervención propuesta para atenderlo y los resultados esperados, plasmada en su Árbol de problemas, en su Árbol de objetivos y en su MIR.
F5. El Pp está vinculado a los instrumentos de planeación estratégica en los ámbitos estatal, nacional e internacional, y dicha vinculación está establecida en su documento Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2026.
F6. Cada nivel de objetivos del Pp se articula con una meta específica de los instrumentos de planeación internacionales, nacionales, estatales y el aporte que se propone lograr es inmediato y congruente, lo cual resulta en que su contribución sea directa.
F7. Las poblaciones del Pp están definidas y cuantificadas tanto en el Diagnóstico, como en el documento Focalización de la población objetivo 2026.
F8. Todos los medios de verificación cumplen con las características técnicas exigidas y su periodicidad coincide plenamente con la medición de los indicadores.
F9. La gran mayoría de los indicadores resultan relevantes para sus respectivos resúmenes narrativos y todos miden adecuadamente la dimensión de Eficacia.
F10. Las metas planeadas cuentan con unidad de medida congruente, son factibles y orientadas a resultados.
F11. El Programa cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para gestionar la MIR.
F12. Los datos generados por la MIR, especialmente a nivel Propósito, son fundamentales para la toma de decisiones directivas (ej. focalizar acciones de vigilancia o regularización).
F13. Los datos generados por la MIR constituyen el insumo principal para la defensa y negociación presupuestaria del Programa.

2.2.2 Oportunidades:

O1. Existe un marco normativo vigente, suficiente y con un ámbito de competencia claramente delimitado, que otorga a la Secretaría General de Gobierno, a través de la Subsecretaría de Transporte, las facultades legales necesarias para atender el problema público que da origen al Pp.
O2. La instalación del Sistema Estatal de Movilidad y Seguridad Vial, que integra a varias secretarías, municipios y representantes ciudadanos, ofrece una valiosa plataforma institucional para impulsar formalmente la actualización del problema público hacia los principios de equidad, accesibilidad universal y participación ciudadana, como lo sugiere la propia normatividad.
O3. Gracias a la vinculación del Pp a objetivos estratégicos superiores, sus acciones y objetivos se encuentran articuladas dentro una estrategia de intervención pública más amplia, orientada a la atención de una problemática compleja. Ello facilita que existan oportunidades para extender el alcance de los resultados obtenidos en beneficio de la sociedad.
O4. Los Componentes y el Fin del Programa están claramente alineados con las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022–2027 y derivan adecuadamente de la normatividad estatal que faculta a la SGG como ente regulador.
O5. Existen sistemas informáticos y normativos que dan soporte al seguimiento de la MIR y orientan las acciones de los operadores del Programa a su cumplimiento.
O6. El Programa presenta complementariedad con dos programas presupuestarios de orden federal y coincidencia con un programa estatal, lo que representa una coyuntura ideal para potenciar esfuerzos conjuntos, optimizar recursos y reflejar estas alianzas en la actualización del Diagnóstico.
O7. Las condiciones de participación de las mujeres concesionarias en la operación de la política pública cimientan la viabilidad operativa y la disposición del personal para implementar medidas afirmativas iniciales.
O8. Existe un marco constitucional inmejorable (tanto a nivel Federal como en el Estado de Chihuahua) que reconoce el derecho humano a la movilidad. Esto brinda la oportunidad de elevar el perfil del Programa, alineando su problema central y estrategia de intervención hacia la protección de este derecho fundamental.

2.2.3 Debilidades:

D1. Es necesario fortalecer la estructura del Diagnóstico, así como ampliar el contenido de algunos de sus apartados, a fin de contribuir a la transparencia del Pp documentando cada uno de los elementos de su estructura lógica (según la MML) y facilitando su conocimiento por parte de personas externas a la SGG.

D2. Es fundamental definir el problema como un hecho negativo claro, único, acotado y concreto, a fin de identificar con claridad el cambio que se busca lograr en la situación que afecta a la población objetivo.

D3. Es necesario que la definición del problema, el Árbol de problemas y el Árbol de objetivos descritos en el Diagnóstico sean iguales a los presentados en otros documentos formalizados y estratégicos del Pp.

D4. Está pendiente de que el Diagnóstico desarrolle un argumento (basado en evidencia documental y empírica) que valide y sustente la lógica causal establecida en los Árboles.

D5. Es fundamental que el Diagnóstico incluya una justificación documentada que sustente el tipo de intervención que realiza el Pp, dada la problemática identificada y el contexto social e institucional del estado de Chihuahua.

D6. Es indispensable incluir, en el apartado 3.3 "Aportación del programa a los objetivos del Plan estatal de Desarrollo, así como, Plan Nacional de Desarrollo y finamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)" del Diagnóstico una tabla (semejante a la que se presenta en esta pregunta) donde se relacione el nivel de objetivos del Pp con el objetivo, estrategia o línea de acción de los instrumentos de planeación estratégica nacionales, estatales e internacionales a los que contribuye.

D7. Es necesario reformular las definiciones de las poblaciones, a fin de que identifiquen quiénes resienten la situación negativa de manera pertinente al diseño fortalecido del Pp.

D8. Está pendiente de que el Pp cuente con una estrategia de cobertura que permita visualizar cómo se propone que las acciones que realiza lleguen de manera eficiente y equitativa a cada vez más integrantes de su población objetivo (es decir, se aproxima a cerrar la brecha entre la población.

D9. Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica vertical, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.

D10. Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica horizontal, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.

D11. Se requiere plantear e implementar un procedimiento documentado de la planeación de metas, que tome en cuenta su factibilidad (en torno a la normatividad vigente, plazos para lograrlas y los recursos humanos y financieros requeridos) y criterios técnicos de validación de series de datos como criterios principales de decisión.

D12. Es necesario documentar, mediante el Manual de Organización de la SGG las funciones del personal operativo en la recolección y procesamiento de los datos de los indicadores de la MIR, así como la estimación y seguimiento de sus metas.

D13. Es indispensable establecer una hoja de ruta para generar y publicar información mínima de transparencia del Pp en el sitio electrónico de la SGG.

D14. Resulta imprescindible robustecer el apartado del documento Diagnóstico sobre las relaciones del Pp con otros programas presupuestarios del orden federal y estatal, con los que se encuentra vinculado en cuanto a objetivos, áreas de enfoque y Componentes.

D15. Es necesario implementar una campaña de difusión institucional que contribuya a dar visibilidad a la participación y liderazgo de las mujeres en la gestión y operación de la política de transporte concesionado en el Estado de Chihuahua, estableciendo esta acción como una primera medida afirmativa a favor de la igualdad sustantiva en el marco del Programa.

D16. Se requiere incorporar explícitamente, al diseño del Pp (mediante su Diagnóstico) su función estratégica como garante del derecho humano a la movilidad de las personas en el Estado de Chihuahua, armonizando sus objetivos con los principios dictados por la Constitución Federal y la Constitución Estatal.

2.2.4 Amenazas:

A1. Los elementos institucionales de SGG (misión, visión y normatividad) no son plenamente congruentes con el diseño del Pp y guardan una relación lógica parcial con las acciones que lleva a cabo para atender la situación problemática que afecta a la población objetivo.

A2. El logro del objetivo superior (Fin) es vulnerable a factores externos incontrolables, como la dinámica socioeconómica del Estado y la articulación (o falta de ella) de otras políticas públicas concurrentes.

A3. La formalización oficial de las responsabilidades del personal en torno a la gestión de la MIR se encuentra detenida debido a que el Manual de Organización depende del proceso de validación y expedición por parte de una entidad externa (la Secretaría de la Función Pública estatal).

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación

Tema I. Características del Programa

Las principales características del Pp están documentadas en el Diagnóstico, en la MIR y en el conjunto de documentos formalizados que los acompañan. La documentación de estas características permite conocer los elementos de la arquitectura lógica del Pp, así como su orientación administrativa. Esto contribuye a la transparencia de sus acciones y a la rendición de cuentas sobre sus resultados, pues permite un mejor entendimiento de la justificación de su creación, de la situación problemática que pretende transformar, del contexto institucional en el que opera y del valor social que genera al hacerlo.

Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa

A lo largo de los distintos elementos que integran el diseño del Pp, los instrumentos formales requeridos están presentes, si bien su contenido sustantivo no está suficientemente desarrollado ni sustentado. El Pp cuenta con un Diagnóstico que cumple con la normativa aplicable e incluye la mayoría de los apartados requeridos, y con un marco normativo suficiente que dota a la SGG, a través de la Subsecretaría de Transporte, de las facultades legales necesarias para atender el problema. Sin embargo, el problema público —el elemento del que depende la coherencia del resto del diseño— se encuentra definido de manera distinta e incongruente entre el Diagnóstico y el Árbol de problemas, y la definición formalizada en este último no identifica un hecho negativo único y acotado, sino una relación causal entre un atributo del sistema de gestión y su consecuencia. En los demás elementos de su diseño se observa una situación similar. El Árbol de problemas, el Árbol de objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados están presentes y esquematizan, en su forma, la lógica causal que debe vincular problema, intervención y resultados esperados; no obstante, no se incorpora la evidencia documental o empírica que sustente dicha lógica, ni se elabora una argumentación que la justifique. De manera similar, el Pp cuenta con una Matriz de Alternativas que enlista una opción de solución por cada medio del Árbol de objetivos, pero sin el análisis comparativo, cualitativo y cuantitativo, que permita justificar por qué esa opción es la más idónea. Se concluye que el diseño del Pp no carece de sus elementos metodológicos básicos —Diagnóstico, árboles, MIR, marco normativo, matriz de alternativas—, sino que estos elementos requieren un desarrollo más profundo de su contenido y de su consistencia interna, comenzando por la definición precisa del problema público que busca atender; ya que de ésta dependen tanto la lógica causal de los Árboles, como la pertinencia de la modalidad presupuestaria "E" actualmente asignada al Pp. Las áreas de mejora identificadas en este tema, al ser leídas en conjunto con las del resto de los documentos estratégicos del Pp, denotan que se trata de una cuestión fondo, no de forma: al estar enfocado el problema de manera imprecisa, el resto de los elementos de la arquitectura lógica del Pp no logra articularse correctamente. Es necesario primero trabajar en la identificación del problema antes de avanzar en la modificación y ajuste de otros aspectos del diseño del Pp.

Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica

Existe un marco normativo vigente, suficiente y con un ámbito de competencia claramente delimitado, que otorga a la Secretaría General de Gobierno, a través de la Subsecretaría de Transporte, las facultades legales necesarias para atender el problema público identificado; esta base normativa sustenta la intervención pública que da origen al Pp. Asimismo, el Pp se encuentra formalmente vinculado a instrumentos de planeación estratégica en los ámbitos estatal, nacional e internacional, lo cual permite articular sus acciones a una una estrategia de intervención pública más amplia, orientada a la atención de una problemática compleja. Ello facilita que existan oportunidades para extender el alcance de los resultados obtenidos en beneficio de la sociedad. No obstante, esta doble fortaleza –normativa y de alineación estratégica formal– convive con una incongruencia de fondo entre el diseño del Pp y los elementos institucionales que le dan sentido. El planteamiento del problema público no refleja los valores de responsabilidad social previstos en la Misión y la Visión de la SGG, sino que lo presenta en términos de gestión y control eficientes de un servicio público; en la misma línea, solo 3 de los 10 principios rectores del artículo 9 de la Ley

de Transporte (Calidad, Eficiencia y, parcialmente, Desarrollo) están incorporados de forma explícita en dicho planteamiento. Como consecuencia, la articulación entre la Misión y Visión de la SGG y las acciones que realiza el Pp no es lógica, lo cual es sintomático de un diseño débil; de manera recíproca, la ejecución del Pp no contribuye efectivamente a la realización de la Misión ni al alcance de la Visión de la Secretaría. Se concluye que el planteamiento del problema público debe afinarse para incorporar de manera explícita los principios de equidad e igualdad (ya que son los que más directamente inciden en la población en situación de mayor vulnerabilidad dentro del universo de usuarios del transporte público concesionado), lo cual permitiría, a su vez, una mayor congruencia entre las acciones del Pp y la Misión y Visión institucionales de la SGG.

Tema IV. Población potencial y objetivo

La población del Pp se encuentra formalmente definida y cuantificada en dos documentos (Focalización de la población objetivo 2026 y el Diagnóstico) y su enunciación es, en términos generales, congruente con la MML y con la definición vigente del problema público. Sin embargo, esta congruencia formal no se traduce en un diseño poblacional robusto: ninguno de los documentos revisados especifica el método de cálculo empleado para determinar las poblaciones de referencia, potencial, no afectada, postergada y objetivo, lo que impide verificar la consistencia y la replicabilidad de las cifras reportadas. Más relevante aún, la población objetivo hereda la misma limitación identificada en la definición del problema público. Al estar el problema enfocado en los concesionarios como actores institucionales y no en los usuarios que resienten el servicio deficiente, la población objetivo tampoco logra identificar con precisión a quienes efectivamente sufren la situación negativa que el Pp busca atender. A esta doble limitación – metodológica y de pertinencia conceptual – , se suma la ausencia de una estrategia de cobertura formalizada. El Pp no cuenta con un mecanismo documentado que explique cómo se planea cerrar la brecha entre la población atendida y la población objetivo de manera eficiente, equitativa y sostenible en el tiempo. Se concluye, por tanto, que estos hallazgos configuran un área de mejora integral en el aspecto poblacional del Pp, que difícilmente podrá resolverse de manera aislada; es decir, esta imprecisión en la definición de las poblaciones, al ubicarse en la base de la arquitectura lógica del Pp, se propaga hacia cada nivel que de ella depende (por ejemplo, sus indicadores terminan midiendo el avance sobre una población que no es, en sentido estricto, la que padece el problema). Fortalecer la metodología de cuantificación y la estrategia de cobertura tendrá un alcance limitado si no se atiende primero, en la definición del problema público, la identificación precisa de la población que efectivamente sufre la situación negativa.

Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

El diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados presenta una alineación normativa adecuada con el Plan Estatal de Desarrollo y respeta la sintaxis metodológica en sus resúmenes narrativos, pero carece de una lógica causal contundente, que refleje con claridad el mecanismo de intervención que el Programa propone respecto del problema público al que se dirige. Las intervenciones operativas, plasmadas en las Actividades y Componentes, resultan insuficientes para garantizar la consecución del Propósito, mientras que los supuestos formulados no identifican verdaderos riesgos para la realización de los objetivos del Pp, en su mayoría.

Tema VI. Análisis de los Indicadores

El ensamblaje de medición del Programa destaca por la robustez técnica de sus medios de verificación y la factibilidad de sus metas operativas, evidenciando un esfuerzo de seguimiento constante a cargo de los operadores de la MIR. No obstante, las deficiencias en la congruencia entre las denominaciones y las fórmulas (afectando la Claridad), los errores de tipificación en niveles clave (en cuanto a Adecuación) y, de manera crítica, la ausencia de un indicador capaz de medir verdaderamente la eficiencia en el nivel Propósito (en materia de Relevancia), impiden que la Matriz funcione como un instrumento preciso para la evaluación del desempeño estratégico, permitiendo únicamente un monitoreo inercial de la gestión.

Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia

La apropiación interna de la información de desempeño es notablemente sólida, contando con personal operativo competente que emplea permanentemente la MIR como insumo crítico para la toma de decisiones directivas y la justificación presupuestaria. Sin embargo, el Programa enfrenta un rezago sustantivo en materia de transparencia hacia el exterior; la carencia total de mecanismos de difusión pública en el portal institucional y la falta de

documentación normativa oficial de las funciones del personal limitan severamente la rendición de cuentas efectiva hacia la ciudadanía.

Tema VIII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas federales y/o estatales
El Programa posee un alto potencial de sinergia intergubernamental al demostrar una clara complementariedad con dos programas de orden federal y una coincidencia directa con un programa del ámbito estatal. Para capitalizar plenamente estas ventajas colaborativas, resulta indispensable actualizar el documento Diagnóstico del Programa, reflejando con precisión estas relaciones para potenciar el alcance de la regulación del transporte.

Tema IX. Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos
Aunque el diseño documental actual del Programa omite un enfoque explícito en materia de equidad de género y derechos humanos, el análisis demostró que existe un terreno sumamente fértil para la innovación pública. Por un lado, se comprobó la viabilidad operativa inmediata para implementar medidas afirmativas que visibilicen el rol de las mujeres concesionarias; por otro, se identificó la oportunidad normativa inmejorable para alinear el objetivo central del Programa con la garantía del derecho humano a la movilidad, consagrado tanto en la Constitución Federal como en la del Estado de Chihuahua.

Conclusión general
El Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de Transporte" es de suma relevancia y genera un profundo valor social para el Estado de Chihuahua. Mediante su ejecución, la Secretaría General de Gobierno cuenta con la coyuntura institucional idónea para instrumentalizar y ser garante del derecho humano a la movilidad, consagrado tanto en la Constitución Federal como en la Estatal, asegurando que la ciudadanía acceda a un servicio público en condiciones de seguridad, accesibilidad, eficiencia e igualdad.
Para lograr tal fin, el Programa implementa una estrategia de intervención de carácter netamente regulatorio, enfocada en la administración, inspección y control de los concesionarios del transporte público. A través de la expedición de permisos temporales, el trazado de rutas urbanas, la atención continua a los prestadores del servicio y la inspección administrativa, el Programa busca asegurar el cumplimiento normativo por parte de los particulares, aspirando a consolidar un sistema de gestión y control fortalecido.
Al evaluar su diseño en el ejercicio actual, se detectaron grandes fortalezas operativas derivadas del compromiso del personal a cargo de su gestión. Esto se refleja en un manejo sólido de los medios de verificación de los indicadores de gestión. También se documentó una destacada apropiación interna de la información de desempeño, la cual es utilizada activamente para la toma de decisiones directivas y presupuestarias del Programa. Sin embargo, en respuesta directa al objetivo de esta evaluación, se determina que el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) aún no contiene en su totalidad los elementos lógico–causales necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos estratégicos. Se identificó que la lógica de intervención presenta importantes rupturas verticales —donde las acciones operativas no garantizan por sí solas la consolidación de la "eficiencia" como elemento caracterizador del servicio— y áreas de oportunidad sustantivas en la medición directa del problema público central, así como en la tipificación de sus indicadores. En conclusión, aunque existen detalles estructurales y de transparencia por solventar para alinear el diseño del Programa a los más altos estándares de la Metodología del Marco Lógico (MML), la sólida base operativa demostrada por sus ejecutores constituye el cimiento ideal para su rediseño. Se considera que, al atender las recomendaciones emitidas para afinar su lógica causal, visibilizar la participación de las mujeres concesionarias y formalizar la planeación de sus metas, de manera prioritaria, la SGG logrará consolidar plenamente este Programa y potenciar su desempeño en beneficio de la sociedad chihuahuense.

3.2. Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:
R1.a Fortalecer la estructura del **Diagnóstico**, a fin de facilitar su lectura por parte de personas externas a la SGG, incorporando los siguientes elementos: **a)** fecha de elaboración y de próxima actualización; **b)** área responsable de su elaboración y revisión; **c)** índice; **d)** fuentes de información utilizadas.
R1.b Desarrollar con mayor profundidad los apartados identificados en la tercera columna de la **Tabla 3.** "Elementos que integran al Diagnóstico del Pp, 2026", incorporando evidencia documental y empírica, así como las

justificaciones y argumentaciones correspondientes, y asegurándose de que todos los elementos requeridos por la MML estén atendidos. Considerar para ello las recomendaciones propuestas a lo largo de este Informe.

R2.a Redefinir el problema como un hecho negativo único, claro, acotado y concreto, identificando con precisión el cambio que se busca lograr en la situación que afecta a la población objetivo. Para ello, se propone desarrollar un ejercicio de acompañamiento técnico con la Instancia Técnica Evaluadora, una vez concluida la presente evaluación, a fin de construir una definición que corresponda con el rediseño del Pp bajo la modalidad presupuestaria G ("Regulación y supervisión") para el ejercicio fiscal 2027 y que atienda de manera adecuada las características del problema público y de la población que resiente sus efectos.

R2.b Ajustar la relación lógica causas – problema central – efectos descrita en el Árbol de problemas, conforme a las modificaciones realizadas a la definición del problema central. (Considérese para ello la propuesta desarrollada en el Anexo IV. Árbol de problemas de este Informe).

R2.c Ajustar la definición del objetivo central y la relación lógica medios – objetivo central – fines descrita en el **Árbol de objetivos**, conforme a las modificaciones realizadas al **Árbol de problemas**. (Considérese para ello la propuesta desarrollada en el **Anexo V.** Árbol de objetivos de este Informe).

R3.a Homologar la definición del problema en todos los documentos de planeación del Pp.

R3.b Homologar el **Árbol de problemas** en todos los documentos de planeación del Pp que corresponda

R4. Desarrollar a mayor profundidad los apartados 2.2 "Estado actual del problema" y 2.3 "Evolución del problema" del Diagnóstico, elaborando un argumento (basado en evidencia documental /empírica) que sustente la relación de causalidad que se describe en el Árbol de problemas.

R5.a Desarrollar en la sección 5. "Análisis de alternativas" del Diagnóstico la valoración de las alternativas posibles para cada medio, considerando criterios como la eficiencia, la eficacia, la pertinencia cultural, la economía, la factibilidad, entre otros. Nota: se debe incluir una definición y una justificación de los criterios de valoración seleccionados, junto con la metodología empleada para seleccionar las alternativas.

R5.b Elaborar en la sección 5. "Análisis de alternativas" del Diagnóstico un argumento que justifique y sustente el tipo de intervención del Pp, es decir, que explique por qué se considera que las alternativas seleccionadas son las más apropiadas para atender la problemática identificada, dado el contexto institucional y social de Chihuahua.

R6. Incluir, en el apartado 3.3 "Aportación del programa a los objetivos del Plan estatal de Desarrollo, así como, Plan Nacional de Desarrollo y finamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)" del Diagnóstico una tabla (semejante a la que se presenta en esta pregunta) donde se relacione el nivel de objetivos del Pp con el objetivo, estrategia o línea de acción de los instrumentos de planeación estratégica nacionales, estatales e internacionales a los que contribuye.

R7.a Ajustar las definiciones de las poblaciones, a fin de que identifiquen quiénes resienten la situación negativa que busca resolver el Pp de manera pertinente a su diseño fortalecido. Para ello, se propone desarrollar un ejercicio de acompañamiento técnico con la Instancia Técnica Evaluadora, una vez concluida la presente evaluación, a fin de construir definiciones que correspondan con el rediseño del Pp bajo la modalidad presupuestaria G ("Regulación y supervisión") para el ejercicio fiscal 2027 y con las características de la población que resiente el problema público

R7.b Incluir, en el Diagnóstico, la definición y cuantificación de todas las poblaciones, junto con su método de cálculo y las fuentes de información (autor, nombre del documento y/o enlace al sitio web, año) empleadas para ello.

R8. Elaborar una estrategia de cobertura que permita visualizar cómo se propone que las acciones que realiza el Pp lleguen de manera eficiente y equitativa a cada vez más integrantes de su población objetivo (es decir, se aproxima a cerrar la brecha entre la población atendida y la población objetivo), optimizando el uso de los recursos disponibles y de manera sostenible en el tiempo. Esta estrategia debe ser congruente con la lógica de intervención del Pp e incluir, al menos, los siguientes aspectos: definición y cuantificación de la población objetivo, junto con metas de cobertura anuales factibles que abarquen un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

R9. Revisar cada uno de los elementos que integran a la lógica vertical y horizontal de la MIR para asegurarse de que cumplan con las características solicitadas por la MML, considerando las propuestas de mejora específicas formuladas en la pregunta 34 y el Anexo II. "De la lógica vertical y horizontal de la Matriz" de este Informe.

R10. Diseñar una ruta crítica para el planteamiento e implementación de un procedimiento documentado de la planeación de metas, que tome en cuenta su factibilidad (en torno a la normatividad vigente, plazos para lograrlas y los recursos humanos y financieros requeridos) y criterios técnicos de validación de series de datos como criterios principales de decisión.

R11. Documentar, mediante el Manual de Organización de la SGG las funciones del personal operativo en la recolección y procesamiento de los datos de los indicadores de la MIR, así como la estimación y seguimiento de sus metas.
R12. Establecer una hoja de ruta para generar y publicar información mínima de transparencia del Pp en el sitio electrónico de la SGG.
R13. Robustecer el apartado del documento Diagnóstico sobre las relaciones del Pp con otros programas presupuestarios del orden federal y estatal, con los que se encuentra vinculado en cuanto a objetivos, áreas de enfoque y Componentes.
R14. Diseñar e implementar una campaña de difusión institucional que contribuya a dar visibilidad a la participación y liderazgo de las mujeres en la gestión y operación de la política de transporte concesionado en el Estado de Chihuahua, estableciendo esta acción como una primera medida afirmativa a favor de la igualdad sustantiva en el marco del Programa.
R15. Incorporar explícitamente, al diseño del Pp (mediante su Diagnóstico) su función estratégica como garante del derecho humano a la movilidad de las personas en el Estado de Chihuahua, armonizando sus objetivos con los principios dictados por la Constitución Federal y la Constitución Estatal.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1. Nombre del coordinador de la evaluación
Ambar Varela Mattute

4.2. Cargo
Directora Ejecutiva de Evaluación Ciudadana de Políticas Públicas

4.3. Institución a la que pertenece
ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.

4.4 Principales colaboradores:
Ernesto Gómez Magaña, Antonio Villalpando Acuña, Sergio Rivera Sánchez, Luis Enrique Pérez Sosa

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación
va_matute@yahoo.com.mx

4.6 Teléfono con clave lada
(55) 64152807

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1. Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): 2E041C1 "Servicios de transporte"

5.2. Siglas: No aplica

5.3. Ente público coordinador del (los) programa(s):
Secretaría General de Gobierno

5.4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programas:
Poder Ejecutivo: __X__ Poder Legislativo: _____ Poder Judicial: _____ Ente Autónomo: _____

5.5. Ámbito gubernamental al que pertenece el Programas:
Federal: _____ Estatal: __X__ Local: _____

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

5.6.1. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s):
Subsecretaría de Transporte

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

Nombre: Ing. Luis Manuel Aguirre Aguilera	**Unidad administrativa:** Subsecretaría de Transporte

- Correo electrónico: luis.aguirre@chihuahua.gob.mx
- Teléfono: 614-429-33-00 ext. 24920

6. DATOS DE CONTRATACIÓN

6.1. Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación directa: _____ 6.1.2 Invitación a tres: __X__ 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:
Secretaría General de Gobierno

6.3 Costo total de la evaluación:
$100,000.00 (Cien mil pesos, 00/100 M.N.)

6.4 Fuente de Financiamiento:
Recursos estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1. Difusión en Internet del Informe Final de Evaluación:
https://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/indtfisc/infev2026.html

7.2. Difusión en Internet del presente formato:
https://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_diezynueve26.html