MÁS CHIHUAHUA
más de lo bueno
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO

SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE

ONG CONTRALORÍA CIUDADANA

INFORME FINAL

EVALUACIÓN DE DISEÑO EN TIEMPO REAL

Programa presupuestario 2E041C1

"Servicios de transporte"

Ejercicio fiscal 2026

13/10/2026



Evaluación de Diseño en Tiempo Real del Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte", elaborada por ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C. para la Secretaría General de Gobierno del Estado de Chihuahua, con base en los Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño en Tiempo Real 2026 emitidos por la Coordinación de Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua.

Coordinadora de la Evaluación: Ambar Varela Mattute
Equipo Evaluador: Ernesto Gómez Magaña, Antonio Villalpando Acuña, Sergio Rivera Sánchez, Luis Enrique Pérez Sosa

Octubre de 2026

ABREVIATURAS, SIGLAS Y TÉRMINOS

Agenda 2030	Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
Diagnóstico	Documento Diagnóstico del Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ITE	Instancia Técnica Evaluadora Externa
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PAE	Programa Anual de Evaluación 2026 para Fondos y Programas presupuestarios Estatales y de Gasto Federalizado del Gobierno del Estado de Chihuahua
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PED	Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022– 2027
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
POE	Periódico Oficial del Estado de Chihuahua
Pp	Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SGG	Secretaría General de Gobierno
TdR	Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño en Tiempo Real elaborados por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

ÍNDICE
DE CONTENIDO



	Página
Resumen Ejecutivo	7
Objetivos general y específicos de la evaluación	17
Confidencialidad de la información	19
Esquema Metodológico de la Evaluación	21
Tema I. Características del Programa	22
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	27
Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica	42
Tema IV. Población potencial y objetivo	47
Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados	52
Tema VI. Análisis de los Indicadores	62
• Subtema Claridad	64
• Subtema Relevancia	69
• Subtema Monitoreabilidad	71
• Subtema Adecuación	73
• Subtema Definición de metas	79
Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia	88
Tema VIII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas federales y/o estatales	96
Tema IX. Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos	98
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación	101
Hallazgos por tema metodológico	103
Análisis FODA	111
Conclusiones	120
Aspectos Susceptibles de Mejora	125
Bibliografía	131
Anexos	134
Anexo I. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones	135
Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz	149
Anexo III. Características de los Indicadores para Resultados	157

	Página
Anexo IV. Árbol de problemas	164
Anexo V. Árbol de objetivos	167
Anexo VI. Matriz de alternativas	170
Anexo VII. Metas de Indicadores	173
Anexo VIII. Valoración final del diseño del Programa	182
Anexo IX. Complementariedades, coincidencias y duplicidades entre Programas Federales y/o Estatales	188
Anexo X. Aspectos Susceptibles de Mejora	190



RESUMEN
EJECUTIVO



El presente documento describe los resultados de la Evaluación de diseño en tiempo real del Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte". La evaluación formó parte del Programa Anual de Evaluación 2026 para Fondos y Programas presupuestarios Estatales y de Gasto Federalizado del Gobierno del Estado de Chihuahua (PAE 2026), emitido por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, y fue realizada conforme a la metodología 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 dicha Secretaría.

El objetivo principal de la evaluación fue "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." Sus objetivos específicos fueron: **1)** Analizar y valorar la justificación de la creación y del diseño del Programa; **2)** Identificar y analizar la alineación y contribución del Programa a 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 en 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.

Para alcanzar tales objetivos, la evaluación resolvió 44 preguntas cualitativas y cuantitativas, organizadas en 9 temas alineados con los objetivos específicos que estructuran este Informe. La valoración de cada tema se realizó principalmente mediante análisis de gabinete, basado en la recopilación, organización y evaluación de información proveniente de registros administrativos, bases de datos, evaluaciones y documentación pública relacionada con el Programa. Cuando fue necesario, este análisis se complementó con información obtenida en sesiones de trabajo con las áreas responsables. A continuación se presentan los hallazgos más relevantes obtenidos en cada tema.

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 y en el Diagnóstico.
- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: 9.00% de 18.00% posible

- 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.

La valoración del Programa en cuanto al análisis de su diseño y lógica interna permite concluir lo siguiente:

> "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."

OBJETIVOS

GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN



Objetivo **general**

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 (TdR, 2026).

Objetivos **específicos**

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 (TdR, 2026).

CONFIDENCIALIDAD
DE LA INFORMACIÓN



La **Instancia Técnica Evaluadora** (ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.) reconoce que la información y documentación que proporcionó la **SGG** como entidad contratante, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría son propiedad de la Dependencia o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del contrato/convenio. El monto que la Dependencia o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye a titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto. En el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de este último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior será ilimitada en cuanto a contratación.

ESQUEMA
METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN



TEMA I.
CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA



1. Antecedentes

A la Subsecretaría de Transporte de la Secretaría General de Gobierno corresponde, en términos del Reglamento Interior de esta última (artículo 54 Ter), cuidar a la observancia de la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua, así como planear, autorizar, vigilar, coordinar y controlar los servicios de transporte público, entre otras facultades. El Programa presupuestario que se evalúa en este documento articula en términos del Presupuesto basado en Resultados las principales acciones conferidas orgánicamente a la Subsecretaría de Transporte. Sin embargo, de acuerdo con su documento **Diagnóstico**, no se cuenta con información suficiente para conocer el origen de este Pp en la estructura programática del Gobierno del Estado.

Ahora bien, siguiendo el desarrollo histórico de la materia de política pública de que se trata, la Subsecretaría de Transporte fue creada como órgano ejecutor adscrito a la Secretaría General de Gobierno por reforma del H. Congreso del Estado publicada el 16 de julio de 2022 tras transferirse las atribuciones en materia de transporte desde la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE). En este sentido, se considera el Programa presupuestario analizado como de nueva creación a partir del ejercicio fiscal 2023, lo cual justifica su análisis mediante una Evaluación de Diseño en Tiempo Real.

2. Identificación del Programa presupuestario

- **Nombre y clave presupuestaria:** "Servicios de Transporte", **2E041C1**
- **Siglas:** No Aplica
- **Definición del Programa:** Representa las acciones, programas y proyectos encaminados a regular a los concesionarios del Estado de Chihuahua, para fomentar el desarrollo y la presentación de servicios de transporte público en todas sus modalidades eficientes y de acuerdo a la Ley.
- **Ente Público coordinador:** Secretaría General de Gobierno (SGG)
- **Año de inicio de operación:** El documento Diagnóstico del Programa presupuestario no clarifica este rubro, pero se sabe que la Subsecretaría de Transporte fue creada como órgano ejecutor de la política pública en la materia adscrita a la Secretaría General de Gobierno por reforma del H. Congreso del Estado publicada el 16 de julio de 2022. En este sentido, el Programa presupuestario se ejecuta en esta Secretaría a partir del ejercicio fiscal 2023.
- **Fuentes de financiamiento:** Recursos fiscales (del Estado y Federales)

3. Problema o necesidad pública que busca atender

De acuerdo con el **Árbol de problemas**, el problema que atiende el Pp es: "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua operan con un sistema de gestión y control limitado lo que dificulta garantizar un servicio eficiente."

4. Misión y visión del ente público operador del Programa y su relación con la problemática a atender

De acuerdo con el documento formalizado **Misión y Visión**, los elementos institucionales de la Secretaría General de Gobierno están redactados en estos términos:

- Misión: Procurar la gobernabilidad, en base a una coordinación eficiente con consensos y acuerdos políticos con la sociedad chihuahuense, que nos permitan una efectiva armonización en la política interior, promoviendo siempre una relación de respeto entre los poderes de la Entidad y la Federación, dentro del marco del estado de derecho, preservando las instituciones y fomentando la participación ciudadana y el bien común.
- Visión: Somos una Secretaría de gobierno abierto, participativa y corresponsable en mantener la paz social, a través del desarrollo armónico y sustentable de la sociedad chihuahuense, promoviendo siempre el estado de derecho y valores cívicos como la libertad y la democracia, generando una ciudadanía responsable; fortaleciendo de manera permanente el vínculo de respeto con los Poderes de la Entidad y los Poderes Federales en beneficio de los chihuahuenses

Al analizar estos elementos institucionales en relación con la problemática que atiende el Pp, se considera que el problema público identificado guarda una correspondencia parcial con los términos y categorías conceptuales de la Misión y de la Visión de la SGG. En torno a la Misión, si bien un aspecto de la gobernabilidad del Estado puede vincularse con la regulación de los prestadores de servicios públicos, este rubro se sustenta primordialmente en la aplicación de la normatividad aplicable (”dentro del marco del Estado de Derecho”), más que en los ”consensos y acuerdos políticos” que la Misión enfatiza. Asimismo, aunque en el problema público se prevé que el servicio se preste de manera ”eficiente”, este concepto guarda una correspondencia solo parcial con los de ”participación ciudadana” y ”bien común” que propone la Misión de la Secretaría. Esta correspondencia parcial es consistente con la naturaleza de la SGG, que concentra 14 Programas presupuestarios de ámbitos de atención distintos entre sí, por lo que su Misión y Visión institucionales no necesariamente reflejan de manera específica el propósito de cada uno de ellos.

En la Visión de la dependencia también se aprecia un “gobierno abierto, participativo y corresponsable” como horizonte de la acción; sin embargo, el problema público se define en términos de la economía de la prestación del servicio (“eficiencia”), sin considerar otras características sociales relevantes que podrían tener efectos en el “desarrollo armónico y sustentable de la sociedad chihuahuense”, por ejemplo. Se advierte, desde este sitio, que 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. Este primer hallazgo de la Evaluación es relevante para valorar si el problema público puede mejorar su planteamiento, a fin de reflejar de manera más adecuada una necesidad social, más que una mera instancia de cumplimiento normativo en torno al desarrollo de este Pp.

5. Alineación a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo Vigentes

Tabla 1. Alineación del Pp a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes, 2026.

Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030	**Estrategia.** Garantizar un transporte eficiente, incluyente, moderno, seguro y sustentable mediante la regulación, verificación y modernización de la flota vehicular, con el objetivo de preservar la integridad y seguridad de los usuarios.
Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027	**Objetivo.** Implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Alineación de Programas Presupuestarios vigentes 2026, a la planeación estratégica**, proporcionado por la SGG.

6. Bienes y servicios que ofrece, así como sus metas programadas

- Componente C01. Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados
    - **Nombre del indicador:** Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades
    - **Meta programada (2026):** 100.00% (115 permisos)
- Componente C02. Rutas urbanas de transporte trazadas
    - **Nombre del indicador:** Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas
    - **Meta programada (2026):** 100.00% (137 rutas)

7. Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo, desagregada por sujeto social prioritario, sexo, grupos de edad y municipio (cuando aplique).

Tabla 2. Desagregación de la población potencial, objetivo y atendida, 2026.

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Mujeres	Hombres
Potencial	Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que son afectados por el problema	Concesionarios	19,451 **(100%)**	5,549 **(40.10%)**	13,902 **(59.90%)**
Objetivo	Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el	Concesionarios	2,923 **(100%)**	847 **(40.10%)**	2,076 **(59.90%)**

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Mujeres	Hombres
	Estado de Chihuahua que son afectados por el problema y que el programa está en condiciones de atender se encuentran interesados en cumplir con la Ley de Transporte				

Fuente: Elaboración propia con base en **Matriz de Indicadores para Resultados, Ejercicio Fiscal 2026** proporcionada por la SGG.

8. Reglas de Operación o normativa que explica el funcionamiento del Programa

Dado que el Programa presupuestario no entrega subsidios y opera en la modalidad presupuestaria **E** ("Prestación de servicios públicos"), no requiere Reglas de Operación para funcionar. No obstante, su funcionamiento se explica a partir del marco normativo que surge de la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua.

9. Presupuesto aprobado y modificado para el ciclo fiscal evaluado (2026), haciendo referencia a la fuente de información de donde se recopiló la información así como el origen y/o fuente de los recursos.

Tabla 3. Recursos del Pp evaluado, 2026.

Fuente de recursos	Aprobado (fuente, % del total)	Modificado (fuente, % del total)
Recursos fiscales (federales y estatales)	$ 126,007,155.00 (Recursos fiscales del estado, 77.42%)	$ 125,984,384.19 (Recursos fiscales del estado, 77.42%)
	$ 36,755,635.48 (Recursos federales: Fondo General de Participaciones, 22.58%)	$ 36,753,550.64 (Recursos federales: Fondo General de Participaciones, 22.58%)
	$0.00 (Recursos federales: Fondo de ISR participable sobre servidores públicos estatales)	$0.00 (Recursos federales: Fondo de ISR participable sobre servidores públicos estatales)
Subtotal recursos fiscales	$ 162,762,790.48 (100.00%)	$ 162,737,934.83 (100.00%)
Otros recursos	$ 0.00 (Financiamiento interno, 0.00%)	$ 0.00 (Financiamiento interno 0.00%)
Subtotal otros recursos	$ 0.00 (0.00%)	$ 0.00 (0.00%)
Total	**$ 162,762,790.48**	**$ 162,737,934.83**

Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual, con corte al primer trimestre de 2026**, proporcionado por la SGG.

TEMA II.

JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA



1. Con fundamento 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, todos los Pp nuevos o con cambio sustanciales deben elaborar un Diagnóstico. En este sentido, ¿el Programa presupuestario cuenta con un documento Diagnóstico que presente el problema o necesidad pública que justifica su diseño?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

El Pp cuenta con un **Diagnóstico** elaborado por la Subsecretaría de Transporte de la Secretaría General de Gobierno. En este documento se presenta el problema público, lo que justifica el diseño del Pp y 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**. Al revisar el Diagnóstico, se observa que, en su forma, desarrolla la mayoría de los apartados establecidos por las autoridades federales (CONEVAL – SHCP) y estatales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua) en materia de evaluación. Esto se valora como un aspecto positivo, ya que, en general, los elementos del diseño Pp están descritos y documentados. Este hallazgo permite afirmar que el Diagnóstico avanza hacia una perspectiva institucional del problema social al que se dirige el Pp, junto con la justificación de los términos conceptuales, metodológicos y operativos de las acciones con las que lo atenderá. Sin embargo, se observan áreas de mejora tanto en la estructura del Diagnóstico como en el contenido de los apartados que lo integran, por lo que es necesario atenderlas para fortalecerlo. Respecto de las primeras, se propone una recomendación orientada a facilitar la lectura del Diagnóstico por parte de personas externas a la SSG; mientras que, respecto de las segundas, se sugiere incorporar los apartados pendientes y ampliar el contenido de los ya existentes, considerando para ello los aspectos que se mencionan en las preguntas subsecuentes de este **Informe**. Asimismo, es necesario revisar la congruencia entre lo descrito en el Diagnóstico y el resto de los documentos estratégicos del Pp. Los apartados con los que cuenta y desarrolla el **Diagnóstico** se identifican a continuación.

Tabla 3. Elementos que integran al Diagnóstico del Pp, 2026.

Elementos mínimos por considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos o con cambios sustanciales	El **Diagnóstico**, ¿incluye este apartado?	El **Diagnóstico**, ¿desarrolla este apartado a suficiencia? (Es decir, incluye evidencia documental o empírica, cita fuentes de información, elabora justificaciones y argumentos, incorpora todos los criterios establecidos por la MML, etcétera).
1. Antecedentes	Sí	No
2. Identificación, definición y descripción del problema o necesidad	Sí	No
2.1 Definición del problema	Sí	Sí
2.2 Estado actual del problema	Sí	No
2.3 Evolución del problema	No	No
2.4 Experiencias de atención	Sí	No

Elementos mínimos por considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos o con cambios sustanciales	El **Diagnóstico**, ¿incluye este apartado?	El **Diagnóstico**, ¿desarrolla este apartado a suficiencia? (Es decir, incluye evidencia documental o empírica, cita fuentes de información, elabora justificaciones y argumentos, incorpora todos los criterios establecidos por la MML, etcétera).
2.5 Árbol de problemas	Sí	Sí
3. Objetivos	Sí	No
3.1 Árbol de objetivos	Sí	Sí
3.2 Determinación de los objetivos del Programa	Sí	No
3.3 Aportación del Programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, así como al Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)	Sí	No
4. Cobertura	Sí	No
4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial	Sí	No
4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo	Sí	No
4.3 Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo	Sí	No
4.4 Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo	Sí	No
5. Análisis de alternativas	Sí	No
6. Diseño del Programa presupuestario o con cambios sustanciales	Sí	No
6.1 Modalidad del Programa	Sí	No
6.2 Diseño del Programa	Sí	No
7. Análisis de similitudes o complementariedades	Sí	No
8. Presupuesto	Sí	No
8.1 Impacto presupuestario y fuente de información	Sí	No

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos: **Diagnóstico del Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de Transporte"** elaborado por la SGG, **Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos** (CONEVAL, sin fecha) y **Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales** (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).
***NOTA:** Para el ejercicio fiscal 2026 la Secretaría de Hacienda ha publicado un nuevo documento de **Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios con Enfoque Social de Nueva Creación o con Cambios Sustanciales** que se puede consultar en https://juntosfinanzas.chihuahua.gob.mx/Documento/GDPES#documento-gdpes Ahora bien, la ITE no ha considerado el documento recientemente publicado para esta Evaluación porque el Diagnóstico valorado fue emitido con antelación a la expedición de la nueva guía metodológica. Sin embargo, se pone a consideración del Ente Público, para que se tome en cuenta en la atención de las Recomendaciones derivadas de este Informe Final.

➡ Recomendaciones:

- 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.
- 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.

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

- **a.** Se define de manera clara, concreta, acotada y es único (no se identifican múltiples problemáticas)
- **b.** Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- **c.** Se especifica su área de enfoque o población y la ubicación de dónde se presenta.
- **d.** Identifica un cambio (resultado) sobre la población objetivo (es decir, no sólo se define como la falta de un bien, servicio o atributo).

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **1,** "El problema o necesidad pública que busca atender el Pp cuenta con una de las características establecidas en la pregunta".
- Justificación:

De acuerdo con el documento **Diagnóstico** el problema que atiende el Pp se define como "Los concesionarios del servicio de transporte público en todas sus modalidades prestan un servicio inadecuado en el estado de Chihuahua"; mientras que, en el **Árbol de problemas**, éste se enuncia como "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua operan con un sistema de gestión y control limitado, lo que dificulta garantizar un servicio eficiente." Se observa una diferencia en ambas definiciones, lo cual resulta en una ambigüedad sobre la situación problemática a la cual el Pp dirige sus acciones, configurando un área de oportunidad en su diseño. Para efectos de esta pregunta, se considera la definición del Árbol de problemas, por ser éste el documento formalizado para la definición del problema del Pp.

Al analizar dicha definición con base en lo solicitado en la pregunta y considerando los criterios establecidos por la MML se tienen los siguientes resultados:

a) El problema está enunciado de manera clara, dado que su sintaxis corresponde con la propuesta por la MML (Población objetivo + verbo en presente + situación problemática). Asimismo, está descrito de forma concreta dado que identifica a la población afectada (los concesionarios de transporte público) y su ubicación geográfica (del estado de Chihuahua). Sin embargo, no está enunciado de manera única, dado que identifica dos afectaciones (un sistema de gestión y control limitado **y** dificultades para garantizar un servicio eficiente). Tampoco está enunciado de manera acotada, dado que no establece la magnitud, ni el alcance de la situación problemática. La magnitud, en términos de la MML, se refiere a la severidad, extensión y frecuencia del impacto negativo; mientras que el alcance delimita las fronteras de la intervención en términos geográficos, operativos, institucionales, etcétera. La definición actual del problema no permite conocer ninguno de estos elementos. Por ejemplo, cómo sabemos si se trata de

un problema de 10% de las unidades, del 80% de éstas, de la totalidad de una región específica o sólo de algunas rutas? (magnitud) Más aún, ¿a qué tipo de limitaciones en el sistema de gestión se refiere? (alcance). Estas ambigüedades en la definición configuran que se reporta en la dificultad de establecer bases medibles a partir de las cuales identificar el cambio logrado en la situación problemática. Se valora, por tanto, que no se cumple con este inciso.

b) El problema no está en enunciado como un hecho negativo susceptible de ser revertido mediante la intervención pública directa, sino como una relación causal en sí misma. El primer enunciado de la situación problemática establece que los concesionarios de transporte operan con un sistema de gestión y control limitado. "Limitado" es un atributo del sistema de control y gestión, lo cual apunta a que esto es una causa del problema y no el problema en sí mismo. La segunda oración que compone al problema "lo que dificulta garantizar un servicio eficiente", se trata más bien de un efecto de ese sistema de gestión y control limitado, mas no del hecho negativo que afecta a la población. La enunciación del problema mezcla dos niveles del Árbol en una sola frase (causa y efecto), sin lograr identificar la situación problemática. Se valora, por tanto, que no se cumple con este inciso.

c) Como se señaló en el inciso **a)** la definición del problema incluye a la población objetivo del Pp (los concesionarios de transporte público) y su ubicación geográfica. La población objetivo que se menciona en la definición del problema es, en general, acorde a la descrita en otros documentos de planeación del Pp. Se cumple con este criterio. Sin embargo, es necesario mencionar que la población que sufre la problemática está enfocada de manera equivocada. "Los concesionarios" son un actor institucional, es decir, los operadores de una acción pública (la prestación del servicio de transporte). En la MML, el problema central debe formularse desde la perspectiva de quien sufre la situación negativa (la población objetivo), no desde el actor que administra el servicio. En este ejemplo, sería la población que requiere el servicio de transporte. Este ajuste es relevante, dado que implica un enfoque distinto en el mecanismo de intervención: si el problema se define como "los concesionarios operan con un sistema de gestión malo", el fin implícito es corregir a los concesionarios y su operación; si el problema es "los usuarios reciben un servicio deficiente", el fin es mejorar la experiencia y condiciones del usuario. El primer enfoque intenta corregir un atributo de un grupo específico, el segundo, genera valor público.

d) De acuerdo con lo que se mencionó en el inciso **a)** y **b)**, al no estar bien identificado cuál es el hecho negativo que afecta a la población, la definición del problema no permite establecer cuál es el cambio más profundo – más estructural – que se busca lograr en la situación negativa como consecuencia de la intervención pública; es decir, la enunciación actual del problema dificulta visualizar los resultados que pretende lograr el Pp más allá de ofrecer una

respuesta que alivia los síntomas de la situación problemática. Se valora que no se cumple con este criterio.

Como se observa, el problema que atiende el Pp presenta áreas de mejora en su definición, por lo que se cumple con 1 de los criterios solicitados por la pregunta y se asigna el nivel de respuesta **1**. Estas áreas de mejora, al ser leídas en conjunto con las identificadas en el resto de los documentos estratégicos del Pp, denotan que la cuestión del problema no es de forma, sino de fondo: el problema se enuncia desde los concesionarios —el actor que presta el servicio— y no desde la población que resiente la situación negativa, por lo que su corrección no es de redacción sino del objeto mismo de la intervención; al estar enfocado de manera imprecisa, el resto de los elementos de la arquitectura lógica del Pp no logra articularse correctamente. Es necesario trabajar primero en la identificación del problema antes de avanzar con la modificación y el ajuste de otros aspectos del diseño del Pp.

➡ Recomendaciones:

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

3. ¿El problema o necesidad pública que atiende el Programa presupuestario identifica sus causas y efectos en un esquema descriptivo o gráfico considerando las siguientes características?

- **a.** Es resultado directo de las principales causas identificadas en el análisis de la problemática.
- **b.** Se vincula directamente con los principales efectos identificados en el análisis de la problemática.
- **c.** Existe lógica causal entre sus causas y efectos, incluyendo aquellas causas que no son atribución directa del Pp, pero inciden directamente en el problema público.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **1,** "El problema o necesidad pública identifica una de las características para identificar las causas y efectos en un esquema descriptivo o gráfico."
- Justificación:

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, conforme a lo siguiente:

Causas

1. Incumplimiento de documentos regulatorios para el servicio público
1.1 Desinterés por parte de los concesionarios en actualizar su documentación
1.2 Los concesionarios cuentan con unidades de transporte público obsoletas
2. Cobertura limitada en los servicios de transporte público
2.1 Limitados recursos para invertir en unidades de transporte público

Problema central: "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua operan con un sistema de gestión y control limitado, lo que dificulta garantizar un servicio eficiente."

Efectos

1. Unidades de transporte público circulan en unidades deterioradas
1.1 La población se encuentra en riesgo ya que el transporte público se encuentra en condiciones deterioradas.
2. Población usuaria del servicio de transporte público insatisfechos con el servicio

Dado que la definición del problema no identifica un hecho negativo a partir del cual se pueda articular una relación de causalidad, se valora que no se cumple con los incisos **a)** ni **b)** de la pregunta. La enunciación alude a una situación negativa relacionada con que los concesionarios de transporte público operan con un sistema con un

sistema de gestión y control limitado; sin embargo, esta afectación es multidimensional, por lo que el Árbol de problemas debería establecer a cuál de todas esas dimensiones bien, si se revisan sólo las causas y efectos establecidas en el Árbol, junto con las mencionadas en la definición actual del problema parece existir una relación lógica entre ellas. Esto, dado que todas se relacionan con dos dimensiones puntales del problema: cobertura y control. Ello apunta a valorar que el esquema cumple con su función de describir las causas y efectos del problema público que orienta las acciones del Pp, aunque éste no esté identificado de manera precisa. Se considera que se cumple el inciso **c)** de la pregunta. Una vez ajustada la definición del problema, será necesario revisar y ajustar las causas y los efectos establecidos en el Árbol. Para ello, la **SGG** deberá verificar que las causas y los efectos sean claros y precisos. Asimismo, deberá priorizar que las causas no se enuncien a modo de carencia o insuficiencia, dado que ello dificulta identificar y medir el resultado que se logrará al efectuar el tránsito hacia la situación deseada, el cual se convierte en un derivado del Árbol de objetivos. Por último, deberá desarrollar a suficiencia los apartados 2.2 "Estado actual del problema" y 2.3 "Evolución del problema" del Diagnóstico para elaborar un argumento que sustente y valide la causalidad esquematizada en el Árbol

En tanto que se cumple con 1 de las características solicitadas por la pregunta, corresponde asignar el nivel de respuesta **1** y se proponen las siguientes recomendaciones para la atención de las áreas de oportunidad identificadas.

➡ Recomendaciones:

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

***Véase: Anexo IV.** Árbol de problemas de este Informe.

4. ¿El diseño del Programa presupuestario cuenta con una lógica causal explícita que vincule problema, intervención y resultados esperados?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí
- Nivel: **1**, "El Programa cuenta con una lógica causal explícita".
- Justificación:

El Pp cuenta con un Árbol de problemas, un Árbol de objetivos y una Matriz de Indicadores para Resultados. Estos, en términos formales, constituyen el núcleo metodológico que permite explicitar la lógica causal que vincula el problema identificado (Árbol de Problemas) con la estrategia de intervención (Árbol de Objetivos) y con los resultados esperados (MIR). Así, a partir de estas herramientas estratégicas, se define con claridad la hoja de ruta del Programa: qué condiciones afectan a una población, cómo se transformarán dichas condiciones y qué resultados se obtendrán. Los Árboles y la MIR forman parte de la teoría del cambio que propone el Pp. En ese sentido, se responde afirmativamente a la pregunta; sin embargo, dado que el problema no está bien definido, no es posible valorar si la articulación entre el problema, la intervención y los resultados esperados es correcta. Como se mencionó en la pregunta 2 de este Informe, la definición del problema no permite establecer cuál es el cambio más profundo – más estructural – que se busca lograr en la situación negativa; por lo tanto, no se cuenta con elementos para determinar si la intervención propuesta y los resultados previstos son congruentes entre sí. Más aún, aunque el Árbol de objetivos está formulado en términos de la MML (ya que consiste en la redacción positiva de cada uno de los elementos del Árbol de problemas), este presenta la misma área de oportunidad que el Árbol de problemas: el objetivo central no está claro. A continuación se presentan los elementos del Árbol de objetivos.

Fines

1. Unidades de transporte público circulan en unidades optimas
1.1 Modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos de estado.
2. Población usuaria del servicio de transporte público satisfechos con el servicio

Objetivo central

Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua cuentan con un sistema de gestión y control fortalecido que garantiza un servicio eficiente

Medios

1. Cumplimiento de documentos regulatorios para el servicio público
1.1 Interés por parte de los concesionarios en actualizar su documentación
1.2 Los concesionarios cuentan con unidades de transporte público moderno
2. Cobertura en los servicios de transporte público

2.1 Recursos óptimos para invertir en unidades de transporte público

El área de oportunidad identificada en el Árbol de objetivos deberá atenderse una vez realizados los ajustes correspondientes en el Árbol de problemas, a fin de mantener la congruencia entre ambos esquemas. También deberá reflejarse en la MIR del Pp, ya que, como se mencionó previamente, estos tres elementos deben ir de la mano.

Por último, es importante señalar que la elaboración de estas tres herramientas, si bien constituye un avance metodológico relevante, no es suficiente para afirmar que el Pp cuenta con una estrategia o un mecanismo de intervención plenamente definido y documentado. Resulta indispensable que el Diagnóstico articule e integre la evidencia documental y empírica de manera coherente, para construir un argumento sólido que no solo sustente la lógica causal entre problema, intervención y resultados esperados, sino que también explicite, de forma clara y justificada, el mecanismo de intervención propuesto. Asimismo, debe fundamentarse por qué dicho mecanismo es el más pertinente y eficaz para atender la situación problemática, considerando el contexto institucional y social específico de Chihuahua.

Dado que se cumple con 1 de los cuatro criterios solicitados por la pregunta, se asigna el nivel de respuesta **1** y se propone la siguiente recomendación:

➡ Recomendación:

- 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).

***Véase: Anexo V.** Árbol de objetivos de este Informe.

5. ¿La Dependencia o Entidad Responsable del Programa presupuestario tiene las facultades legales (marco normativo) para atender el problema o necesidad prioritaria identificada?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
➡ Justificación:

La Subsecretaría de Transporte del Estado de Chihuahua (dentro de la Secretaría General de Gobierno) opera con fundamento en la **Ley de Transporte del Estado de Chihuahua**, expedida mediante el Decreto No. LXVI/EXLEY/0708/2020 II P.O., publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 24 del 21 de marzo de 2020, y reformada mediante el Decreto No. LXVII/RFLEY/0286/2022 III P.E., publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 57 del 16 de julio de 2022 —reforma que elevó de rango a la entonces Dirección de Transporte, adscrita hasta ese momento a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, y trasladó la totalidad de las atribuciones en materia de transporte a la Secretaría General de Gobierno. Esta es, conforme al registro de la Biblioteca Legislativa "Carlos Montemayor Aceves" del H. Congreso del Estado, la última reforma vigente de la Ley; su régimen operativo no fue derogado ni sustituido por la Ley de Movilidad y Seguridad Vial del Estado de Chihuahua, publicada el 12 de octubre de 2024 y vigente desde el 1° de enero de 2025, la cual coexiste con la Ley de Transporte como marco de política pública en materia de jerarquía de movilidad, seguridad vial y planeación, sin absorber las facultades operativas de concesión, tarifa, supervisión y control que aquí se analizan.

El artículo 10, fracción XII, de la Ley define a la Subsecretaría como "unidad orgánica de la Secretaría con atribuciones en materia de transporte", y el artículo 11, fracción III, la reconoce como autoridad en la materia, junto con la Secretaría General de Gobierno (fracción II) y la persona titular del Poder Ejecutivo (fracción I). El objeto mismo de la Ley resulta especialmente pertinente para el problema evaluado: el artículo 1 establece que la norma tiene por fin "regular la operación, planeación, programación, proyección, coordinación, implementación, gestión, control y vigilancia de la prestación de servicios de transporte" —es decir, la propia ley identifica la gestión y el control como su objeto central, lo cual da sustento normativo directo a la causa C2 del árbol de problemas. El artículo 5 establece que la prestación del servicio corresponde originalmente al Poder Ejecutivo del Estado, que puede prestarla de forma indirecta mediante concesión, lo cual fundamenta el esquema de concesionarios sobre el que opera el Pp.

En cuanto a facultades específicas, el artículo 12 otorga a la Secretaría General de Gobierno, entre otras: otorgar concesiones y permisos, vigilar su cumplimiento y resolver sobre su cancelación (fracción V); formular y proponer al Ejecutivo el Programa Estatal de Transporte (fracción XI); e instruir a la Subsecretaría en la adopción de las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de la Ley (fracción VI). El artículo 13 faculta a la Subsecretaría para: establecer lineamientos, indicadores, metas y

políticas evaluables en materia de transporte (fracción I); emitir normas técnicas para la gestión y control de la flota vehicular mediante soluciones tecnológicas (fracción VII); diseñar la operación de rutas, incluyendo dimensionamiento de flota, itinerarios, horarios y frecuencias (fracción XVI); inspeccionar, supervisar y vigilar los servicios de transporte y aplicar las sanciones correspondientes (fracciones XVIII, XX y XXII); y establecer especificaciones técnicas de los vehículos y autorizar su sustitución (fracciones XXIII y XXIV).

Estas atribuciones se relacionan de manera directa con las cuatro causas identificadas en el árbol de problemas del Pp evaluado: las fracciones VII, XVI, XXIII y XXIV del artículo 13 sustentan la facultad de la Subsecretaría para atender la causa de flota obsoleta; las fracciones I, VII y XVIII a XXII sustentan su facultad para fortalecer la gestión y el control, tanto de las concesionarias como de la propia autoridad; las fracciones V, VI y XVI sustentan su facultad de planeación y ampliación de cobertura; y las fracciones IX y X, relativas al cobro electrónico y a la administración del ingreso tarifario, sustentan parcialmente su facultad para incidir en la viabilidad financiera de los concesionarios —siendo esta última la relación más débil, dado que los factores estructurales de esa causa (costo del combustible, competencia del vehículo privado) exceden la capacidad regulatoria directa de la Subsecretaría. Se concluye que la Dependencia Responsable —la Secretaría General de Gobierno, a través de su Subsecretaría de Transporte— cuenta con las facultades legales requeridas para atender el problema público identificado, derivadas de un marco normativo vigente y suficiente, con un ámbito de competencia claramente definido.

Cabe señalar una particularidad del marco normativo: la facultad de fijar y aprobar las tarifas de transporte —variable directamente ligada a la causa de la baja rentabilidad de los concesionarios (C4)— corresponde a la Secretaría General de Gobierno y no a la Subsecretaría de Transporte, lo que introduce una división de mando entre quien planea, gestiona y supervisa operativamente el servicio y quien decide sobre la palanca financiera más sensible del sector. Esta distribución es jurídicamente válida y no representa una insuficiencia del marco normativo, pero sí constituye un elemento a considerar al diseñar la estrategia de intervención del Pp, ya que cualquier medio orientado a la rentabilidad de los concesionarios mediante ajustes tarifarios requerirá la concurrencia de ambas instancias.

6. ¿En qué medida el Programa presupuestario realizó un análisis de alternativas de solución para confeccionar el tipo de intervención que implementa?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
➡ Justificación:
El Pp cuenta con el documento formalizado **Análisis de alternativas**. En él, se presenta una alternativa de solución para dos medios del Árbol de Objetivos, a saber:

- **Medio 1.** Cumplimiento de documentos regulatorios para el servicio público
- **Alternativa de solución:** Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados
- **Medio 2.** Cobertura en los servicios de transporte público
- **Alternativa de solución:** Rutas urbanas trazadas
- **Medio 2.1** Recursos óptimos para invertir en unidades de transporte público
- **Alternativa de solución**: Recursos óptimos para invertir en unidades de transporte público

Sin embargo, ni en este documento, ni en el Diagnóstico (donde se incluye un listado de tres alternativas en la sección 5. Análisis de alternativas, las cuales no son congruentes con las mencionadas en el documento Análisis de alternativas), se elabora 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; opciones que, una vez seleccionadas, se articulan a modo de su estrategia de intervención (es decir, se convierten en el puente entre los Árboles y la MIR, explicado en la pregunta 4 de este Informe). Esto se valora como un área de oportunidad relevante en el diseño del Pp, pues denota que:

- Hace falta incluir al menos una alternativa de solución para cada medio.
- Está pendiente valorar cada alternativa mediante criterios cualitativos y cuantitativos, a fin de determinar cuál es la más idónea para lograr los medios seleccionados del Árbol de Objetivos.
- Es necesario describir de dónde se retoman las acciones propuestas, por qué se consideran estas y no otras, etcétera. Para ello, se debe echar mano del análisis que se desarrolle en el apartado 2.4 "Experiencias de atención" del Diagnóstico.
- Se debe emplear la información presentada en las tablas para elaborar un argumento que sustente el tipo de intervención que sigue el Pp para la atención de la problemática identificada; es decir, se debe describir la alternativa seleccionada para cada medio y porqué se considera que ésta es la más adecuada y factible para su realización, dado el contexto institucional y social de Chihuahua.

- Por último, debe mencionarse cómo se espera que las alternativas, ya articuladas como estrategia de intervención, conduzcan a la transformación positiva de la problemática identificada, lo cual contribuirá a alcanzar los fines deseados.

Para la atención de las áreas de mejora identificadas, se proponen las siguientes recomendaciones:

➡ Recomendaciones:

- 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.
- 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.

***Véase: Anexo VI.** Matriz de Alternativas de este Informe.

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

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

La modalidad presupuestaria ("**E**, Prestación de Servicios Públicos") asignada al Pp evaluado ofrece poca claridad sobre la función que desempeña la Secretaría General de Gobierno en la regulación del transporte concesionado en el Estado de Chihuahua. Esta modalidad presupuestaria se refiere, de acuerdo con el clasificador nacional actualizado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC, junio de 2025), a la realización de "Actividades directas, regulares y continuas orientadas a satisfacer demandas de la sociedad", conforme a la definición normativa clásica de un "servicio público" en el Derecho Administrativo Mexicano. Sin embargo, en este caso no es el Gobierno del Estado, por conducto de la SGG, quien provee este servicio público de manera directa, sino que *regula* la concesión de dicho servicio para que la otorguen particulares.

En este sentido, se observa que la modalidad presupuestaria **G** ("Regulación y supervisión") es la idónea para realizar acciones públicas consistentes en "Tareas de reglamentación, verificación e inspección de actividades económicas y agentes privados", en términos del clasificador del CONAC. Esta modalidad sería más acorde con el objetivo central del Pp (conforme al problema central identificado, es decir "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua operan con un sistema de gestión y control limitado, lo que dificulta garantizar un servicio eficiente."), así como en cuanto a los bienes y servicios que genera (los Componentes expresados en su Matriz de Indicadores para Resultados, MIR; que son: permisos de transporte y rutas de transporte, como elementos regulatorios de la actividad de particulares en la prestación de un servicio público) y las acciones clave que se realizan para su consecución (las Actividades, asimismo descritas en la MIR del Pp).

Ahora bien, a pesar de la pertinencia teórica de la modalidad **G**, se debe retomar lo concluido en el análisis de la pregunta metodológica **4** y lo que se valorará prospectivamente en la **pregunta 16** (en cuanto a la MIR): actualmente no se cuenta con elementos lógicamente articulados en el diseño y la planeación del Pp. Al no existir claridad sobre en qué consiste el verdadero mecanismo de intervención del Programa, tampoco resulta viable verificar operativamente que la modalidad presupuestaria propuesta (o la actual) sea plenamente compatible hasta que no se concrete un rediseño estructural.

NOTA: En el curso de la finalización de esta Evaluación, se informó a la ITE que el Anteproyecto de Presupuesto para 2027 considera el cambio de modalidad presupuestaria del Pp de "E" a "G", por lo que no se emite una recomendación al respecto, por tratarse de un tema resuelto en la práctica. Esto dará origen a un rediseño del Pp, para el cual se sugiere seguir atendiendo a las Recomendaciones formuladas por la ITE en este Informe.

TEMA III.

CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



8. ¿El Programa presupuestario es congruente con la misión y visión institucional y con su marco normativo?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

El Programa presupuestario es, en términos generales, congruente con la misión, la visión y el marco normativo de la SGG. De acuerdo con el documento formalizado **Misión y Visión**, los elementos institucionales de la Secretaría General de Gobierno están redactados en estos términos:

- Misión: Procurar la gobernabilidad, en base a una coordinación eficiente con consensos y acuerdos políticos con la sociedad chihuahuense, que nos permitan una efectiva armonización en la política interior, promoviendo siempre una relación de respeto entre los poderes de la Entidad y la Federación, dentro del marco del estado de derecho, preservando las instituciones y fomentando la participación ciudadana y el bien común.
- Visión: Somos una Secretaría de gobierno abierto, participativa y corresponsable en mantener la paz social, a través del desarrollo armónico y sustentable de la sociedad chihuahuense, promoviendo siempre el estado de derecho y valores cívicos como la libertad y la democracia, generando una ciudadanía responsable; fortaleciendo de manera permanente el vínculo de respeto con los Poderes de la Entidad y los Poderes Federales en beneficio de los chihuahuenses

Al analizar estos elementos institucionales en relación con la problemática que atiende el Pp, se considera que el problema público identificado se encuentra a una distancia considerable respecto de los términos y categorías conceptuales de la Misión y de la Visión de la SGG. En particular, en torno a la misión, aunque un aspecto de la gobernabilidad del Estado puede ser la aplicación de la regulación de los prestadores de servicios públicos, lo cierto es que este rubro no puede gestionarse exclusivamente mediante "consensos y acuerdos políticos", sino que requiere la aplicación estricta de la normatividad ("dentro del marco del Estado de Derecho"). Aunque en el problema público se prevé que el servicio se preste de manera "eficiente", existe una brecha entre este concepto y los de "participación ciudadana" y "bien común" que propone la Misión de la Secretaría.

En la Visión de la dependencia también se aprecia un "gobierno abierto, participativo y corresponsable" como horizonte de la acción; sin embargo, el problema público se define en términos de la economía de la prestación del servicio ("eficiencia"), sin considerar otras características sociales relevantes que podrían tener efectos en el "desarrollo armónico y sustentable de la sociedad chihuahuense", por ejemplo. Se advierte, desde este sitio, que 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. Este primer hallazgo de la Evaluación es relevante para valorar si el problema público puede mejorar su planteamiento, a fin de reflejar de manera más adecuada una necesidad social, más que una mera instancia de cumplimiento normativo en torno al desarrollo de este Pp; apunte que es congruente con lo mencionado en la pregunta 2 de este Informe.

En lo que respecta al marco normativo, el artículo 9 de la **Ley de Transporte del Estado de Chihuahua** —bajo el título "De los Principios Rectores"— establece que el Ejecutivo, al diseñar e implementar políticas, programas y acciones en materia de transporte, debe sujetarse a diez principios: I. Accesibilidad Universal, II. Calidad, III. Eficiencia, IV. Equidad, V. Igualdad, VI. Innovación tecnológica, VII. Intermodalidad, VIII. Sostenibilidad, IX. Participación ciudadana, y X. Desarrollo. Al confrontar el problema público del Pp con este catálogo normativo, se observa el mismo patrón identificado respecto a la Misión y Visión de la SGG: el planteamiento del problema —centrado en unidades obsoletas, incumplimiento de rutas y horarios, y cobertura insuficiente— recoge con claridad los principios de Calidad (fracción II) y Eficiencia (fracción III), y de manera parcial el de Desarrollo (fracción X, en cuanto a la insuficiencia de cobertura frente al crecimiento urbano). Sin embargo, no refleja explícitamente los seis principios restantes que la propia Ley exige observar: Accesibilidad Universal (fracción I, el derecho de toda persona a sistemas de movilidad adecuados a sus necesidades particulares), Equidad e Igualdad (fracciones IV y V, condiciones de acceso sin exclusión por discapacidad, edad, condición social u otras causas), Innovación tecnológica (fracción VI), Intermodalidad (fracción VII, opciones de transporte integradas que inhiban el uso del vehículo particular) y Sostenibilidad (fracción VIII, reducción de efectos negativos sobre el medio ambiente y la calidad de vida) ni Participación ciudadana (fracción IX, mecanismos para que la sociedad civil opine y recomiende sobre la calidad del servicio).

Se advierte, por tanto, que el Pp guarda congruencia normativa en cuanto a sus facultades legales (como se estableció en la pregunta 5) y en cuanto al objeto de gestión y control que le da fundamento (artículo 1), pero solo una congruencia parcial respecto de los principios rectores que la propia Ley de Transporte impone a toda política pública en la materia: el problema público, tal como está formulado, opera sobre tres de los diez principios (Calidad, Eficiencia y, parcialmente, Desarrollo), dejando fuera dimensiones que el legislador consideró igualmente rectoras —en particular, equidad, accesibilidad universal y participación ciudadana—. Este hallazgo es consistente con el señalado en la pregunta 2 de este Informe, y refuerza la recomendación de valorar si 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.

9. ¿El Pp está vinculado a los instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional? Si la respuesta es afirmativa, ¿dicha vinculación es clara y sólidamente establecida?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Sí, el Pp está vinculado a instrumentos de planeación estratégica en el ámbito estatal, nacional e internacional. Esta vinculación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Alineación a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes, 2026.

Alineación con el Nivel de **FIN** de la MIR del Pp evaluado	**Objetivos de Desarrollo Sostenible – Agenda 2030** **ODS9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusive y sostenible y fomentar la innovación
	Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030 **Estrategia.** Garantizar un transporte eficiente, incluyente, moderno, seguro y sustentable mediante la regulación, verificación y modernización de la flota vehicular, con el objetivo de preservar la integridad y seguridad de los usuarios.
	Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 **Objetivo:** Implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del Estado.
	Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable 2022 – 2027* **Objetivo:** Mejorar y modernizar la oferta y la calidad del transporte público en los principales centros urbanos del Estado, para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.
Alineación con el Nivel de **PROPÓSITO** de la MIR del Pp evaluado	**Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027** **Estrategia:** Mejorar y modernizar la oferta y la calidad del transporte público en los principales centros urbanos del Estado.
	Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable 2022 – 2027* **Estrategia:** Mejorar la calidad en la prestación del servicio de transporte público en términos de confiabilidad, eficiencia, comodidad y seguridad, cumplimiento de horarios, itinerarios y frecuencias.
Alineación con el Nivel de **COMPONENTE** de la MIR del Pp evaluado	**Componente 1.** Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados **Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027** **Línea de acción.** Supervisar de manera efectiva las diferentes modalidades de transporte para garantizar la calidad y la seguridad de los usuarios, promoviendo un transporte libre de acoso, hostigamiento y violencia. **Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable 2022 – 2027*** **Línea de acción.** Elaborar e implementar proyectos y programas de reingeniería de rutas de transporte colectivo urbano y metropolitano.
	Componente 2. Rutas urbanas de transporte trazadas **Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027** **Línea de acción.** Supervisar de manera efectiva las diferentes modalidades de transporte para garantizar la calidad y la seguridad de los usuarios, promoviendo un transporte libre de acoso, hostigamiento y violencia.

	Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable 2022 – 2027* **Línea de acción.** Elaborar e implementar proyectos y programas de reingeniería de rutas de transporte colectivo urbano y metropolitano.

***NOTA:** La alineación al Programa de Mediano Plazo registrada es con el Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable, que corresponde a la ubicación sectorial del Pp en el año 2022, cuando era operado directamente por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE). Actualmente, el Programa Sectorial de la SGG no fue enmendado como consecuencia del cambio de adscripción de la Subsecretaría de Transporte.
Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2026**, proporcionado por la SGG.

Esta vinculación del Pp a instrumentos de planeación estratégica estatales, nacionales e internacionales está establecida en el documento formalizado **Alineación de Programas presupuestarios vigentes 2026**. Ahí, se presentan los objetivos, estrategias y líneas de acción de mediano y largo plazo (de dichos instrumentos de planeación) a los cuales contribuirá el Pp mediante el logro de las metas establecidas para cada uno de los niveles de objetivos de su MIR. De la revisión de dicho documento, se valora que, en general, tal vinculación está establecida de manera adecuada. Al tiempo, se considera que la contribución del Pp a los objetivos, estrategias y líneas de acción de mediano y largo plazo establecidas para el **PND**, el **PED** y el **Programa Sectorial de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sustentable 2022–2027** es directa; es decir, cada nivel de objetivos del Pp se articula con una meta específica de los instrumentos de planeación y el aporte que se propone lograr es inmediato.

Se observan, sin embargo, un área de oportunidad: en el **Diagnóstico** no se establece de manera clara la relación entre el nivel de objetivos del Pp y los instrumentos de planeación estratégica que corresponden. Se presenta un muy breve listado de los objetivos, estrategias y líneas de acción de mediano y largo plazo, lo cual dificulta para un lector externo a la SGG comprender cómo está articulada la contribución del Pp a cada uno de éstos. Se propone, por tanto, la siguiente recomendación.

➡ Recomendación:

- 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.

TEMA IV.
POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO



10. ¿El Ente Público determinó de manera clara a través de una metodología en un documento formal la definición y cuantificación de las poblaciones (referencia, potencial, no afectada, postergada) para definir la población objetivo del Pp? En caso de contar con dicha metodología, especificar la definición, unidad de medida y cuantificación definida de las poblaciones y qué fuentes de información se utilizaron para determinarlas.

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Las poblaciones del Pp están definidas y cuantificadas en el documento formalizado **Focalización de la población objetivo 2026**, así como en el **Diagnóstico**, conforme a lo siguiente:

a) Población de referencia

- **Definición:** Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua
- **Unidad de medida:** Concesionarios
- **Cuantificación:** 19,451
- **Fuentes de información:** Datos de los expedientes de las concesiones otorgadas y vigentes.

b) Población no afectada

- **Definición:** Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que no son afectados por el
- problema
- **Unidad de medida:** Concesionarios
- **Cuantificación:** 0
- **Fuentes de información:** Datos de los expedientes de las concesiones otorgadas y vigentes.

c) Población potencial (afectada)

- **Definición:** Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que son afectados por el problema
- **Unidad de medida:** Concesionarios
- **Cuantificación:** 19,451
- **Fuentes de información:** Datos de los expedientes de las concesiones otorgadas y vigentes.

d) Población objetivo

- **Definición:** Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que son afectados por el problema y que el programa está en condiciones de atender se encuentran interesados en cumplir con la Ley de Transporte
- **Unidad de medida:** Concesionarios
- **Cuantificación:** 2,923
- **Fuentes de información:** Datos de los expedientes de las concesiones otorgadas y vigentes.

e) Población postergada

- **Definición:** Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que son afectados por el problema y no se encuentran interesados en cumplir con lo establecido en la Ley de Transporte
- **Unidad de medida:** Concesionarios
- **Cuantificación:** 16,528
- **Fuentes de información:** Datos de los expedientes de las concesiones otorgadas y vigentes.

No es posible establecer, sin embargo, que estas poblaciones se hayan definido y cuantificado de manera clara, dado que en el **Diagnóstico** no se incluye la metodología empleada para su definición y cuantificación; es decir, no se menciona el método de cálculo utilizado, ni la vigencia de las fuentes de información.

Para un análisis más detallado de estas definiciones, se considera tanto la MML, como la enunciación requerida por los TdR, la cual se cita a continuación:

- **Población de referencia:** La población de referencia debe definirse como la relacionada con el área o sector donde se encuentra el problema.
- **Población no afectada:** La población dentro de la población de referencia no afectada por el problema y que queda fuera de los alcances del Programa.
- **Población potencial (afectada):** La población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del Programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
- **Población objetivo:** La población que el Programa tiene planeado o programado atender para cubrir a la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
- **Población postergada:** La población que, por algún criterio de focalización o característica específica el Programa no está en condiciones reales de atender.

Se valora que, aunque las definiciones de las poblaciones están, en general, formuladas con base en la MML y corresponden con la enunciación actual del problema, se considera que no son pertinentes para un diseño fortalecido del Pp. De la mano de las áreas de oportunidad en la definición del problema descritas en la pregunta **2**, las poblaciones no identifican quién resiente la situación negativa y quién no. El ejercicio de redefinir el problema debe comenzar por establecer quién está siendo afectado por el hecho que da origen al Pp.

➡ Recomendaciones:

- 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.
- 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.

11. ¿El Pp cuenta con una estrategia/instrumento o mecanismo de cobertura documentado para atender a su población objetivo con las siguientes características?

a. Incluye la definición de la población objetivo.
b. Especifica metas de cobertura anual.
c. Abarca un horizonte de corto, mediano y/o largo plazo.
d. Es congruente con el diseño y operación del Programa.
e. Con el diseño actual del Pp es posible alcanzar las metas de cobertura definidas (metas factibles).

➡ Tipo de pregunta: Binaria
➡ Respuesta: **No.**
➡ Nivel: "La información es inexistente"
➡ Justificación:

El Pp no cuenta con un documento que describa una estrategia, un instrumento o un mecanismo de cobertura que cumpla con las características solicitadas en la pregunta. Para los efectos de esta evaluación, la SGG incluyó una Ficha Técnica en la que se explica que la estrategia del Pp "se fundamenta en la variación y dinámica de los diversos operativos implementados a nivel estatal por los inspectores de transporte", los cuales permiten generar información actualizada y resultados medibles sobre las condiciones, necesidades y problemáticas del sector transporte en las distintas regiones del estado. Se menciona asimismo que esta información permite la toma de decisiones orientada a llevar a cabo cambios en la operación del Pp, realizar adecuaciones en los procedimientos o en las líneas de acción y reafirmar la viabilidad y pertinencia del Programa. Sin embargo, no se explicita de qué manera se sistematiza dicha información, ni cómo esta se utiliza para definir y clarificar un mecanismo de cobertura que garantice que las acciones que realiza el Pp lleguen de manera eficiente y equitativa a su población objetivo, maximizando el valor público y optimizando el uso de los recursos disponibles. Por tal razón, se considera que la "información es inexistente" y se responde "No" a la pregunta. Esto se observa como un área de mejora en el diseño del Pp, susceptible de atenderse mediante la siguiente recomendación.

➡ Recomendación:

- 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.

TEMA V.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



12. Las Actividades definidas para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp cumplen con las siguientes características?

- **a.** Están claramente especificadas y redactadas, con base en la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico.
- **b.** Están ordenadas de manera cronológica y en orden ascendente.
- **c.** Son las suficientes y necesarias para producir los Componentes.
- **d.** Su realización genera con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

➡ Tipo de pregunta: Binaria
➡ Respuesta: Sí.
➡ Nivel: **1**, "Del 0 al 49% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta."
➡ Justificación:

La MIR del Pp está integrada por tres Actividades que forman grupos conforme a dos Componentes, de acuerdo con el siguiente esquema:

Componente C01. Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados
Actividad C0101. Inspección de unidades de transporte público →
Actividad C0102. Atención a concesionarios de transporte público en todas sus modalidades

Componente C02. Rutas urbanas de transporte trazadas
Actividad C0201. Monitoreo de unidades de transporte público urbano

En relación con sus resúmenes narrativos y las relaciones que existen entre ellos, se realiza el siguiente análisis:

a) Las Actividades están claramente especificadas y redactadas, con base en la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML), es decir: "[Sustantivo derivado de un verbo] + [complemento que define la acción tendiente a la producción de un Componente]". Se acredita la primera característica.
b) Las Actividades del conjunto para el Componente **C01** no presentan un orden cronológico y ascendente puesto que no es posible determinar si la inspección de unidades precede a la atención de las personas concesionarias, o bien, el orden es inverso (primero la atención, luego la inspección). Desde la perspectiva de la ITE, estas Actividades no podrían ordenarse con claridad, lo cual afecta la lógica vertical de la MIR. Del mismo modo, el Componente **C02** presenta una sola Actividad, por lo que no cabe analizar la secuencia de la producción del nivel superior. No se observa que se cumpla con esta característica.
c) Mientras que las Actividad **C0102** (atención a concesionarios) parece ser necesaria para su Componente (expedición de permisos), la Actividad **C0101** (inspección) no parece relacionarse con la producción de este servicio administrativo. En este sentido, una sola Actividad resulta insuficiente para producir el Componente **C01**. De manera semejante, aunque la Actividad **C0201**

(monitoreo de unidades de transporte) es necesaria para generar su Componente (**C02**, trazado de rutas) una sola Actividad no es suficiente para generar el Componente. No se observa que se cumpla con la tercera característica.

d) Además de que las Actividades no resultan suficientes ni necesarias para generar los Componentes, se observan áreas de oportunidad en los supuestos de este nivel de objetivos. Por ejemplo, en la Actividad **C0101**, el hecho de que "Los concesionarios cumplan con la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua" parece no estar relacionado al logro de la inspección como acción clave tendiente al otorgamiento de permisos; más bien, el cumplimiento de la normatividad podría ser una *consecuencia* de la inspección administrativa. En la Actividad **C0201** se mencionar que "El sistema contratado mediante un proveedor se encuentra habilitado para su función", como supuesto del monitoreo. Sin embargo, ésta no es una característica externa fuera del control de la SGG pues ésta debe asegurarse mediante el procedimiento de contrataciones que corresponda que el proveedor cumpla con las características técnicas que aseguren la operabilidad del sistema de monitoreo. En conclusión, no se puede determinar que la realización de las Actividades con sus supuestos genere los Componentes, tal y como presume la pregunta.

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. Al considerar simultáneamente los cuatro criterios, se observa que las ninguna de las Actividades (**0%**) los cumplen de forma total. Por tanto, corresponde asignar el nivel de respuesta **1** en esta pregunta.

13. ¿Los Componentes referidos en la MIR del Pp cumplen con las siguientes características?

a. Son los bienes o servicios que entrega el Programa y contribuyen a una línea de acción específica del Plan Estatal de Desarrollo vigente.
b. Se vinculan con los bienes y servicios definidos en las Reglas de Operación (ROP) o normatividad del Programa.
c. Están redactados como resultados logrados, con base en la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico.
d. Son necesarios y suficientes para lograr el Propósito.
e. Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **1**, "Del 0 al 49% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta."
- Justificación:

Los dos Componentes de la MIR se definen como sigue:

Componente C01. Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados
Componente C02. Rutas urbanas de transporte trazadas

Al analizarlos conforme a la pregunta metodológica, de observa que:

a) Los Componentes describen bienes o servicios que entrega el Programa y contribuyen de forma clara a una línea de acción específica del Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027. Se cumple la primera característica que propone la pregunta, como se ilustra a continuación:

Tabla 4. Componentes y su alineación a Líneas de Acción del Plan Estatal de Desarrollo vigente, 2026.

Alineación con el Nivel de **COMPONENTE** de la MIR del Pp evaluado	**Componente 1** **Bienes o servicios generados:** Permisos temporales de transporte público	**Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027** **Línea de acción.** Supervisar de manera efectiva las diferentes modalidades de transporte para garantizar la calidad y la seguridad de los usuarios, promoviendo un transporte libre de acoso, hostigamiento y violencia.
	Componente 2 **Bienes o servicios generados:** Rutas urbanas de transporte	

Fuente: Elaboración propia con base en el documento **Alineación de Componentes a la planeación estratégica, 2026** proporcionado por la SGG.

b) Los Componentes expresan atribuciones de la SGG, mediante la Subsecretaría de Transporte que corresponden al Gobierno del Estado mediante la Ley de Transporte local y la normatividad orgánica de la de Dependencia. Es decir, se cumple con la segunda característica.
c) Los Componentes expresan resultados logrados, conforme a la estructura

sintáctica propuesta por la MML: "[Bien o servicio del Pp] + [verbo en participio]". Se cumple así con el tercer requisito de la pregunta.

d) Entendiendo el Propósito como "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua cuentan con un sistema de gestión y control fortalecido que garantiza un servicio eficiente", la ITE no observa que la expedición de permisos (Componente **C01**) y el trazado de rutas (Componente **C02**) impliquen servicios necesarios para lograr el fortalecimiento de un "sistema de gestión y control" orientado a "garantizar un servicio [de transporte público] eficiente". Como se explicó en el análisis de la misión y visión institucionales de la SGG en el **Tema 1** de este documento se advierten importantes brechas conceptuales entre el planteamiento del problema que atiende el Pp (que da origen al Propósito, como objetivo central) y otras herramientas de diseño (en este caso, los servicios estipulados en la estrategia de intervención como Componentes). Es posible analizar esta brecha desde dos perspectivas: **1)** ¿cuáles serían los servicios a proveer para lograr un "sistema de gestión y control" que favorezca la eficiencia del transporte público? O bien, **2)** ¿a qué objetivo atienden las acciones en materia de expedición de permisos y trazado de rutas expresados como Componentes? Al responder a ambos planteamientos conforme a la estructura actual, se evidencia que los Componentes no son ni suficientes ni necesarios para estructurar el Propósito. En consecuencia, el **Anexo II** de este documento propone una reformulación del Propósito del Pp.

e) Al analizar los supuestos de este nivel de objetivos, en el Componente **C01** se advierte un supuesto técnicamente válido. Por el contrario, se observa que para el **C02** se establece que "La ciudadanía muestra disposición y capacidad de adaptación ante los cambios implementados en las rutas del transporte público", lo cual no es una condición para el trazo de rutas sino una *consecuencia* de esta acción pública. Así, además de que los Componentes no son suficientes ni necesarios para generar el Propósito, sus supuestos no permiten validar tal operación en la lógica vertical. No se observa, por tanto, que se cumpla con esta última característica del reactivo.

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 MML. 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. Puesto que ninguno (**0%**) de los Componentes cumple simultáneamente con todas las características de la pregunta, se asigna el nivel de respuesta **1**.

14. ¿El Propósito definido en la MIR del Pp cuenta con las siguientes características?

a. Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
b. Está redactado como una situación alcanzada e incluye la población o área de enfoque con base en la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico.
c. Su logro no está controlado por los responsables del Programa e implica una contribución significativa al logro del Fin.
d. Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **2**, "El Propósito del Programa presupuestario cumple al menos dos de las características."
- Justificación:

El Propósito de la MIR se establece, en su resumen narrativo, como: "Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua cuentan con un sistema de gestión y control fortalecido que garantiza un servicio eficiente" y presenta las siguientes características:

a) El Propósito es un objetivo único y cumple con la primera característica solicitada.
b) El Propósito se redacta como una situación alcanzada y, de acuerdo con la MML, debería adaptarse a la siguiente estructura sintáctica: "[Población objetivo] + [verbo en presente] + [objetivo central de la intervención]". Ahora bien, la población objetivo del Pp se define como "Concesionarios del servicio transporte público en todas sus modalidades en el Estado de Chihuahua que son afectados por el problema y que el programa está en condiciones de atender y se encuentran interesados en cumplir con la Ley de Transporte". Como se advierte, existe una brecha entre la población objetivo que se ha definido y la redacción del Propósito. Especialmente, llama la atención que la población objetivo comprende a quienes "se encuentran interesados en cumplir con la Ley de Transporte", aunque las acciones del Componente **C01** incluyen la inspección, donde podrían encontrarse concesionarios infractores de la Ley. En este sentido, la población identificada en el Propósito hace más sentido con los servicios y acciones que ofrece el Pp, pero incumple con la premisa de sintaxis que establece la MML. No se cumple con la segunda característica.
c) El logro del Propósito no está bajo el control directo de las personas que operan el Programa e implica una contribución significativa al Fin, el cual se formula como "Contribuir a implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado mediante un sistema de transporte eficiente y regulado." Cabe hacer mención que la relación entre el Propósito y el Fin es consistente en cuanto a la característica de "eficiencia" en la prestación de servicios de transporte (como

objetivo central del Pp). No obstante, los Componentes y Actividades se orientan más bien a contribuir en la adecuada regulación del servicio (que también se incluye en el Fin). Se cumple así la tercera característica.

d) El Propósito, conforme al análisis de la pregunta anterior (**13**) no es una consecuencia directa de los Componentes y sus supuestos, por lo que no se valida este requisito propuesto en la pregunta.

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 Propósito cumple con dos de los cuatro criterios de la pregunta, por lo que se asigna el nivel de respuesta **2**.

15. ¿El Fin de la MIR del Pp cuenta con las siguientes características?

- **a.** Está claramente especificado y redactado, de acuerdo con la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico
- **b.** Es un objetivo del Programa, el cual contribuye a un objetivo superior del Plan Estatal de Desarrollo vigente o de un Programa de Mediano Plazo vigente, es decir, no se espera que la ejecución del Programa sea suficiente para alcanzar el Fin.
- **c.** Su logro no está controlado por los responsables del Programa
- **d.** Es único, es decir, incluye un solo objetivo.

➡ Tipo de pregunta: Binaria
➡ Respuesta: Sí.
➡ Nivel: **4**, "El Fin del Programa presupuestario cumple con las cuatro características."
➡ Justificación:

El Fin del Programa presupuestario está redactado en su resumen narrativo como: "Contribuir a implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado mediante un sistema de transporte eficiente y regulado", y presenta las siguientes características:

a) El Fin del Pp está claramente especificado y redactado, atento a la fórmula sintáctica de la MML, es decir: "Contribuir + [objetivo de la planeación estratégica] + mediante/a través de + [medios principales del objetivo central del Pp]". Se cumple con la primera característica de la pregunta.

b) A continuación se cita la alineación del Fin con un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo, conforme a su MIR:

Tabla 5. Alineación del Fin al Plan Estatal de Desarrollo vigente, 2026.

Alineación con el Nivel de **FIN** de la MIR del Pp evaluado	**Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027** **Objetivo:** Implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado.

Fuente: Elaboración propia con base en la **Matriz de Indicadores para Resultados, Ejercicio Fiscal 2026**, proporcionado por la SGG.

Como se observa, el Fin es un objetivo específico del Pp, que contribuye directamente al logro de un objetivo superior de la planeación estratégica estatal, conforme al PED 2022–2027. Forma parte de un conjunto de medidas programáticas que convergen en torno a ese objetivo superior, por lo que la ejecución del Pp es insuficiente para alcanzar el objetivo del PED (conforme a la MML). Se cumple así con la segunda característica.

c) El Fin propone un objetivo de largo alcance al cual el Pp contribuye, pero su logro

no está controlado directamente por la Secretaría General de Gobierno. Con ello se cumple con lo previsto en la tercera característica de la pregunta.

d) El Fin se redacta como un objetivo único ("Contribuir a… mediante…"), aunque es de llamar la atención que se mencionan dos medios principales para la intervención del Pp (eficiencia y regulación). Tal no afecta que se cumpla con la última característica de la pregunta.

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. Al cumplirse con todas las características de la pregunta, se asigna el máximo nivel de respuesta (**4**).

16. ¿La MIR refleja de manera integral la lógica de intervención del Programa?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

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. Partiendo del nivel superior, el Fin ilustra la contribución del Pp a la implementación de un modelo específico de movilidad urbana en el Estado de Chihuahua, al cual esta acción pública contribuirá (en apariencia) facilitando un servicio de transporte público *eficiente* y *regulado*. Sin embargo, al analizar el nivel Propósito, se observa que la *regulación* ha sido desplazada por la *eficiencia* como objetivo central de la intervención del Pp, de acuerdo con su formulación. Esto implica un primer e importante desfase en la articulación de los niveles superiores de la MIR, que deberían guardar estricta congruencia semántica y causal.

Al analizar los niveles de gestión (Componente y Actividad) se observa nuevamente una ruptura entre el planteamiento estratégico de la intervención (a nivel de Fin y Propósito) y lo estrictamente operativo. Ello, porque el Programa entrega servicios de regulación (expedición de permisos y trazo de rutas) pero también realiza acciones de inspección, atención a las personas concesionarias y monitoreo de unidades como acciones clave. Este conjunto operativo no es articulado entre sí (Actividades y Componentes) pero, más importante, no tiene una ilación causal con el objetivo central de establecer un "sistema de gestión y control fortalecido" para mejorar la eficiencia en la prestación del servicio (que plantea el Propósito) y se relaciona sólo tangencialmente con el objetivo superior de la Matriz (a nivel Fin).

No se observa, en conclusión, que la MIR refleje una estrategia de intervención articulada 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. Debe atenderse, por tanto, a la propuesta de rediseño de la ITE en el **Anexo II**, como acción prioritaria.

TEMA VI.
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES



17. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR del Pp cuentan con la siguiente información?

a. Nombre
b. Descripción
c. Tipo y dimensión
d. Método de cálculo
e. Unidad de Medida
f. Frecuencia de medición
g. Línea base
h. Metas
i. Trayectoria del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)
j. Sentido del indicador
k. Datos de las variables del indicador

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **4**, "Del 85 al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del Programa tienen las características establecidas."
- Justificación:

Las siete Fichas Técnicas del Programa presupuestario **2E041C1** "Servicios de Transporte" contienen de manera explícita y definida los elementos correspondientes al: **a)** nombre, **b)** descripción, **c)** tipo y dimensión, **d)** método de cálculo, **e)** unidad de medida, **f)** frecuencia de medición, **g)** línea base, **h)** metas y **k)** datos de las variables de cada uno de los indicadores de la MIR, cumpliendo así con las características previstas en la pregunta. Las siete fichas técnicas del Programa (**100%**) cumplen cabalmente con las once características solicitadas en esta pregunta. Por tanto, corresponde asignar el nivel de respuesta **4**. En lo sucesivo, para el análisis de este Tema, deberá considerarse el contenido de los **Anexos II** y **III** de este documento. Particularmente en el **Anexo III** se realiza el análisis desglosado del cumplimiento de los indicadores de la MIR con las características de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación Marginal (CREMAA) de cada uno de los indicadores de la Matriz.

SUBTEMA
CLARIDAD

18. ¿En cada uno de los niveles objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) los indicadores establecen nombres auto explicativos y estos cumplen con las siguientes características?

- **a.** Expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, dando inicio con la unidad de medida de la relación aritmética;
- **b.** Claro y entendible por sí mismo, pero no se presenta como definición;
- **c.** Único y corto (sugerido como máximo 10 palabras):
- **d.** No incluye verbos en infinitivo;
- **e.** No contiene método de cálculo, pero es consistente con el mismo.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí
- Nivel: **1**, "Del 0% al 49% de los indicadores del Programa tienen las características establecidas."
- Justificación:

Al analizar los nombres de los indicadores de la MIR se advierten áreas de oportunidad relevantes en su denominación. En el caso del indicador **P1** el nombre ("Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público") impide conocer de primera mano la función del indicador, por lo que se hace indispensable revisar su método de cálculo, descripción y variables para comprender su mecanismo de medición, como se establece en el **Anexo III**. Se observa algo similar en el nombre del indicador **C01.1** ("Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades"). Esto es clave pues ambos nombres no resultan "auto explicativos" como requiere la MML y reproduce la pregunta. Los nombres de los indicadores presentan, adicionalmente, las siguientes características:

a) Los nombres de los indicadores facilitan su identificación en la MIR y su formulación comienza, conforme a lo esperado, con la unidad de medida correspondiente. Se cumple con la primera característica de la pregunta en todos los casos (**100%**).

b) A los indicadores ya mencionados en el encabezado (**P1** y **C01.1** los cuales no son auto explicativos) se suman los indicadores **C02.1** y **C0201.1** en tanto que no resultan "claros y entendibles por sí mismos" como sugiere la pregunta. Esto, porque ambos indicadores al estudiar su método de cálculo, descripción y variables proponen un método de medida diferente al que se deduce del

nombre. El indicador del Componente **02** ("Rutas urbanas de transporte trazadas"), por su ubicación en la MIR parecería reflejar el porcentaje de avance en la realización del trazo de rutas *conforme a lo planeado*; sin embargo, es un indicador Estratégico que sigue el pulso al nivel de actualización *de toda la red de rutas del Estado* (no solo las que se actualizan en un período). Del mismo modo, el indicador de la Actividad **C0201** parece estar diseñado (por su nombre "Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte") para dar cuenta de *qué proporción de monitoreos se realiza por cada unidad de transporte* de la red, pero en realidad refleja los monitoreos realizados, frente a los programados (cuando se analiza su descripción y método de cálculo). Estos casos vuelven a la MIR confusa, por lo que esta característica presenta un cumplimiento parcial (3 de 7 indicadores, **43%**).

c) Aunque todos los nombres son únicos no todos son cortos y cumplen con la sugerencia de un máximo de diez palabras en su formulación. El indicador de Fin presenta doce palabras y es susceptible de simplificar su nombre. En cuanto al indicador **C01**, presenta once palabras en su nombre. Se observa así un cumplimiento parcial de esta característica (5 de 7, **71%** de los nombres).

d) Ninguno de los nombres incluye verbos en infinitivo, por lo que se cumple a cabalidad esta característica.

e) Los nombres contienen el método de cálculo, pero se advierte incongruencia entre éstos y la fórmula de estimación en los cuatro casos ya citados (**P1**, **C01.1**, **C02.1** y **C0201.1**). Se observa un cumplimiento parcial de esta característica (3 de 7 indicadores, **43%**).

Conforme a lo analizado, se observa que solo dos de los siete indicadores (los de las Actividades del Componente **C01**) presentan simultáneamente las cinco características establecidas por la pregunta (**29%**), por lo que se asigna el nivel de respuesta **1**.

19. ¿El método de cálculo de los indicadores (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) es congruente con su nombre?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Como se mencionó anteriormente, en el análisis de la **pregunta 18**, existe incongruencia entre el nombre de los indicadores y su método de cálculo en cuatro casos (**P1**, **C01.1**, **C02.1** y **C0201.1**), conforme a la siguiente tabla:

Tabla 6. Congruencia entre el método de cálculo y el nombre de los indicadores de la MIR, 2026.

Identificador	Indicador	¿Existe congruencia entre el nombre del indicador y su método de cálculo?
F1	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Sí
P1	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	**No***
C01.1	Porcentaje de permisos temporales del transporte público	**No***
C02.1	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	**No****
C0101.1	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	Sí
C0102.1	Porcentaje de atención a concesionarios	Sí
C0201.1	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	**No****

*** NOTA:** No coinciden porque el nombre no es autoexplicativo

****NOTA:** No coinciden porque del nombre se deduce otro mecanismo de medición

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los resultados del análisis, en el **Anexo III**.

20. ¿La descripción de los indicadores es congruente con su nombre y con su método de cálculo?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

La descripción y el método de cálculo es congruente en todas las Fichas Técnicas de los indicadores. Sin embargo, estos elementos del diseño de los indicadores resultan incongruentes con el nombre en los cuatro casos conocidos y detectados en la **pregunta 18** anterior, es decir: **P1**, **C01.1**, **C02.1** y **C0201.1**), como se establece en la siguiente tabla:

Tabla 7. Congruencia entre el método de cálculo y el nombre de los indicadores de la MIR

Identificador	Indicador	¿Existe congruencia entre la descripción el nombre del indicador y su método de cálculo?
F1	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Sí
P1	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	**No***
C01.1	Porcentaje de permisos temporales del transporte público	**No***
C02.1	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	**No***
C0101.1	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	Sí
C0102.1	Porcentaje de atención a concesionarios	Sí
C0201.1	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	**No***

***NOTA:** Existe congruencia entre el método de cálculo y la descripción de los indicadores, pero no de éstos con el nombre.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los resultados del análisis, en el **Anexo III**.

21. ¿La descripción de las variables del método de cálculo del indicador permite entender todos los elementos o conceptos que ésta incluye?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

La descripción de las variables del método de cálculo ha resultado definitiva en el análisis, desde la perspectiva de la ITE, para conocer con propiedad qué mide cada indicador y cómo operan las variables respecto del método de cálculo. Esto resultó especialmente valioso en los cuatro casos identificados (indicadores **P1**, **C01.1**, **C02.1** y **C0201.1**) en los cuales la falta de coincidencia entre el nombre, el método de cálculo y la descripción de los indicadores. Al analizar las variables se pudo conocer con claridad cómo funcionan tales indicadores y corroborar tal inconsistencia. En suma, se concluye que la descripción de las variables de los indicadores 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, como lo sugiere la pregunta metodológica.

SUBTEMA
RELEVANCIA

22. ¿En los indicadores se identifica claramente su contribución para verificar el logro del objetivo al cual está asociado (qué y en quién medirlo)?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

La siguiente tabla recupera los hallazgos del **Anexo III** en cuanto a la relevancia de los indicadores:

Tabla 8. Resumen de la valoración de la relevancia de los indicadores de la MIR

Objetivo	Identificador	Indicador	Valoración sobre la relevancia
Contribuir a implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado mediante un sistema de transporte eficiente y regulado.	**F1**	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Permite aproximar la contribución específica del Pp respecto del objetivo de largo plazo, en términos de cumplimiento de la regulación. *NOTA. Aunque el indicador es relevante, no permite conocer la aportación del Pp en términos de la "eficiencia" como rasgo característico del objetivo central del Pp.*
Los concesionarios del transporte público en el estado de Chihuahua cuentan con un sistema de gestión y control fortalecido que garantiza un servicio eficiente	**P1**	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	El indicador aproxima, en términos de cobertura, la magnitud del problema que se atiende mediante el Pp. *NOTA: Aunque el indicador es relevante en sí mismo, es insuficiente para proponer una medida del objetivo central del Programa en términos de la implementación de un sistema de gestión y control "que garantice un servicio eficiente", conforme a su propio resumen narrativo.*
C01. Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados	**C01.1**	Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades	El indicador da seguimiento al avance en el cumplimiento de la meta programada en la expedición de permisos temporales.

Objetivo	Identificador	Indicador	Valoración sobre la relevancia
C02. Rutas urbanas de transporte trazadas	**C02.1**	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	El indicador documenta el avance en general de la actualización de rutas de transporte urbano, respecto del total de rutas a cargo del Pp.
C0101. Inspección de unidades de transporte público	**C0101.1**	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	El indicador da seguimiento a un efecto (infracciones) del objetivo señalado como acción clave (inspecciones) siendo una medición indirecta e insuficiente del grado de logro en este nivel de objetivos.
C0102. Atención a concesionarios de transporte público en todas sus modalidades	**C0102.1**	Porcentaje de atención a concesionarios	El indicador refleja el grado de avance en las atenciones a la población objetivo, frente a lo programado para esta acción clave.
C0201 Monitoreo de unidades de transporte público urbano	**C0201.1**	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	El indicador da seguimiento al grado de avance en el logro de la meta programada para la acción clave.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los resultados del análisis, en el Anexo III.

Como se desprende de la tabla, seis de los siete indicadores de la MIR (**86%**) son relevantes respecto de sus objetivos. Ahora bien, aunque los indicadores de Fin y Propósito resultan relevantes respecto de las definiciones actuales de estos resúmenes narrativos (objetivos), debe recordarse que ambos presentan áreas de oportunidad en su formulación. Esto tiene como consecuencia que los indicadores del Programa, en el nivel estratégico, son incapaces de dar cuenta en qué medida éste aporta o logra la consolidación de un sistema de gestión que favorezca la eficiencia en la prestación del servicio de transporte regulado. Esto es un hallazgo crítico pues, aunque se tiene información acerca de la contribución del Pp en términos de regulación del servicio (indicador **F1**) y sobre la cobertura de la población concesionaria (indicador **P1**) la MIR no tiene un mecanismo para dar cuenta del 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.

De forma simultánea, la MIR es incapaz de medir resultados en cuanto a la acción clave de inspección que se plantea en el Componente **C01**, pues se miden actualmente las infracciones resultantes de dicha Actividad.

SUBTEMA
MONITOREABILIDAD

23. ¿Los indicadores de la MIR del Pp tienen establecidos medios de verificación con las siguientes características?

- **a.** Nombre completo del documento que sustenta la información (acorde a las variables del indicador)
- **b.** Nombre del área que genera o publica la información.
- **c.** Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador)
- **d.** En su caso, la liga de la página electrónica donde se encuentra publicada la información.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **4**, "Del 85 al 100% de los indicadores de la MIR del programa tienen medios de verificación que cumplen con las características establecidas."
- Justificación:

Todos los indicadores de la MIR cuentan con un medio de verificación señalado, los cuales cumplen con las siguientes características:

a) Todos los medios de verificación presentan el nombre del documento que sustenta la información. Se cumple así la primera característica.
b) En todos los casos se detalla el área responsable de generar o publicar el documento, cumpliendo con el segundo requisito de la pregunta.
c) Cada medio de verificación especifica la periodicidad con la que se genera y ésta coincide, caso por caso, con la frecuencia de medición de los indicadores. Se cumple con la tercera característica de rigor.
d) La SGG emplea como medios de verificación, en todos los casos, medios internos por lo que no requieren una liga electrónica para su consulta. Desde la perspectiva de la ITE, esta característica no aplica en este Pp.

Todos los indicadores de la MIR (7/7, **100%**) presentan medios de verificación que cumplen simultáneamente con los tres criterios aplicables de la pregunta. Al tratarse de medios internos, no deben publicar sus datos en línea con un enlace electrónico identificable, por lo que se concede el máximo nivel de respuesta en este caso (**4**).

24. ¿La frecuencia de los medios de verificación de todas sus variables es consistente con la frecuencia de medición de los indicadores?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **4**, "Del 85 al 100% de los indicadores de la MIR del programa presentan consistencia con la frecuencia de medición de los indicadores."
- Justificación:

Conforme se estableció en la **pregunta 23** previa, la frecuencia de medición de todos los indicadores coincide con la periodicidad asignada a los medios de verificación. Dada esta congruencia, se asigna el máximo nivel de respuesta (**4**) a esta pregunta.

SUBTEMA
ADECUACIÓN

25. ¿La información que proporcionan los indicadores permite valorar el desempeño del Programa en el nivel de objetivos al que está asociado?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **1**, "Del 0 al 49% de los indicadores de la MIR del programa presentan información para valorar el desempeño."
- Justificación:

A efecto de dar respuesta a esta pregunta, se retoman los hallazgos sobre la claridad y la relevancia de los indicadores, en las preguntas previas de este Tema del Informe. En primer lugar, se deben enunciar los casos de indicadores en los que la relevancia está disputada. Así, aunque los indicadores de Fin y Propósito (**F1** y **P1**) miden dimensiones importantes de los objetivos (conforme a la forma actual de sus resúmenes narrativos), se ha concluido que no se cuenta con información clara y completa sobre el desempeño del Programa en dichos niveles de objetivos, toda vez que no se conoce 1) en qué medida se logra el objetivo central del Programa en términos de la implementación de un sistema de gestión que favorezca la eficiencia en la prestación del servicio y 2) en qué medida el Programa contribuye al logro del objetivo de planeación superior en términos de eficiencia en la prestación del servicio (y no sólo en cuanto a regulación del mismo). Se puede concluir que en estos niveles de objetivos, así como sus indicadores no permiten una valoración total del desempeño de la SGG en el ámbito estratégico, en cuanto a la atención del problema público al que se dirige el Programa. Adicionalmente, no se puede medir el desempeño en materia de inspección (Actividad **C0101**) puesto que el indicador mide un efecto de la acción (infracciones) y no la acción clave en sí misma.

En segundo término, el análisis de la claridad de los indicadores reflejó que al menos dos de éstos (**C02.1** y **C0201.1**) presentan oscuridad en sus términos y no dejan en claro la valoración del desempeño en cuanto al trazado de rutas urbanas (se conoce que todas las rutas están actualizadas, pero no cuántas se trazan en un período determinado) y el monitoreo de unidades (se conoce cuántas acciones de monitoreo se programan y se realizan, pero no en qué medida se monitorea cada unidad). En conclusión, solo los indicadores **C01.1** y **C0102.1** miden con claridad y precisión el desempeño de la SGG respecto de los objetivos planteados en la MIR para el Pp. Éstos representan el **29%** de los indicadores de la Matriz (2/7), por lo que se asigna el nivel de respuesta **1** a esta pregunta.

26. ¿La información que proporcionan los indicadores es apropiada para delimitar si éstos son considerados indicadores Estratégicos o de Gestión?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

A partir del análisis simultáneo del nombre, descripción, método de cálculo y variables de los indicadores es posible validar que los indicadores de la MIR resultan Estratégicos o de Gestión.

Esto es particularmente útil porque existen casos en los que la tipificación es incorrecta: en el **C01**, el indicador se presenta como Estratégico, pero es de Gestión (pues mide el grado de avance en la expedición de los permisos, como servicio del Pp); en el **C02**, por el contrario, el indicador se presenta como de Gestión cuando en realidad es Estratégico (pues informa el cambio en la situación problemática en términos de rutas actualizadas, respecto del total de rutas urbanas).

Finalmente, el indicador **C0101.1**, es Estratégico pues mide el efecto de la intervención (infracciones) y no la operación en el volumen de logro de la Actividad. Este último indicador debe sustituirse en la MIR pues el nivel de Actividad no es idóneo para los indicadores Estratégicos. Sin embargo, considerando un posible replanteamiento del objetivo central (Propósito) de la MIR, quizás se puede conservar como un indicador de aportación marginal a nivel estratégico, enfatizando su diseño original (sentido descendente: la implementación del Pp se verifica en un menor volumen de infracciones a la normatividad como consecuencia de la atención de las personas concesionarias, la mejora de rutas y la inspección del servicio).

27. ¿La dimensión identificada en los indicadores se considera la adecuada para el nivel de objetivos al que pertenece?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **4**, "Del 85 al 100% de los indicadores de la MIR del programa presentan la dimensión adecuadamente seleccionada."
- Justificación:

En todos los casos, los indicadores de la MIR miden la Eficacia en el logro de los objetivos, lo cual es apropiado para todos los niveles de la MIR; es decir, contrastan la programación de metas con el logro realizado en un período de tiempo como resultado de la operación del Programa presupuestario. A cumplirse esta característica en el **100%** de los casos (7/7) se asigna el nivel de respuesta **4**.

28. ¿Los supuestos definidos para cada uno de los indicadores están fuera del ámbito de control del Programa y éstos corresponden invariablemente a los riesgos externos que pueden afectar el cumplimiento del indicador?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **4**, "Del 85 al 100% de los indicadores de la MIR del programa presentan supuestos en el ámbito externo, es decir, son riesgos externos."
- Justificación:

En esta pregunta se analiza la característica de exterioridad de los supuestos establecidos en la MIR, en consideración de que la formulación de dichos elementos es un área crítica de oportunidad de la lógica vertical de la Matriz analizada.

La característica de exterioridad no se observa en el caso de la Actividad **C0201**, donde aparece el supuesto "El sistema contratado mediante un proveedor se encuentra habilitado para su función". Como se estableció anteriormente, es responsabilidad de la Secretaría (mediante el procedimiento de adquisiciones) asegurar que las contrataciones cumplan con las características técnicas requeridas para el servicio, incluida la disponibilidad y fiabilidad de la operación de los sistemas.

En este sentido, lo que parece ser externo (imputable al proveedor) está, de hecho, dentro del tramo de control de la Secretaría. En este sentido, seis de los siete supuestos (**86%**) cumplen con formularse como riesgos externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, fuera del ámbito de control del Programa por lo que se confiere el nivel de respuesta **4**.

29. ¿Los supuestos identificados representan riesgos críticos para el cumplimiento de los objetivos del Programa?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **1**, "Del 0 al 49% de los indicadores de la MIR del programa presentan supuestos de riesgos críticos para el cumplimiento de los objetivos."
- Justificación:

Al descartar el supuesto examinado en la **pregunta 28** anterior (Actividad **C0201**) al no tratarse de una circunstancia ajena al tramo de control de la Secretaría, se examina si los supuestos representan riesgos críticos para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

En el caso del Propósito, se establece que el hecho de que "Los concesionarios del Estado de Chihuahua se interesan y participan activamente en la actualización de sus documentos para mantener la vigencia de su concesión" condicionaría la implementación de un sistema de gestión y control fortalecido para mejorar la eficiencia del servicio. Como se observa, no existe vinculación entre el objetivo y el supuesto planteado, en término de un riesgo crítico, pues la Secretaría podría implementar su modelo de gestión *a pesar de* la conducta de las personas concesionarias. Es decir, este supuesto no es válido.

En cuanto al trazado de rutas (Componente **C02**) se propone como supuesto que "La ciudadanía muestra disposición y capacidad de adaptación ante los cambios implementados en las rutas del transporte público". Nuevamente, esta condición no representa un riesgo crítico de incumplimiento en el trazado de rutas urbanas sino, tal vez, una consecuencia de la realización del objetivo por parte de la Secretaría. Es decir, no existe relación entre el objetivo y el supuesto, nuevamente.

En la Actividad **C0101** se establece que "Los concesionarios cumplen con la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua" sería una condición que impediría la realización de acciones de inspección. Sin embargo, la inspección no está supeditada al incumplimiento de la norma sino que, de hecho, el incumplimiento se determinará como consecuencia de la acción de vigilancia. En este tercer caso, no existe relación entre el supuesto y el objetivo como una condición crítica para su cumplimiento.

En este sentido, de seis supuestos externos válidos, sólo tres resultan ser condiciones críticas externas que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos y las metas de los indicadores. Por tanto, solo tres de los siete objetivos del Programa (**43%**) tienen supuestos que presentan simultáneamente los criterios de exterioridad y de representar riesgos críticos de incumplimiento. En consecuencia, se asigna el nivel de respuesta **1**.

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 ITE recomienda a la SGG apegarse a la propuesta de rediseño en el **Anexo II** para ir solventando estas áreas prioritarias de mejora de la MIR.

SUBTEMA
DEFINICIÓN DE METAS

30. ¿Las metas establecidas en los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características?

a. Cuentan con unidad de medida y son congruentes con el sentido del indicador.
b. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
c. Son factibles de alcanzar, considerando la normatividad, los plazos, los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Programa.

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí
- Nivel: **3**, "Del 70 al 84% de las metas de los indicadores del Programa tienen las características establecidas."
- Justificación:

De acuerdo con lo desarrollado en el **Anexo VII** de este documento, se presenta este resumen que valora las características de las metas:

Tabla 9. Tabla resumen del **Anexo VII** respecto de las metas de la MIR para 2026

Identificador	Indicador	Criterios de valoración			Principales áreas de oportunidad
		Unidad de medida	Orientadas a impulsar el desempeño	Factibles	
Nivel de objetivos Fin					
F1	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Sí	Sí	Sí	*No se identifican áreas de oportunidad en esta meta.*
Nivel de objetivos Propósito					
P1	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	Sí	Sí	Sí	*No se identifican áreas de oportunidad en esta meta.*
Nivel de objetivos Componente					
C01.1	Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades	Sí	Sí	Sí	*No se identifican áreas de oportunidad en esta meta.*
C02.1	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	Sí	Sí	Sí	*No se identifican áreas de oportunidad en esta meta.*
Nivel de objetivos Actividad					
Componente C01					
C0101.1	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	Sí	**No**	Sí	Se requiere replantear la meta de acuerdo con el diseño del indicador, en sentido descendente. *NOTA: Desde la perspectiva de la ITE es incluso de mayor prioridad sustituir este indicador en la MIR.*

Identificador	Indicador	Criterios de valoración			Principales áreas de oportunidad
		Unidad de medida	Orientadas a impulsar el desempeño	Factibles	
C0102.1	Porcentaje de atención a concesionarios	Sí	**No**	Sí	Se requiere un indicador que favorezca el mejor desempeño de la SGG respecto de esta acción clave.
Componente C02					
C0201.1	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	Sí	Sí	Sí	*No se identifican áreas de oportunidad en esta meta.*

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los resultados del análisis.

En seguimiento a lo presentado en la tabla, se observa que las metas de los indicadores presentan las siguientes características:

a) Todas las metas presentan unidad de medida, de acuerdo con el diseño de los indicadores. En el caso de la meta del indicador **C0101.1** se observa que su trayectoria es ascendente, cuando el sentido del indicador se estipuló como descendente. Existe así un cumplimiento parcial de esta primera característica (6/7, **86%**).

b) La mayoría de las metas (5/7, **71%**) están orientadas a impulsar el desempeño de la SGG, desde la perspectiva de la ITE. Las excepciones son la ya mencionada meta **C0101.1**, en la que no es claro de qué manera un valor creciente de infracciones puede estimular un desarrollo apropiado de la Actividad de inspección (cuando, de acuerdo con el diseño del indicador, se deberían buscar menos infracciones como consecuencia de la operación del Pp). Asimismo, la meta del indicador **C0102.1**, donde se observa un valor de cumplimiento muy limitado de atención respecto de lo programado y apenas un incremento marginal de la meta respecto de la línea base, en sus variables. Se estima que el indicador no es el adecuado para favorecer el desempeño, pues da pie a una planeación inercial y laxa de la meta.

c) De acuerdo con el proceso de planeación que documentó la SGG, en la determinación de las metas se sigue un proceso de consulta a las áreas operativas y un contraste con el desempeño histórico, particularmente con los resultados del ciclo inmediato anterior. Esto permite la valoración de la viabilidad de las metas en cuanto a la normatividad vigente y los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, en todos los casos (**100%**, 7/7).

En cinco de las siete metas (**71%**) se observa el cumplimiento simultáneo de las tres características de la pregunta (unidad de medida y congruencia con el sentido; orientación a resultados y factibilidad), por lo que se asigna el nivel de respuesta **3**.

31. ¿Los indicadores de la MIR del Programa presupuestario contemplan línea base y existe un sustento de la misma a partir de los siguientes criterios?

- **a.** Se empleó algún procedimiento técnico o series de información, pero la decisión se basó en otros criterios para la determinación final en el establecimiento de valores.
- **b.** Se emplearon series de información y se recurrió a opinión de expertos o procedimientos precisos, pero se consideraron otros criterios para la decisión final en el establecimiento de los valores.
- **c.** Se emplearon series de información y se recurrió a la opinión de expertos o procedimientos precisos para la decisión final en el establecimiento de valores.

➡ Tipo de pregunta: Binaria
➡ Respuesta: Sí.
➡ Nivel: **1**, "Del 0 al 49% de los indicadores cumplen con todas las características de la pregunta."
➡ Justificación:

Todos los indicadores de la MIR, de acuerdo con sus Fichas Técnicas, contemplan la asignación de líneas base para su cálculo y en sus variables. De acuerdo con el método de planeación referido en el inciso **c)** de la **pregunta 30** previa se observa que todas las metas se determinan mediante un procedimiento que se aproxima a lo descrito en el inciso **b)** de la pregunta, es decir: "Se emplearon series de información y se recurrió a opinión de expertos o procedimientos precisos, pero se consideraron otros criterios para la decisión final en el establecimiento de los valores". Ello, porque no se cuenta con un procedimiento documentado de planeación que permita acreditar que sólo tales criterios técnicos se toman en consideración para la definición de metas. Es decir, ninguna de las metas de los indicadores (**0%**) presenta simultáneamente todas las características de la pregunta, se asigna el nivel de respuesta **1** y surge así una recomendación:

➡ Recomendación

- 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.

32. ¿Se consideró la opinión de los actores clave en la definición de la meta?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **2**, "Se realizaron consultas a las distintas áreas relacionadas con la gestión y operación del Programa, pero de manera informal."
- Justificación:

De acuerdo con la documentación presentada a la ITE en materia del proceso de planeación de metas, junto con el trabajo de campo (entrevista) realizada a los operadores del Pp, la descripción que mejor le ajusta a la planeación de metas es la del segundo nivel de respuesta, es decir: "Se realizaron consultas a las distintas áreas relacionadas con la gestión y operación del Programa, pero de manera informal". Ello, porque no se cuenta con un proceso formal y documentado de planeación que se haya evidenciado como parte de esta Evaluación aunque sí se realizan consultas a las personas operadoras responsables de la gestión y operación del Programa para determinar las metas a cumplir por el Programa.

SÍNTESIS DE LOS TEMAS V Y VI
SOBRE EL ANÁLISIS DE LA MIR Y SUS INDICADORES

33. Analizar la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp.

- Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- Justificación:

Sobre la lógica vertical

La lógica vertical es el fundamento causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Expresa la relación de causa y efecto esperada entre los distintos niveles de objetivos del Programa presupuestario (Pp). Establece que, si se realizan las Actividades y se cumplen sus supuestos, se producirán los Componentes; si se entregan los Componentes y se cumplen sus supuestos, se logrará el Propósito; y el logro de este último contribuirá significativamente a alcanzar el Fin.

Valoración operativa de la lógica vertical

A partir de las características de los objetivos y los supuestos analizados en el **Tema V**, se observa lo siguiente:

- **Actividad a Componente:** Las Actividades (inspección, atención y monitoreo) no presentan un orden cronológico claro y, en su conjunto, resultan insuficientes para generar de forma directa sus Componentes asociados (expedición de permisos y trazado de rutas). Además, sus supuestos carecen de validez metodológica: exigir que la ciudadanía cumpla la ley no es una precondición para inspeccionar (es el objeto mismo de la inspección), y garantizar que un sistema informático funcione es responsabilidad interna de la dependencia, no un riesgo externo.
- **Componente a Propósito:** Existe una brecha conceptual crítica. La entrega de servicios de regulación (permisos y rutas) no es suficiente ni estrictamente necesaria para consolidar el "sistema de gestión y control fortalecido" orientado a la eficiencia que demanda el Propósito. Asimismo, los supuestos en este nivel confunden los impactos esperados (ej. la adaptación de la ciudadanía a las rutas) con precondiciones externas.
- **Propósito a Fin:** Aunque el Propósito es único e implica una contribución directa al Fin en términos de "eficiencia", presenta un desfase en su población objetivo y omite la dimensión de "regulación" que el nivel superior sí contempla.

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. Se requiere, por tanto, un rediseño estructural urgente (se ofrece una propuesta en el **Anexo II**).

Sobre la lógica horizontal

La lógica horizontal evalúa la posibilidad de dar seguimiento y rendición de cuentas del Programa, empleando a la Matriz como herramienta. Se refiere a la congruencia interna de cada nivel de la MIR, garantizando que el objetivo cuente con un indicador adecuado para medirlo, que este indicador tenga medios de verificación confiables y accesibles para comprobar sus datos, y que las metas planteadas orienten el desempeño institucional de forma factible.

Valoración operativa de la lógica horizontal

Con base en el escrutinio del **Tema VI**, el ensamble de medición presenta contrastes importantes:

- **Indicadores:** Aunque la mayoría (86%) resulta relevante para su propio resumen narrativo, el esquema actual es incapaz de medir el objetivo central del programa (el grado de avance en la implementación de un sistema de gestión que favorezca la eficiencia del servicio público de transporte). Existen problemas de claridad en las denominaciones y discrepancias con sus fórmulas, que dificultan innecesariamente el empleo de la MIR. Existe además un empleo incipiente de la MML para clasificar y tipificar apropiadamente los indicadores que se usan, lo que conduce a prácticas impropias de ubicación de indicadores (sobre todo de tipo Estratégico a niveles de Gestión).
- **Medios de Verificación:** Son el elemento más robusto de la lógica horizontal. En su totalidad, cuentan con fuentes documentales internas (registros y archivos de la Subsecretaría de Transporte) con responsables claros y periodicidades congruentes con las mediciones.
- **Metas:** Las metas son factibles, pero su diseño no siempre impulsa el desempeño institucional. En algunos casos se detectaron contradicciones entre el diseño de los indicadores y su planeación de metas, o bien, indicadores que en la práctica

favorecen un proceso de planeación de metas laxo; tales casos no consolidan una práctica de orientación a resultados en la asignación de metas. Finalmente, el establecimiento de estas metas carece de un procedimiento normativo formal y documentado que privilegie exclusivamente variables técnicas como criterio decisivo final.

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.

34. Derivado del análisis y de las respuestas a las preguntas de este apartado, identificar y señalar áreas de oportunidad de mejora en la MIR del Pp.

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

A continuación, se sistematizan las áreas de mejora identificadas a lo largo de este tema del Informe y se relacionan con propuestas de acción para su oportuna atención.

Tabla 10. Áreas de oportunidad, criterios de rediseño y propuestas de mejora derivadas del análisis de la MIR, 2026

Área de oportunidad identificada	Criterios de rediseño	Propuesta de mejora
Se identifican rupturas en la lógica vertical entre niveles de objetivos (las Actividades resultan insuficientes para generar los Componentes, y la entrega de estos últimos no garantiza la producción del Propósito).	La lógica vertical exige una estricta relación de causalidad: las Actividades deben ser suficientes para lograr los Componentes, y estos deben conducir invariablemente al logro del Propósito, manteniendo unidad conceptual.	Replantear los resúmenes narrativos del Propósito, Componentes y Actividades, garantizando un encadenamiento lógico riguroso conforme a las sugerencias del **Anexo II**.
Es necesario fortalecer los supuestos de la MIR conforme a su definición técnica.	Los supuestos refieren factores externos, fuera del control de los operadores del Pp, que pueden condicionar la realización de los objetivos.	Atender a las propuestas puntuales en el **Anexo II** para los diferentes objetivos, descartando condiciones internas y robusteciendo la MIR con verdaderas precondiciones externas.
Es necesario subsanar la falta de claridad y relevancia en la medición de indicadores.	Los indicadores deben cumplir los criterios CREMAA: ser Claros (congruentes con su fórmula y denominación) y Relevantes (capaces de medir el objetivo que está asociado).	Clarificar las denominaciones en las Fichas Técnicas e incorporar indicadores que valoren el grado de avance en la eficiencia del sistema, conforme a las propuestas en el **Anexo II**.
Se identificaron indicadores de Gestión tipificados como Estratégicos y viceversa (errores metodológicos en la tipificación de los indicadores).	La tipificación debe corresponder al nivel de objetivo: los de Gestión miden avances operativos de bienes y servicios; los Estratégicos miden el impacto, el grado de avance en la resolución del problema o el cambio de situación problemática observada (efectos de la intervención).	Reclasificar correctamente los indicadores **C01.1** y **C02.1**. Sustituir el indicador C0101.1 en el nivel de Actividad por uno de Gestión, considerando reubicar el actual para medir aportación marginal en los niveles superiores.
Se requiere corregir metas inerciales, contradictorias y la carencia de un procedimiento formal de planeación.	Las metas deben estar orientadas a impulsar activamente el desempeño institucional congruente con el diseño del indicador, fundamentándose en criterios técnicos y procedimientos estables formalizados.	Replantear las metas hacia la mejora del desempeño (ej. sentido descendente en infracciones).

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con los resultados del análisis.

En términos del análisis desarrollado en los reactivos de este Tema, así como en cuanto a las propuestas de mejora contenidas en esta pregunta, se emite la siguiente:

➡ Recomendación

- 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".

Véase: Anexo II.** "De la lógica vertical y horizontal de la Matriz" de este **Informe



TEMA VII.

RECURSOS, USO, SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA



35. ¿Se cuenta con los recursos humanos y materiales para la gestión de los indicadores, es decir, la recolección y procesamiento de los datos, su estimación y seguimiento?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **2**, "El Programa cuenta con los recursos humanos y materiales para realizar la gestión de los indicadores, pero la evidencia no se encuentra documentada."
- Justificación:

De acuerdo con la información de costeo presupuestario del Programa, los recursos humanos y materiales con los que se opera no cuentan con una segmentación específica para las tareas de recolección y procesamiento de datos que alimentan los indicadores de la MIR.

Al corroborar en entrevista con el personal operativo del Programa, se verificó que las personas a cargo de la operación del Programa son las mismas que participan directamente en la recolección y procesamiento de los datos de desempeño (de acuerdo con su distribución operativa) así como, en su momento, en la estimación de metas y su seguimiento. Es decir, las tareas referentes a la información del desempeño se pueden considerar implícitas en el costo laboral[1]. A pregunta explícita de la ITE, la persona responsable del Programa consideró que los recursos humanos y materiales con los que se cuenta son suficientes y adecuados para estas tareas. No obstante, como la cuestión que se considera en esta pregunta no está documentada, se asigna el nivel de respuesta **2** a la pregunta.

- Recomendación
  - 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.

[1] No es posible corroborar esta situación en un Manual de Organización, como lo proponen los Términos de Referencia puesto que actualmente ese documento normativo está en fase de validación y expedición ante la Secretaría de la Función Pública estatal, como comunicó la SGG por Ficha Técnica a la ITE.

36. ¿La información del cálculo de los indicadores de nivel Propósito es necesaria para la toma de decisiones de la dirección del Programa?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

En entrevista con el personal operativo del Programa, la ITE corroboró que la información del indicador del nivel Propósito ("Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público") se emplea como una herramienta estratégica para la toma de decisiones del Programa en el nivel directivo. Mediante el seguimiento oportuno del desempeño de este indicador, en específico, se puede acordar la necesidad de tomar decisiones directivas necesarias como lo son: **1)** promover o fomentar el acceso a trámites administrativos para ciertos grupos de personas concesionarias que no hayan accedido a ellos en el período; **2)** determinar el fortalecimiento de las acciones de inspección administrativa respecto del cumplimiento normativo y **3)** de manera directa, la determinación de la metas para el ejercicio fiscal próximo, en consideración de los resultados logrados en el año inmediato anterior. En este sentido, la información del cálculo de los indicadores a nivel Propósito resulta necesaria para la toma de decisiones directivas del Programa, como sugiere la pregunta metodológica.

37. Defina el mecanismo por el cual se obtienen datos que permitan conocer las necesidades de los principales usuarios del Pp?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

El uso de la información de desempeño del Pp es estrictamente interno, de acuerdo con la información provista a la ITE en entrevista con sus operadores. Es decir, no se identifican otros usuarios externos a la SGG que se constituyan en "clientes" de la información del Programa que estén plenamente identificados (por ejemplo, grupos de interés o ciudadanos en general). En este sentido, las necesidades de información de los usuarios internos se determinan en función del propio esquema de articulación de la MIR y su uso principal es en el seguimiento y planeación de metas. No se proveen, por tanto, mecanismos específicos para conocer algún otro tipo de necesidades de uso de la información de desempeño del Pp.

38. ¿Con qué frecuencia se da seguimiento a las necesidades de información contenida en los indicadores por parte de los principales usuarios identificados?

- Tipo de pregunta: Binaria
- Respuesta: Sí.
- Nivel: **3**, "Los usuarios brindan seguimiento a las necesidades de información siempre."
- Justificación:

En seguimiento a lo establecido en la **pregunta 37** anterior, las necesidades de información de los usuarios internos de los datos de desempeño de la MIR se actualizan permanentemente, en cuanto éstos manifiestan su necesidad de acceso a dichos datos y, de manera regular con el seguimiento trimestral de la MIR y su revisión anualizada. En este sentido, se confiere el nivel de respuesta **3** a la pregunta.

39. ¿La información generada por la MIR y sus indicadores es utilizada en procesos de toma de decisiones presupuestarias?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

De acuerdo con la información provista en entrevista con los operadores del Pp, la información de desempeño del Programa, mediante los indicadores de la MIR, resulta fundamental en la toma de decisiones presupuestarias, como insumo que justifica el costo operativo del Pp, que suele ser cuestionado en cuanto a su costo relativo. Al evidenciar el avance en la atención de los concesionarios, así como en las acciones de inspección administrativa, entre otros, se da información certera acerca del volumen operativo del Pp que, desde la perspectiva de los operadores, facilita la negociación presupuestaria con los interlocutores apropiados.

40. ¿El Programa presupuestario cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características?

- **a.** Los documentos normativos o institucionales están disponibles en la página electrónica, de manera accesible, del Ente Público ejecutor.
- **b.** Los resultados principales del Programa presupuestario son difundidos en la página electrónica del Ente Público ejecutor de manera accesible
- **c.** La información se presenta en un lenguaje sencillo, claro y directo . entendible para la ciudadanía.
- **d.** Se cuenta con un teléfono o correo electrónica para informar y orientar tanto a la población destinataria o usuarios como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica del Ente Público ejecutor.

➡ Tipo de pregunta: Binaria
➡ Respuesta: **No.**
➡ Nivel: "La información es inexistente"
➡ Justificación:

Al acceder al enlace https://chihuahua.gob.mx/GeneralGobierno proporcionado por la SGG como dirección de su portal electrónico, se accede a la siguiente página principal:



Como se aprecia, en el menú en la columna del lado izquierdo donde se enlistan las "Unidades Orgánicas de la SGG" no aparece mencionada la Subsecretaría de Transporte. Como confirmó el ente público mediante Ficha Técnica entregada a la ITE, "Actualmente no se cuenta con ligas electrónicas para la publicación de los seguimientos de la MIR y el POA correspondientes al ejercicio en curso, debido a que actualmente nos encontramos en el proceso de revisión y validación de la información para su posterior y debida publicación en medios electrónicos." Por tanto, se responde "No" a esta pregunta metodológica y se afirma que la información es inexistente.

41. ¿La información generada por el Programa es accesible, comprensible y útil para la ciudadanía, y contribuye de manera efectiva a la rendición de cuentas?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

En seguimiento a lo establecido en la pregunta 40 anterior, no se genera información pública accesible, comprensible y útil para la ciudadanía, que se pueda considerar que contribuye de manera efectiva a la rendición de cuentas, como lo plantea la pregunta. Derivado de las preguntas anteriores, surge la siguiente:

➡ Recomendación

- Establecer una hoja de ruta para generar y publicar información mínima de transparencia del Pp en el sitio electrónico de la SGG.

TEMA VIII.

COMPLEMENTARIEDADES, COINCIDENCIAS Y DUPLICIDADES CON OTROS PROGRAMAS FEDERALES Y/O ESTATALES



42. ¿Con cuales programas federales y/o estatales el Pp evaluado podría tener complementariedad, coincidencia y/o duplicidad?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Al analizar el documento **Diagnóstico**, se observa que se identifica relación con el Programa presupuestario **2E100C1** "Servicio de Transporte Público" que ejecuta la operación y mantenimiento de la infraestructura troncal de prestación de servicio público de transporte masivo de pasajeros en las áreas conurbadas de Chihuahua y Ciudad Juárez (mediante el ente público "Operadora de Transporte Vivebús, S.A. de C.V.) Ahora bien, el documento analizado no profundiza en las características de este Programa presupuestario ni define la relación de *coincidencia* que existe entre estos dos Pp, como se especifica en el **Anexo IX** de este documento.

Ahora bien, el mencionado **Anexo** ubica al Programa presupuestario en el contexto más amplio de una política pública en materia de movilidad urbana que coordinan las Secretarías de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano así como la de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes en el orden federal. Tales Dependencias de las Administración Pública Federal tienen dos Programas de planeación y regulación de la política pública nacional (**P033** y **P022**, respectivamente) que resultan Complementarios de manera directa al Pp evaluado. Conforme a lo anterior, se formula la siguiente:

➡ Recomendación

- 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.

***Véase: Anexo IX.** Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades de este Informe.

TEMA IX.

PERSPECTIVA DE GÉNERO Y ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS



43. ¿El Programa presupuestario promueve la igualdad de género y no discriminación de las mujeres y considera acciones para la disminución de las brechas de desigualdad?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

A partir del análisis documental realizado por la ITE a las herramientas de diseño, programación y planeación del Pp, no se encontró evidencia de que éste promueva la equidad de género y la no discriminación de las mujeres, o bien, que realice acciones para la disminución de las brechas de desigualdad.

En entrevista con las personas operadoras del Programa, se destacó que ha resultado difícil anclar (metodológica y operativamente) el Programa presupuestario a acciones específicas con perspectiva de género.

No obstante, en un ejercicio de diálogo y retroalimentación con la ITE, se identificaron áreas de oportunidad viables. Por ejemplo, se evidenció que existe un porcentaje de personas físicas concesionarias que son mujeres, un dato que no es de conocimiento público extendido. A pesar de representar un grupo identificable e involucrado en la dinámica del Programa, su papel se encuentra invisibilizado. En este sentido, la adopción de una perspectiva de género en el Pp puede iniciar con acciones estratégicas de comunicación que visibilicen la participación de las mujeres en la operación del transporte público, reconociéndolas como agentes activas en la ejecución de la política pública del Estado en materia de transporte público.

➡ Recomendación

- 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.

44. ¿El Programa presupuestario propicia acciones para la realización de un Derecho Humano?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

De manera directa, el diseño y operación actual del Programa presupuestario no considera acciones para la realización de un derecho humano, conforme a la revisión documental realizada por la ITE y lo aportado en entrevista por parte del personal operativo del Programa. Sin embargo, es fundamental mencionar que la Constitución Federal (artículo 4º, párrafo décimo) establece el derecho humano a la movilidad "en condiciones de seguridad vial, accesibilidad, eficiencia, sostenibilidad, calidad, inclusión e igualdad", otorgando al mismo tiempo la facultad legislativa al H. Congreso de la Unión para expedir una Ley General que coordine a los diferentes órdenes de gobierno en la materia.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua reconoce el derecho humano a la movilidad (artículo 4º, párrafo séptimo) y el H. Congreso del Estado cuenta con facultades expresas para legislar en la materia. En este sentido, existe una base constitucional ineludible que permite —y exige— alinear el planteamiento del problema central del Programa y su estrategia de intervención en clave de derechos humanos. En este sentido, se formula la siguiente:

➡ Recomendación

- 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.

CALIDAD

Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN



Para el desarrollo de la evaluación se utilizó la información proporcionada por la **Secretaría General de Gobierno**. En términos generales, esta información se consideró suficiente y de calidad, ya que presentó las siguientes características:

- Relevancia: La información proporcionada fue pertinente a los objetivos y temas de la evaluación.
- Credibilidad: Los documentos presentados contenían elementos esenciales que permitían determinar su credibilidad y su origen oficial (título, nombre del área que los elabora, fecha de elaboración, logotipos del Gobierno del Estado de Chihuahua y de la Dependencia, entre otros).
- Exactitud: La información proporcionada corresponde al Pp y al ejercicio fiscal evaluado.

Esta documentación fue proporcionada por la **Secretaría General de Gobierno** de manera oportuna y bien organizada, atendiendo a lo señalado por los TdR como "fuentes mínimas de información" para la valoración de las temáticas correspondientes. Incluso cuando la **Secretaría General de Gobierno** lo consideró necesario, incluyó 'notas informativas' que acompañaron la documentación presentada y especificaron algún aspecto particular del diseño del Pp. Todo ello facilitó que el análisis de gabinete requerido para resolver las preguntas de la evaluación se realizara adecuadamente, lo que permitió identificar áreas de mejora y fortalezas en su arquitectura y en su lógica interna.

Por último, queda mencionar la disposición de la **Secretaría General de Gobierno** para colaborar con la **ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.** en la realización de la evaluación, proporcionando lo necesario, asistiendo a las reuniones de trabajo correspondientes y manteniendo un canal de comunicación abierto y fluido. Estos aspectos contribuyeron positivamente al buen resultado de la evaluación, conforme a los objetivos propuestos.

HALLAZGOS

POR TEMA METODOLÓGICO



En este apartado se presentan los principales hallazgos del análisis realizado para cada uno de los temas que conforman el Esquema Metodológico de esta evaluación. Enunciados de forma puntual y atendiendo al orden temático del cuestionario previamente desarrollado, estos hallazgos se relacionan con aspectos positivos identificados en el diseño del Pp y su lógica interna, o bien con áreas de oportunidad relevantes para su fortalecimiento. Por lo tanto, estos deben leerse en conjunto con el análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificadas en esta evaluación, así como con las recomendaciones propuestas para su atención, incluidas en los apartados siguientes.

Tema I. Características del Programa

➡ Valor del tema por porcentaje: **No aplica**

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **3.89%** de 14.00% posible

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **No aplica**

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **cero** de 4.00% posible

- Las poblaciones del Pp están definidas y cuantificadas en el documento formalizado Focalización de la población objetivo 2026 y en el Diagnóstico.
- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **9.00%** de 18.00% posible

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **33.71%** de 50.00% posible

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **7.00%** de 14.00% posible

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **No aplica**

- 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

➡ Valor del tema por porcentaje: **No aplica**

- 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.

ANÁLISIS
FODA



A continuación se presentan las principales **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (FODA) identificadas según el alcance y los objetivos de la evaluación, basadas en los hallazgos de cada tema analizado. Este análisis permite ver con claridad los factores que inciden —positiva y negativamente— en el desempeño del Programa. Para atender las áreas de oportunidad que muestran las tablas, se propone a la **Secretaría General de Gobierno** un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer el diseño y la lógica interna del Pp. Estas se describen en el apartado siguiente.

Tema I. Características del Programa

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
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.	No aplica	No se identificaron Oportunidades en este Tema.	

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
No se identificaron Debilidades, ni Amenazas en este Tema.			

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

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
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	1	**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.	5
F3. Las causas y efectos del problema central están identificados de forma esquemática en el Árbol de problemas del Pp, y la relación de	3	**O2.** La instalación del Sistema Estatal de Movilidad y Seguridad Vial, que integra a varias secretarías, municipios y representantes	2 y 5

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
causalidad que establecen entre sí es, en general, adecuada.		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.	
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**.**	4		

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	1	No se identificaron Amenazas en este Tema.	
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.	2		
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.	2, 3 y 4		
D4. Está pendiente que el Diagnóstico desarrolle un argumento (basado en evidencia documental y empírica) que valide y sustente la lógica causal establecida en los Árboles.	3 y 4		
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.	6		

Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
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.	9	**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.	9
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.	9		

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	9	**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.	8

Tema IV. Población potencial y objetivo

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
F7. Las poblaciones del Pp están definidas y cuantificadas en el documento Focalización de la población objetivo 2026.	10	No se identificaron Oportunidades en este Tema.	

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	10	No se identificaron Amenazas en este Tema.	
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.	11		

Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
No se identifican Fortalezas en este Tema.		**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.	13 y 15

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
D9. Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica vertical, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.	34	**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.	15

Tema VI. Análisis de los Indicadores

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
F8. Todos los medios de verificación cumplen con las características técnicas exigidas y su periodicidad coincide plenamente con la medición de los indicadores.	23	No se identifican Oportunidades en este Tema.	
F9. La gran mayoría de los indicadores resultan relevantes para sus respectivos resúmenes narrativos y todos miden adecuadamente la dimensión de Eficacia.	22 y 26		
F10. Las metas planeadas cuentan con unidad de medida congruente, son factibles y orientadas a resultados.	30 y 31		

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
D10. Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica horizontal, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.	34	No se identifican Amenazas en este Tema.	
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.	31		

Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
F11. El Programa cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para gestionar la MIR.	35	**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.	35 y 38
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).	36		
F13. Los datos generados por la MIR constituyen el insumo principal para la defensa y negociación presupuestaria del Programa.	39		

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	35	**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).	35
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.	41		

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

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
No se identificaron Fortalezas en este Tema.		**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	42

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
		esfuerzos conjuntos, optimizar recursos y reflejar estas alianzas en la actualización del Diagnóstico.	

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	42	No se identifican Amenazas en este Tema.	

Tema IX. Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos

Aspectos positivos			
Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
No se identificaron Fortalezas en este Tema.		**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.	43
		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.	44

Aspectos negativos			
Factores internos		Factores externos	
Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
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.	43	No se identifican Amenazas en este Tema.	
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.	44		

CONCLUSIONES



A continuación se presentan las **conclusiones** obtenidas a partir de la valoración de la arquitectura y la estructura lógica del Pp, así como de su orientación al desempeño. Para facilitar su lectura, las conclusiones se organizan por cada uno de los temas evaluados y se fundamentan en el análisis de los resultados obtenidos. Asimismo, se acompañan de una conclusión integral sobre la pertinencia del diseño del Pp. Dichas conclusiones tienen como propósito orientar la toma de decisiones para fortalecer el diseño del Pp, por lo que son consistentes con las recomendaciones presentadas en el apartado "Aspectos Susceptibles de Mejora" de este Informe. En resumen, este apartado pretende aportar elementos claros y pertinentes para apoyar la mejora continua del Programa.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

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, en términos formales, con la normativa aplicable. Asimismo, cuenta 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 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.

"Sírvanse las conclusiones del presente Informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice: "La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (…)"

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA



A lo largo de este Informe se identificaron áreas de mejora en el diseño del Pp. Para atenderlas, a continuación se presenta un listado de **recomendaciones** orientadas a fortalecer la estructura lógica del Programa y su pertinencia respecto de la problemática identificada. A fin de facilitar su lectura, las recomendaciones se ordenan conforme al apartado temático del Informe al que se vinculan. El detalle de las actividades propuestas para su puesta en marcha se incluye en el **Anexo X.** "Aspectos Susceptibles de Mejora", de este documento. Con ello, se busca ofrecer una guía práctica y estructurada para impulsar acciones de mejora alineadas con los hallazgos del Informe.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema I. Características del Programa	No se identificaron áreas de mejora en este Tema, por lo que no se elaboran Recomendaciones.	
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	**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	**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.
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	**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.	**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

Tema	Referencia FODA	Recomendación
		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).
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	**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.	**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.
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	**D4.** Está pendiente que el Diagnóstico desarrolle un argumento (basado en evidencia documental y empírica) que valide y sustente la lógica causal establecida en los Árboles.	**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.
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Programa	**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.	**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.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica	**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.	**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.
Tema IV. Población potencial y objetivo	**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.	**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.
Tema IV. Población potencial y objetivo	**D8.** Está pendiente 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 atendida y la población objetivo), optimizando el uso de los recursos disponibles	**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

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	y de manera sostenible en el tiempo.	cobertura anuales factibles que abarquen un horizonte de corto, mediano y largo plazo.
Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados	**D9.** Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica vertical, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.	**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.
	D10. Se requiere actualizar la MIR para asegurar su lógica horizontal, conforme a las propuestas en el Anexo II del Informe de Evaluación.	
Tema VI. Análisis de los Indicadores	**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.	**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.
Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia	**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.	**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.
	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.	**R12.** Establecer una hoja de ruta para generar y publicar información mínima de transparencia del Pp en el sitio electrónico de la SGG.
Tema VIII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas Federales y/o Estatales	**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	**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.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	cuanto a objetivos, áreas de enfoque y Componentes.	
Tema IV. Perspectiva de género y enfoque de Derechos Humanos	**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.	**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.
	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.	**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.

BIBLIOGRAFÍA



Normatividad del H. Congreso de la Unión

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Normatividad del H. Congreso del Estado de Chihuahua

- Constitución Política del Estado de Chihuahua
- Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua
- Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua
- Ley de Igualdad entre Hombres y Mujeres del Estado de Chihuahua
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua
- Ley de Movilidad y Seguridad Vial del Estado de Chihuahua
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua
- Ley de Transporte del Estado de Chihuahua
- Presupuesto de Egresos 2026
- Decreto de expedición No. LXVI/EXLEY/0708/2020 II P.O. (publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 24 del 21 de marzo de 2020)
- Decreto de reforma No. LXVII/RFLEY/0286/2022 III P.E. (publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 57 del 16 de julio de 2022)

Normatividad programática nacional y estatal

- Plan Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022–2027
- Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030

Otra normatividad

- Acuerdo por el cual se emiten los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de Planeación, programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2026 (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026)
- Disposiciones específicas para la elaboración de las Reglas de Operación de los Programas presupuestarios que otorguen ayudas y/o subsidios, con enfoque social y económico en el Estado de Chihuahua (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026).
- Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios de Nueva Creación o con Cambios Sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024)
- Guía para la integración de Programas presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).

Documentos de trabajo para la evaluación

- Alineación de Programas presupuestarios vigentes del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Árbol de Objetivos del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Árbol de Problemas del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Documento Diagnóstico del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Fichas técnicas de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Focalización de la Población Objetivo del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Matriz Alternativas del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Matriz de Indicadores para Resultados del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Programa Operativo Anual 2025 del Pp **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)
- Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual 2026 para el **2E041C1 "Servicios de transporte"** (Secretaría General de Gobierno, 2026)

Sitios electrónicos

- Portal de la Secretaría General de Gobierno, disponible en: https://chihuahua.gob.mx/GeneralGobierno
- Portal de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, disponible en: https://www.chihuahua.gob.mx/hacienda
- Portal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), de la Organización de las Naciones Unidas), disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/
- Portal de Transparencia Presupuestaria del Gobierno Federal, disponible en: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/

ANEXOS

ANEXO I.

FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES



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

ANEXO II.

DE LA LÓGICA HORIZONTAL Y VERTICAL DE LA MATRIZ

NOTA PRELIMINAR AL ANEXO II:

Conforme a los Términos de Referencia para la Evaluación, este Anexo constituye una propuesta de la ITE derivada de los hallazgos identificados en los **Temas V** y **VI** de este Informe Final. La misma se basa exclusivamente en el análisis de los documentos vigentes durante el ejercicio fiscal 2026 y aplica la técnica de Metodología de Marco Lógico de la ITE en la medida y alcances de las mejores prácticas que reconoce su Equipo de Trabajo. En tanto una propuesta técnica, no constituye una obligación para su asunción por parte del Ente Público ni pretende sustituir los criterios técnicos que la UTE tiene para la aplicación de la MML en el caso específico del Estado de Chihuahua. En consecuencia, se emite bajo *estricta responsabilidad de la ITE*.

Asimismo, se tiene conocimiento de que, a la fecha de entrega del Informe Final se ha presentado el Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2027. La ITE agradece al Ente Público haber tomado en consideración las recomendaciones pertinentes en dicho proceso, conforme al espíritu de la realización de un ejercicio valorativo *en tiempo real* y conmina a la adopción de los temas aún no substanciados como Aspectos Susceptibles de Mejora en el ejercicio fiscal siguiente.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
Nivel de objetivos **Fin:** *Objetivo superior a cuyo logro el Programa contribuye de manera significativa*											
Contribuir a implementar un modelo integral de movilidad urbana conectada, intermodal, moderna, segura y accesible en los principales centros urbanos del estado mediante un sistema de transporte apropiadamente regulado.	**F1.** Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Mide la variación porcentual de las revalidaciones del tarjetón para circular en los medios de transporte en todas sus modalidades del año actual con respecto a las del año anterior con la finalidad de conocer la eficacia en el incremento de dicho trámite	((RTAA/RTA_1)–1)*100	**RTAA:** Revalidación del tarjetón en el año actual **RTA_1:** Revalidación del tarjetón en el año anterior	Estratégico	Eficacia	Anual	Variación porcentual/ RTAA y RTA_1	Revalidación de transporte público (tarjetón)	Archivo interno: Revalidación de transporte público (tarjetón) Subsecretaría de Transporte, Departamento y Registro Estatal de Transporte Anual	Los concesionarios en el Estado de Chihuahua se interesan y disponen de los medios necesarios para acercarse y realizar la actualización de sus documentos para poder circular
Nivel de objetivos **Propósito:** *La situación deseada que prevé lograr el Programa (su objetivo central)*											
Los usuarios del transporte público concesionado en el estado de Chihuahua reciben un servicio de calidad, seguro y confiable. *(Nuevo Propósito basado en el replanteamiento del problema)*	**P1. (indicador principal)** Variación porcentual de satisfacción de las personas usuarias del transporte público en el Estado de Chihuahua	Da seguimiento al cambio en la satisfacción de las personas usuarias del transporte público en el Estado de Chihuahua de acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG),	((St/St_1)–1)*100	**St=** Satisfacción de los usuarios en el año t **St_1=** Satisfacción de los usuarios en el año t_1	Estratégico	Calidad	Bianual	Variación porcentual / St y St_1	ENCIG, INEGI	ENCIG, INEGI Bianual	Las condiciones socioeconómicas y ambientales favorecen la atención oportuna y con calidad de las personas usuarias.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		levantada por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI):									
	P2. (indicador de aportación marginal) Variación porcentual de la percepción de inseguridad en el transporte público de las personas usuarias en el Estado de Chihuahua	Da seguimiento al cambio en la percepción de inseguridad de las personas usuarias del transporte público en el Estado de Chihuahua de acuerdo con la Encuesta Nacional de Objeto de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) levantada por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI):	(Pit/Pit_1)–1)*100	**Pit=** Percepción de inseguridad en el año t **Pit_1=** Percepción de inseguridad en el año t_1	Estratégico	Calidad	Bianual	Variación porcentual / Pit y Pit_1	ENVIPE, INEGI	ENVIPE, INEGI Bianual	

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
	P3. (Antes P1, indicador secundario de aportación marginal) Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público atendidos	Mide el porcentaje de los concesionarios del transporte público en todas sus modalidades atendidos en el año con respecto al total de concesionarios en el estado de Chihuahua con la finalidad de evaluar el grado de cobertura de atención brindada	(CSTAA/TCST) *100	**CSTAA:** Concesionarios del servicio de transporte atendidos en el año **TCST:** Total de Concesionarios del servicio de transporte en el estado de Chihuahua	Estratégico	Eficacia	Anual	Porcentaje/ CSTAA y TCST	Concesiones y permisos de circulación	Archivo interno: Concesiones y permisos de circulación Subsecretaría de Transporte, Departamento y Registro Estatal de Transporte Anual	
Nivel de objetivos **Componentes:** *Productos o servicios que produce y entrega el Programa para lograr su Propósito*											
C01. Gestión a personas concesionarias realizada	**C01.1 (Antes C0102.1)** Porcentaje de gestiones realizadas	Mide el porcentaje de gestiones realizadas a los concesionarios del transporte público en todas sus modalidades con respecto a las programadas, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los planes de atención.	(GCR/GCP)*100	**GCR:** Atenciones para concesionarios realizadas **GCP:** Atenciones para concesionarios programadas **(ATENCIÓN: restablecer línea base de GCP –antes**	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ GCR y GCP	*Documento idóneo*	*Documento idóneo*	Las personas concesionarias solicitan las gestiones. Las condiciones socioeconómicas y ambientales favorecen la atención oportuna y con calidad de las personas usuarias.

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
				ACP– sobre el análisis de desempeño histórico ¿cuál es la capacidad de atención por período?)							
C02. Servicios de regulación del transporte otorgados	**C02.2** Porcentaje de servicios prestados	Mide el grado de avance en la prestación de servicios de regulación totales (inspecciones, trazo de rutas y acciones de monitoreo) frente al volumen total programado. Refleja el avance en la prestación de servicios distintos a la gestión administrativa para personas concesionarias.	(TSP/TSProg)*100	**TSP:** Total de servicios prestados en el período **TSProg:** Total se servicios programados en el período	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ TSP y TSProg	*Documento idóneo*	*Documento idóneo*	Las prioridades de política pública en materia de movilidad se mantienen constantes. Las condiciones socioeconómicas y ambientales favorecen la atención oportuna y con calidad de las personas usuarias.
	C02.1 (Antes C0101.1) Porcentaje de infracciones generadas	Mide el porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones realizadas con respecto a las infracciones	(IR/IP)*100	**IR:** Infracciones realizadas **IP:** Infracciones programas	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ IR e IP	Infracciones de acuerdo a la Ley de Transporte	Archivo interno: Infracciones de acuerdo a la Ley de Transporte Subsecretaría de Transporte, Departamento	

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
		programadas con la finalidad de conocer la eficacia de otras acciones de regulación								de Inspeccion y Vigilancia Mensual	
Nivel de objetivos **Actividades:** *Las acciones principales que los operadores del Programa emprenden para generar los Componentes, movilizando sus insumos*											
C101. Expedición de permisos temporales del transporte público	**C0101.1** Porcentaje de permisos temporales expedidos	Da seguimiento al porcentaje de permisos temporales de transporte público que se expiden, respecto de los programados. Refleja el porcentaje de avance en la provisión de estos trámites.	(PTE/PTP)*100	**PTE:** Permisos temporales expedidos **PTP:** Permisos temporales programados	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ PTE y PTP	Permisos de circulación	Archivo interno: Permisos de circulación Subsecretaría de Transporte, Departamento y Registro Estatal de Transporte Semestral	Los concesionarios de servicio de transporte público solicitan en tiempo y forma las solicitudes para los trámites de las concesiones
C0102. Revalidación de circulación del servicio de transporte público	**C0102.1** Porcentaje de revalidaciones realizadas	Da seguimiento a las operaciones de revalidación realizadas en el período, frente a las programadas a realizar.	(RR/RP) *100	**RR:** Revalidaciones realizadas **RP:** Revalidaciones programadas	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ RR y RP	*Documento idóneo*	*Documento idóneo*	Los concesionarios de servicio de transporte público solicitan en tiempo y forma las solicitudes para los trámites de las concesiones
C0201. Trazo de rutas urbanas de transporte	**C02.1** Porcentaje de rutas de transporte	Mide el porcentaje de rutas de transporte	(RT/RP)*100	**RT:** Rutas trazadas (modificadas o actualizadas)	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ RT y RP	Rutas de Transporte urbano	Archivo interno: Rutas de Transporte urbano	Las personas usuarias y concesionarias o el público en

Resumen Narrativo	Indicadores								Fuentes de información	Medios de verificación	Supuestos
	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Descripción de la fórmula	Tipo de indicador	Dimensión del indicador	Frecuencia de medición	Unidad de Medida y Variables			
	urbano trazadas	urbano trazadas mediante las modificación y/o actualización respecto de las programadas.		**RP:** Rutas programadas a trazar						Subsecretaría de Transporte, Departamento tecnico Semestral	general requieren la modificación o actualización de rutas.
C0202. Monitoreo de unidades de transporte público urbano	**C0201.1** Porcentaje de acciones de monitoreo realizadas	Mide el porcentaje de monitoreo realizado a la unidades de transporte público urbano con respecto al monitoreo a las unidades públicas urbanas programadas con la finalidad de conocer el avance del monitoreo para la mejora del servicio público.	(MUUR/MUUP)*100	**MUUR:** Monitoreo de unidades urbanas realizado **MUUP:** Monitoreo de unidades urbanas programado	Gestión	Eficacia	Mensual	Porcentaje/ MUUR y MUUP	Registro del monitoreo por unidades de transporte	Archivo interno: Registro del monitoreo por unidades de transporte Subsecretaría de Transporte, Departamento de Transporte Integrado Mensual	Las condiciones ambientales y socioeconómicas favorecen la realización de acciones de monitoreo
C0203. Inspección de transporte público urbano	**C0203.** Porcentaje de inspecciones realizadas	Mide el grado de logro en la realización de inspecciones, respecto de las programadas en el período, dando cuenta del desempeño de la SGG en este rubro.	(IR/IP)*100	**IR:** Inspecciones realizadas **IP:** Inspecciones programadas	Gestión	Eficacia	Trimestral	Porcentaje/ IR e IP	*Documento idóneo*	*Documento idóneo*	Las condiciones ambientales y socioeconómicas favorecen la realización de acciones de inspección

ANEXO III.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES PARA RESULTADOS



Nombre del Programa	Programa presupuestario **2E041C1** "Servicios de transporte"
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno
Área responsable	Subsecretaría de Transporte
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real
Año fiscal evaluado	2026

Niveles de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Claro	Justificación	Relevante	Justificación	Económico	Justificación	Monitoreable	Justificación	Adecuado	Justificación	Aportación marginal	Justificación	Propuesta de Mejora del Indicador
Nivel de objetivos **Fin:** *Objetivo superior a cuyo logro el Programa contribuye de manera significativa*														
F1	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Sí	El indicador tiene un nombre inequívoco, que lo distingue en la MIR y que es congruente con su método de cálculo, descripción y variables. *NOTA. Se identifican errores orto tipográficos en la descripción.*	Sí	Permite aproximar la contribución específica del Pp respecto del objetivo de largo plazo, en términos de cumplimiento de la regulación. *NOTA. Aunque el indicador es relevante, no permite conocer la aportación del Pp en términos de la "eficiencia" como rasgo característico del objetivo central del Pp.*	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no se consideran económicos.	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.	Sí	Se presenta un indicador Estratégico, en la dimensión de Eficacia y con frecuencia de medición Anual, lo cual es adecuado al nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre dos o más de los indicadores.	*No se proponen mejoras para este indicador.* NOTA: Si no se modifica el resumen narrativo a nivel Propósito, será recomendable incorporar un indicador que valore la aportación del Pp en términos de la eficiencia del servicio de transporte público.
Nivel de objetivos **Propósito:** *La situación deseada que prevé lograr el Programa (su objetivo central)*														
P1	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	**No**	El nombre del indicador impide conocer, de primera vista, cuál es su función en la MIR. Se requiere	Sí	El indicador aproxima, en términos de cobertura, la magnitud del problema que se atiende mediante el Pp.	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten	Sí	Se presenta un indicador Estratégico, en la dimensión de Eficacia y con frecuencia de medición Anual, lo cual es adecuado al nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre	Clarificar la denominación del indicador. NOTA: Si no se modifica el resumen narrativo a nivel Propósito, será recomendable incorporar un indicador que valore directamente el grado de logro en la consolidación

			revisar su método de cálculo, descripción y variables para comprender su mecanismo de medición.		*NOTA: Aunque el indicador es relevante en sí mismo, es insuficiente para proponer una medida del objetivo central del Programa en términos de la implementación de un sistema de gestión y control "que garantice un servicio eficiente", conforme a su propio resumen narrativo.*		ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no se consideran económicos.		la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.				dos o más de los indicadores.	de un sistema de gestión y control que garantice un servicio de transporte público eficiente.
Nivel de objetivos **Componentes:** *Productos o servicios que produce y entrega el Programa para lograr su Propósito*															
C01.1	Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades	**No**	Tanto el nombre como la descripción del indicador resultan insuficientes para conocer su mecanismo operativo. Es necesario explorar el método de cálculo para entenderlo.	Sí	El indicador da seguimiento al avance en el cumplimiento de la meta programada en la expedición de permisos temporales.	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.	**No**	Se presenta un indicador de Gestión, en la dimensión de Eficacia, con frecuencia de medición Semestral. Sin embargo, está tipificado como Estratégico, sin serlo. Asimismo, se recomienda intensificar su medición a Trimestral, de manera que sea más apropiado al nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre dos o más de los indicadores.	Mejorar el nombre y descripción del indicador. Clasificar apropiadamente el indicador como de Gestión. Intensificar la medición del indicador a una frecuencia Trimestral.

							de consulta, por lo que no se consideran económicos.							
C02.1	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	**No**	Al analizar su descripción y su método de cálculo, se encuentra que su denominación es insuficiente para designarlo en su debida extensión, de primera vista.	Sí	El indicador documenta el avance en general de la actualización de rutas de transporte urbano, respecto del total de rutas a cargo del Pp.	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no se consideran económicos.	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.	**No**	Se presenta un indicador Estratégico, en la dimensión de Eficacia, con frecuencia de medición Semestral. Sin embargo, está tipificado como de Gestión, sin serlo. Asimismo, se recomienda intensificar su medición a Trimestral, de manera que sea más apropiado al nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre dos o más de los indicadores.	Clarificar la denominación del indicador, para que coincida con su descripción y método de cálculo. Clasificar apropiadamente el indicador como Estratégico. Intensificar la medición del indicador a una frecuencia Trimestral.
Nivel de objetivos **Actividades:** *Las acciones principales que los operadores del Programa emprenden para generar los Componentes, movilizando sus insumos*														
C0101.1	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	Sí	El indicador presenta un nombre claro, inequívoco y que lo distingue en la Matriz, congruente con su	**No**	El indicador da seguimiento a un efecto (infracciones) del objetivo señalado como acción clave (inspecciones) siendo una	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata	**No**	Es un indicador Estratégico que mide la Eficacia en el logro del objetivo con frecuencia de medición Mensual. En el nivel Actividad se requieren indicadores de Gestión, que permitan un seguimiento directo y oportuno al desempeño. El	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre	Se requiere incorporar un indicador relevante al objetivo y adecuado al nivel.

			método de cálculo, y descripción.		medición indirecta e insuficiente del grado de logro en este nivel de objetivos.		consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no se consideran económicos.		de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.		indicador está impropiamente clasificado como de Gestión.		dos o más de los indicadores.	
C0102.1	Porcentaje de atención a concesionarios	Sí	El indicador presenta un nombre claro, inequívoco y que lo distingue en la Matriz, congruente con su método de cálculo, y descripción.	Sí	El indicador refleja el grado de avance en las atenciones a la población objetivo, frente a lo programado para esta acción clave.	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.	Sí	Es un indicador de Gestión que mide la Eficacia con frecuencia Mensual, lo cual es apropiado para este nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre dos o más de los indicadores.	*No se proponen mejoras a esta indicador.*

							se consideran económicos.							
C0201.1	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	**No**	El nombre del indicador sugiere que realiza una función en la MIR distinta de la que se deduce del método de cálculo y su descripción.	Sí	El indicador da seguimiento al grado de avance en el logro de la meta programada para la acción clave.	**No**	Los indicadores del Pp emplean para su cálculo información interna de la gestión que la SGG genera de manera ordinaria como consecuencia de su operación. Es decir, no se incurre en costos adicionales para su determinación. Sin embargo, por tratarse de medios de verificación externos, generan costos de consulta, por lo que no se consideran económicos.	**No**	Se identifican medios de verificación con las características mínimas válidas para verificar el cálculo del indicador. Sin embargo, al ser medios de verificación internos, no permiten la consulta inmediata de la información, obstaculizando la monitoreabilidad de los mismos.	Sí	Es un indicador de Gestión que mide la Eficacia con frecuencia Mensual, lo cual es apropiado para este nivel de objetivos.	No Aplica	La MIR asigna un solo indicador por objetivo, por lo que no es posible determinar relaciones de aportación marginal entre dos o más de los indicadores.	Clarificar la denominación del indicador.

ANEXO IV.
ÁRBOL DE PROBLEMAS

Efecto indirecto

Deterioro de la movilidad urbana sustentable y de la calidad de vida de la población en el estado de Chihuahua.

↑

Efectos directos e indirectos

E1. Insatisfacción y percepción negativa del servicio por parte de las y los usuarios.
E1.1 Desconfianza ciudadana hacia las instituciones responsables de la movilidad.

E2. Aumento del tiempo de traslado de las y los usuarios.
E2.1 Reducción de la productividad económica asociada a los traslados.

E3. Aumento de riesgos a la seguridad e integridad física de las y los usuarios.
E3.1 Incremento de afectaciones a la salud y a la seguridad pública.

E4. Migración de las y los usuarios hacia el transporte privado o informal.
E4.1 Aumento del congestionamiento vial y de la contaminación ambiental.

↑

Problema central
Las y los usuarios del transporte público concesionado del estado de Chihuahua (%) reciben un servicio que opera fuera de las condiciones autorizadas en los títulos de concesión, lo que limita su movilidad cotidiana.

↑

Causas directas e indirectas

C1. Flota vehicular con antigüedad superior a la permitida por la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua.
C1.1 Antigüedad promedio de la flota superior a veinte años.
C1.2 Costo de renovación vehicular superior a los ingresos que genera la estructura tarifaria vigente.
C1.3 Esquemas de financiamiento e incentivos para la renovación vehicular fuera del alcance de las y los concesionarios.

C2. Gestión y control del servicio concesionado con alcance inferior al requerido para verificar el cumplimiento de los títulos de concesión.
C2.1 Administración interna de las concesionarias apoyada en registros manuales y dispersos.
C2.2 Aplicación excepcional de los mecanismos de supervisión y sanción a cargo de la Subsecretaría de Transporte.
C2.3 Quejas de las y los usuarios que concluyen sin resolución documentada.

C3. Cobertura de rutas rezagada respecto del crecimiento urbano.
C3.1 Expansión urbana dispersa en el suroriente de Ciudad Juárez atendida con el trazo de rutas previo.

C3.2 Retraso de al menos ocho años en la conclusión de las líneas 2 y 3 del sistema troncal BRT en Chihuahua capital.
C3.3 Zonas del área urbana que perdieron servicio tras la eliminación de rutas convencionales.

C4. Baja rentabilidad y fragilidad financiera de las y los concesionarios.
C4.1 Incremento sostenido en los costos de combustible y de operación.
C4.2 Disminución de la demanda de pasaje por el crecimiento del parque vehicular privado (regularización de autos importados de EE. UU.).
C4.3 Estructura tarifaria con ingresos inferiores a los costos operativos de las rutas de baja demanda.

Nota. El esquema que se presenta constituye un punto de partida. 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 un Árbol de problemas 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.

ANEXO V.
ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fin indirecto

Movilidad urbana sustentable y calidad de vida de la población del estado de Chihuahua mejoradas.

↑

Fines directos e indirectos

F1. Satisfacción y percepción positiva del servicio por parte de las y los usuarios.
F1.1 Confianza ciudadana en las instituciones responsables de la movilidad.

F2. Reducción del tiempo de traslado de las y los usuarios.
F2.1 Aumento de la productividad económica asociada a los traslados.

F3. Reducción de riesgos a la seguridad e integridad física de las y los usuarios.
F3.1 Disminución de afectaciones a la salud y a la seguridad pública.

F4. Permanencia de las y los usuarios en el transporte público frente al privado o informal.
F4.1 Disminución del congestionamiento vial y de la contaminación ambiental.

↑

Objetivo central
Las y los usuarios del transporte público concesionado del estado de Chihuahua reciben un servicio que opera conforme a las condiciones autorizadas en los títulos de concesión, lo que facilita su movilidad cotidiana.

↑

Medios directos e indirectos

M1. Flota vehicular con antigüedad conforme a lo permitido por la Ley de Transporte del Estado de Chihuahua.
M1.1 Renovación periódica de unidades conforme a estándares de vida útil.
M1.2 Estructura tarifaria con ingresos que cubren el costo de renovación vehicular.
M1.3 Esquemas de financiamiento e incentivos para la renovación vehicular disponibles para las y los concesionarios.

M2. Gestión y control del servicio concesionado con alcance suficiente para verificar el cumplimiento de los títulos de concesión.
M2.1 Administración interna de las concesionarias apoyada en sistemas integrados de registro.
M2.2 Aplicación sistemática de los mecanismos de supervisión y sanción a cargo de la Subsecretaría de Transporte.
M2.3 Quejas de las y los usuarios atendidas con seguimiento y resolución documentada.

M3. Cobertura de rutas alineada al crecimiento urbano.
M3.1 Trazo de rutas actualizado conforme a la expansión y dispersión urbana.
M3.2 Conclusión de las líneas 2 y 3 del sistema troncal BRT en Chihuahua capital.
M3.3 Zonas que perdieron servicio atendidas mediante rutas sustitutas.

M4. Viabilidad financiera de las y los concesionarios fortalecida.

M4.1 Mecanismos de mitigación de los costos de combustible y de operación.

M4.2 Estrategias para incentivar el uso del transporte público frente al vehículo privado.

M4.3 Estructura tarifaria con ingresos suficientes para cubrir los costos operativos de las rutas de baja demanda.

Nota. El esquema que se presenta constituye un punto de partida. 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 un Árbol de objetivos en espejo con el Árbol de problemas ajustado, conforme al rediseño del Pp bajo la modalidad presupuestaria G ("Regulación y supervisión") para el ejercicio fiscal 2027.

ANEXO VI.

MATRIZ DE ALTERNATIVAS



Nombre del Programa	Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno
Área responsable	Subsecretaría de Transporte
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real
Año fiscal evaluado	2026

Medio: Cumplimiento de documentos regulatorios para el servicio público

Criterios de valoración	Alternativas o medios de solución
	Alternativa 1. Permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades regulados
Menor costo de implementación	No se especifica en el Diagnóstico ni en ningún otro documento asociado al Pp.
Mayor financiamiento disponible	
Menor tiempo para obtener resultados	
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	
Mayor viabilidad técnica	
Mayor capacidad institucional	
Mayor impacto institucional	
Total	

Medio: Cobertura en los servicios de transporte público

Criterios de valoración	Alternativas o medios de solución
	Alternativa 1. Rutas urbanas trazadas
Menor costo de implementación	No se especifica en el Diagnóstico ni en ningún otro documento asociado al Pp.
Mayor financiamiento disponible	
Menor tiempo para obtener resultados	
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	
Mayor viabilidad técnica	
Mayor capacidad institucional	
Mayor impacto institucional	
Total	

Medio: Recursos óptimos para invertir en unidades de transporte público

Criterios de valoración	Alternativas o medios de solución
	Alternativa 1. Recursos óptimos para invertir en unidades de transporte público
Menor costo de implementación	No se especifica en el Diagnóstico ni en ningún otro documento asociado al Pp.
Mayor financiamiento disponible	
Menor tiempo para obtener resultados	
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	
Mayor viabilidad técnica	
Mayor capacidad institucional	
Mayor impacto institucional	
Total	

ANEXO VII.
METAS DE INDICADORES



Nombre del Programa	Programa presupuestario 2E041C1 “Servicios de transporte”
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno
Área responsable	Subsecretaría de Transporte
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real
Año fiscal evaluado	2026

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Nivel de objetivos Fin										
F1	Variación porcentual de la Revalidación de circulación del servicio de transporte público	Revalidaciones	3.60 (2,650)	Sí	La meta se presenta como una "variación porcentual" que es una unidad de medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	Sí	La meta favorece que la SGG intensifique la revalidación como aporte específico del Pp al objetivo superior.	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	*No se proponen mejoras a esta meta.*

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Nivel de objetivos Propósito										
P1	Porcentaje de concesionarios del servicio de transporte público	Concesionarios	15.03% (2,923)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	Sí	La meta supone un incremento en la cobertura y en la proporción de concesionarios atendidos cada año, orientando a la intensificación de la atención por parte del Pp.	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	*No se proponen mejoras a esta meta.*

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
Nivel de objetivos Componente										
C01.1	Porcentaje de permisos temporales del transporte público en todas sus modalidades	Permisos	100.00% (115)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	Sí	La meta prevé mantener el desempeño a su máxima capacidad al tiempo que nominalmente incrementan los permisos tramitados al año.	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	*No se proponen mejoras a esta meta.*

C02.1	Porcentaje de rutas de transporte urbano trazadas	Rutas	100.00% (137)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	Sí	La meta prevé mantener el máximo desempeño en la generación del Componente, incluso con un incremento marginal en el número de rutas a programar respecto de la línea base (en sintonía con el número de rutas de transporte en el Estado).	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	*No se proponen mejoras a esta meta.*
Nivel de objetivos Actividad										
C0101.1	Porcentaje de infracciones de acuerdo a las inspecciones	Infraccion	100.00% (7,953)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	**No**	El sentido del indicador se plantea como descendente, lo cual haría sentido como un efecto de las acciones de inspección. Sin embargo, se observa una trayectoria ascendente y un incremento equivalente al 2.58% en el volumen de infracciones programadas, respecto de la línea base. No se considera que este esquema de planeación	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por	Se requiere replantear la meta de acuerdo con el diseño del

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
							favorezca un mejor desempeño en la inspección, sino una orientación punitiva de esta acción clave (lo cual desfavorece, asimismo, la idoneidad en la elección de este indicador para este objetivo).		parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	indicador, en sentido descendente. *NOTA: Desde la perspectiva de la ITE es incluso de mayor prioridad sustituir este indicador en la MIR.*

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
C0102.1	Porcentaje de atención a concesionarios	Atenciones	37.38% (7,271.00)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	**No**	La meta prevé un incremento respecto de la línea base (37.38% desde 33.68%) pero es marginal, tanto en su volumen como respecto de las atenciones programadas. No se considera que este incremento marginal favorezca la mejora del desempeño, sino que mantiene un crecimiento inercial. Se puede valorar esta meta como laxa.	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	Se requiere un indicador que favorezca el mejor desempeño de la SGG respecto de esta acción clave.

Nivel de objetivos/ Identificador del indicador	Nombre del indicador	Metas		Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
		Descripción	Valor							
C0201. 1	Porcentaje de monitoreo por unidades de transporte	Monitoreo	100.00% (426,996)	Sí	La meta se presenta en "porcentaje", la cual es una medida estándar y acorde con el diseño del indicador.	Sí	Aunque el valor de la meta se mantiene en su máximo (100.00%) respecto de la línea base, se observa un incremento significativo en las variables (acciones de monitoreo efectivamente realizadas y programadas), lo cual motiva a una intensificación de esta acción clave del Pp.	Sí	De acuerdo con la información proporcionada a la ITE por parte de la Secretaría, se realiza una valoración operativa del cumplimiento de metas en el año anterior para la determinación de las metas en el ejercicio fiscal siguiente. Mediante este método, se valida la factibilidad normativa y de recursos de las metas.	*No se proponen mejoras a esta meta en particular.*

ANEXO VIII.

VALORACIÓN FINAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA



Nombre del Programa	Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno
Área responsable	Subsecretaría de Transporte
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real
Año fiscal evaluado	2026

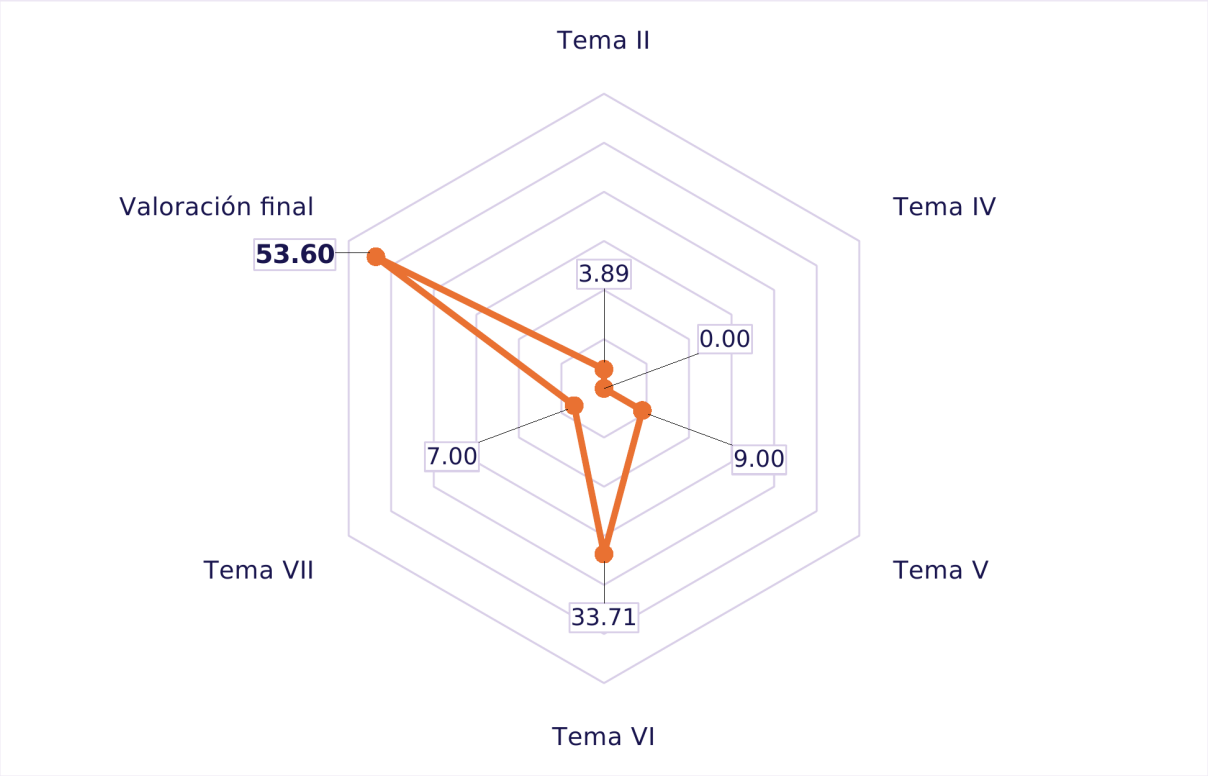
Tema	Valoración máxima por tema	Justificación
Tema I. Características del Programa	No se asignan puntos cuantitativos	Las principales características del Pp están documentadas en el Diagnóstico, en la MIR y en el conjunto de documentos formalizados que los acompañan. La documentación de estas características 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 (**Valoración máxima por tema:** 14%)	*Puntos por preguntas y porcentaje por ítem: P2 = 1/4 (0.25) P3 = 1/3 (0.33) P4 = 1/4 (0.25) *Porcentaje del tema: [(0.25+0.33+0.25) /3]*100 = 27.78% *Valor del tema por porcentaje (14.00%): 27.78%*0.14 = **3.89%**	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, en términos formales, con la normativa aplicable. Asimismo, cuenta 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

Tema	Valoración máxima por tema	Justificación
		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 de Programa a la planeación estratégica	No se asignan puntos cuantitativos	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	*Puntos por preguntas y porcentaje por ítem: P11. = 0/4 (0.00)	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

Tema	Valoración máxima por tema	Justificación
potencial y objetivo (**Valoración máxima por tema:** 4%)	*Porcentaje del tema: 0.00*100 = 0.00% *Valor del tema por porcentaje (4.00%): 0.00% x 0.04 = **0.00%**	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 (**Valoración máxima por tema:** 18%)	*Puntos por preguntas y porcentaje por ítem: P12. = 1/4 (0.25) P13. = 1/4 (0.25) P14. = 2/4 (0.50) P15. = 4/4 (1.00) *Porcentaje del tema: [(0.25+0.25+0.50+1.00) / 4]*100 = 50.00% *Valor del tema por porcentaje (18.00%): 50.00%*0.18 = 9.00%	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	Valoración máxima por tema	Justificación
Tema VI. Análisis de los Indicadores (**Valoración máxima por tema:** 50%)	*Puntos por preguntas y porcentaje por ítem: P17. = 4/4 (1.00) P18. = 1/4 (0.25) P23. = 4/4 (1.00) P24 = 4/4 (1.00) P25 = 1/4 (0.25) P27 = 4/4 (1.00) P28 = 4/4 (1.00) P29 = 1/4 (0.25) P30 = 3/4 (0.75) P31 = 1/4 (0.25) P32 = 2/3 (0.67) *Porcentaje del tema: [(1.00+0.25+1.00+1.00+0.25 +1.00+1.00+0.25+0.75+0.25 +0.67) / 11]*100 = 67.42% *Valor del tema por porcentaje (50.00%): 67.42% *0.50 = 33.71%	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 (**Valoración máxima por tema:** 14%)	*Puntos por preguntas y porcentaje por ítem: P35. = 2/4 (0.50) P38. = 3/3 (1.00) P40. = 0/4 (0.00) *Porcentaje del tema: [(0.50+1.00+0.00) / 3]*100 = 50.00% *Valor del tema por porcentaje (14.00%): 50.00% *0.14 = 7.00%	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. Complementariedad-des, coincidencias y duplicidades con otros Programas federales y/o estatales	No se asignan puntos cuantitativos	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	No se asignan puntos cuantitativos	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

Tema	Valoración máxima por tema	Justificación
		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.
Valoración final	**53.60%**	



ANEXO IX.

COMPLEMENTARIEDADES, COINCIDENCIAS Y DUPLICIDADES ENTRE PROGRAMAS FEDERALES Y/O ESTATALES



INFORMACIÓN DEL PP EVALUADO

Nombre del Programa	"Servicios de transporte"	Modalidad y clave	**E** "Prestación de servicios públicos"
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno	Ramo:	15– Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
Unidad responsable	Subsecretaría de Transporte	Clave	**2E041C1**
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real	Año de la evaluación	2026

INFORMACIÓN DE LOS PP ANALIZADOS

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Argumentación	Recomendación
Servicio de Transporte Público	2E100C1	Operadora de Transporte Vivebús, S.A. de C.V.	15– Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	Las y los usuarios de las Rutas Troncales de Chihuahua y Ciudad Juárez se encuentran insatisfechos con la calidad del servicio de transporte.	Las y los usuarios de las Rutas Troncales de Chihuahua y Ciudad Juárez se encuentran satisfechos con la calidad del servicio de transporte.	Las y los usuarios de las Rutas Troncales de Chihuahua y Ciudad Juárez	Estatal	Infraestructura de transporte troncal y su operación	Coincidencia	Los objetivos centrales de los Pp analizados son semejantes, por lo que resultan coincidentes en términos de la política pública que los engloba.	Ampliar el análisis del Diagnóstico en cuanto a las relaciones con este Pp.
Política de ordenamiento agrario, territorial y urbano	P033	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	15– Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	Los agentes de política pública requieren articulación y regulación en la materia.	Los agentes de política pública reciben articulación y regulación en la materia.	Agentes de política pública	Federal	Planeación y regulación en la materia, de alcance nacional	Complementariedad	Se atiende a áreas de enfoque semejantes, pero se otorgan Componentes diferentes, por lo que existe complementariedad.	Incorporar este Programa federal al análisis del Diagnóstico
Articulación de la política de comunicaciones y transportes	P022	Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	09– Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	Los agentes de política pública requieren articulación y regulación en la materia.	Los agentes de política pública reciben articulación y regulación en la materia.	Agentes de política pública	Federal	Planeación y regulación en la materia, de alcance nacional	Complementariedad	Se atiende a áreas de enfoque semejantes, pero se otorgan Componentes diferentes, por lo que existe complementariedad.	Incorporar este Programa federal al análisis del Diagnóstico

ANEXO X.
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA



Nombre del Programa	Programa presupuestario 2E041C1 "Servicios de transporte"
Dependencia o Entidad	Secretaría General de Gobierno
Área responsable	Subsecretaría de Transporte
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño en tiempo real
Año fiscal evaluado	2026

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema I. Características del Programa	No se identificaron áreas de mejora en este Tema, por lo que no se emitieron recomendaciones.						
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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.	1	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM1.** Fortalecer la estructura del Diagnóstico incorporando su fecha de elaboración y de próxima actualización, el área responsable de su elaboración y revisión, un índice y las fuentes de información utilizadas. Esto, a fin de que el documento pueda ser leído y ubicado por personas externas a la SGG.	*Determinar el área responsable de la elaboración y la revisión del Diagnóstico y la periodicidad de su actualización. *Integrar el índice del documento y el listado de las fuentes de información empleadas. *Incorporar los cuatro elementos en la versión vigente del Diagnóstico.	El Diagnóstico señala su fecha de elaboración, su próxima actualización, el área responsable de su resguardo, su índice y sus fuentes.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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.	1	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM2.** Desarrollar con mayor profundidad los apartados del Diagnóstico identificados en la Tabla 3 de este Informe, incorporando evidencia documental y empírica junto con sus justificaciones. Esto, a fin de que el Diagnóstico atienda la totalidad de los elementos que exige la MML.	*Elaborar el borrador de los apartados del Diagnóstico señalados en la tercera columna de la Tabla 3 de este Informe, con su evidencia y sus fuentes. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar los apartados a la versión vigente del Diagnóstico.	El Diagnóstico desarrolla todos los apartados requeridos por la MML y sustenta cada uno con evidencia y fuentes verificables.	Planeación
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp y **Tema III.** Contribución del Programa a la planeación estratégica	**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.	2 y 8	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM3.** Redefinir el problema central como un hecho negativo único, claro, acotado y concreto, que identifique con precisión el cambio que se busca lograr en la población objetivo. Esto, a fin de que la definición corresponda con el rediseño del Pp bajo la modalidad presupuestaria G para el ejercicio fiscal 2027.	*Elaborar el borrador de la nueva definición del problema central, enunciada desde la población que resiente la situación negativa. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos y formalizar la definición en el Diagnóstico y en el Árbol de problemas.	El problema del Pp se enuncia como un hecho negativo único y acotado, referido a la población que resiente sus efectos.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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).	2 y 3	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM4.** Ajustar la relación lógica causas – problema central – efectos descrita en el Árbol de problemas, conforme a la definición ajustada del problema. Esto, a fin de que la lógica causal del Pp quede construida sobre la situación que afecta a la población objetivo.	*Elaborar el borrador del Árbol de problemas ajustado, tomando como punto de partida la propuesta del Anexo IV de este Informe. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos y formalizar el Árbol de problemas ajustado.	El Árbol de problemas describe una relación causal clara y verificable entre sus causas, el problema central y sus efectos.	Planeación
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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).	2, 3 y 4	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM5.** Ajustar la definición del objetivo central y la relación medios – objetivo central – fines descrita en el Árbol de objetivos, conforme a las modificaciones realizadas al Árbol de problemas. Esto, a fin de que la situación deseada del Pp se exprese en espejo con la problemática que atiende.	*Elaborar el borrador del Árbol de objetivos ajustado, en espejo con el Árbol de problemas y tomando como punto de partida la propuesta del Anexo V de este Informe. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos y formalizar el Árbol de objetivos ajustado.	El Árbol de objetivos refleja en espejo al Árbol de problemas y expresa con claridad la situación deseada que persigue el Pp.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**R3.a** Homologar la definición del problema en todos los documentos de planeación del Pp.	2	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM6.** Homologar la definición del problema en todos los documentos de planeación del Pp, una vez concluido el ajuste de dicha definición. Esto, a fin de que exista una sola versión vigente del problema en el conjunto de documentos del Programa.	*Identificar los documentos de planeación del Pp en los que aparece la definición del problema. *Sustituir la definición anterior por la versión ajustada en cada uno de ellos. *Verificar que no permanezcan versiones distintas del problema entre documentos.	Los documentos de planeación del Pp presentan una sola versión vigente del problema público que atiende el Programa.	Planeación
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**R3.b** Homologar el **Árbol de problemas** en todos los documentos de planeación del Pp que corresponda.	3	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM7.** Homologar el Árbol de problemas en todos los documentos de planeación del Pp que corresponda, una vez concluido su ajuste. Esto, a fin de que la lógica causal del Programa se presente de manera idéntica en todos sus documentos.	*Identificar los documentos de planeación del Pp que incorporan el Árbol de problemas. *Sustituir el esquema anterior por la versión ajustada en cada uno de ellos. *Verificar la correspondencia del Árbol de problemas con el Árbol de objetivos y con la MIR.	El Árbol de problemas se presenta de manera idéntica en todos los documentos de planeación del Pp y guarda correspondencia con el Árbol de objetivos y la MIR.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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.	4	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM8.** Desarrollar a mayor profundidad los apartados 2.2 "Estado actual del problema" y 2.3 "Evolución del problema" del Diagnóstico, con un argumento basado en evidencia que sustente la causalidad del Árbol de problemas. Esto, a fin de que la relación entre causas, problema y efectos se apoye en información verificable.	*Elaborar el borrador de los apartados 2.2 y 2.3 del Diagnóstico, con la información estadística y documental que sustenta la magnitud y la evolución del problema. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar ambos apartados al Diagnóstico, citando sus fuentes.	Los apartados 2.2 y 2.3 del Diagnóstico sustentan con evidencia la relación de causalidad que describe el Árbol de problemas.	Planeación
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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.	6	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM9.** Desarrollar en la sección 5 "Análisis de alternativas" del Diagnóstico la valoración de las alternativas posibles para cada medio, junto con la definición y justificación de los criterios empleados y la metodología de selección. Esto, a fin de que la elección de las alternativas del Pp pueda verificarse y replicarse.	*Elaborar el borrador de la valoración de alternativas para cada medio, con los criterios, la metodología y las fuentes empleadas. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar la valoración a la sección 5 del Diagnóstico.	El análisis de alternativas valora las opciones disponibles para cada medio y explicita sus criterios, su metodología y sus fuentes.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema II. Justificación de la creación y del diseño del Pp	**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.	6	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM10.** Elaborar en la sección 5 "Análisis de alternativas" del Diagnóstico un argumento que explique por qué las alternativas seleccionadas son las más apropiadas para atender la problemática, dado el contexto institucional y social de Chihuahua. Esto, a fin de que el tipo de intervención del Pp quede sustentado.	*Elaborar el borrador del argumento que justifica el tipo de intervención del Pp frente a las condiciones institucionales y sociales del estado. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar el argumento a la sección 5 del Diagnóstico.	El Diagnóstico justifica el tipo de intervención del Pp y explica por qué las alternativas elegidas son las más adecuadas para el contexto de Chihuahua.	Planeación
Tema III. Contribución del Programa a la planeación estratégica	**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.	9	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda	**ASM11.** Incluir en el apartado 3.3 del Diagnóstico una tabla que relacione cada nivel de objetivos del Pp con el objetivo, la estrategia o la línea de acción de los instrumentos de planeación estratégica estatales, nacionales e internacionales a los que contribuye. Esto, a fin de que la contribución del Programa a la planeación estratégica quede documentada de manera verificable.	*Identificar, para el Fin, el Propósito y los Componentes del Pp, el objetivo, la estrategia o la línea de acción del PED 2022–2027, del PND 2025–2030 y de la Agenda 2030 a los que contribuyen. *Elaborar la tabla de alineación tomando como referencia la que se presenta en la pregunta 9 de este Informe. *Integrar la tabla al apartado 3.3 del Diagnóstico y actualizarla cuando se modifique la MIR del Pp.	El Diagnóstico documenta la contribución de cada nivel de objetivos del Pp a los instrumentos de planeación estratégica estatales, nacionales e internacionales.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			del Estado de Chihuahua, 2023).				
Tema IV. Población potencial y objetivo	**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	10	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM12.** Ajustar las definiciones de las cinco poblaciones del Pp, de modo que identifiquen quiénes resienten la situación negativa que busca resolver el Programa. Esto, a fin de que el dimensionamiento del Pp corresponda con la definición ajustada del problema público.	*Elaborar el borrador de las cinco definiciones de poblaciones, enunciadas a partir de quiénes resienten el problema público. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos y formalizar las definiciones en el documento Focalización de la población objetivo y en el Diagnóstico.	Las poblaciones del Pp identifican a quienes resienten el problema público y se articulan como subconjuntos entre sí.	Planeación
Tema IV. Población potencial y objetivo	**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.	10	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).	**ASM13.** Incluir en el Diagnóstico la definición y cuantificación de todas las poblaciones del Pp, junto con su método de cálculo y las fuentes de información empleadas. Esto, a fin de que su determinación sea trazable y pueda replicarse en ejercicios posteriores.	*Elaborar el borrador del apartado de poblaciones del Diagnóstico, con la cuantificación de cada una, su método de cálculo y sus fuentes. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo	El Diagnóstico documenta la definición, la cuantificación, el método de cálculo y las fuentes de todas las poblaciones del Pp.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).		para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar el apartado al Diagnóstico, homologándolo con el documento de Focalización.		
Tema IV. Población potencial y objetivo	**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.	11	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM14.** Elaborar una estrategia de cobertura que muestre cómo el Pp se propone cerrar, de manera eficiente, equitativa y sostenible, la brecha entre su población atendida y su población objetivo, con metas anuales factibles de corto, mediano y largo plazo. Esto, a fin de que el Programa cuente con una ruta explícita para ampliar su alcance.	*Elaborar el borrador de la estrategia de cobertura, con la definición y cuantificación de la población objetivo y sus metas anuales. *Revisar el borrador elaborado por la SGG en una sesión de trabajo con la Instancia Técnica Evaluadora, o remitirlo para recibir comentarios por escrito. *Incorporar los comentarios recibidos e integrar la estrategia al Diagnóstico, verificando su congruencia con la lógica de intervención del Pp.	El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada, con metas anuales factibles y un horizonte de corto, mediano y largo plazo.	Planeación y Programación
Tema V. Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados	**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	34	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados	**ASM15.** Revisar los elementos de la lógica vertical y horizontal de la MIR, incorporando las propuestas	*Replantear los resúmenes narrativos del Propósito, los Componentes y las Actividades de modo que	La MIR del Pp cumple con la lógica vertical y horizontal que	Programación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Tema VI. Análisis de los Indicadores	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.		en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023). Acuerdo por el cual se emiten los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2026 (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026).	de mejora formuladas en la pregunta 34 y en el Anexo II del Informe. Esto, a fin de que sus objetivos, indicadores, metas y supuestos cumplan con las características que establece la MML y sirvan de base para el rediseño del Pp en el ejercicio fiscal 2027.	las Actividades basten para producir los Componentes y éstos el Propósito. *Sustituir los supuestos que refieren condiciones internas por factores externos y críticos, y reclasificar los indicadores C01.1 y C02.1 conforme a su nivel de objetivo. *Sustituir el indicador C0101.1 por uno de Gestión, ajustar el sentido de sus metas y capturar los cambios en las Fichas Técnicas del SICIP.	exige la MML, con indicadores bien tipificados y supuestos externos válidos.	
Tema VI. Análisis de los Indicadores	**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.	31	Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023). Acuerdo por el cual se emiten los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de	**ASM16.** Diseñar una ruta crítica para el planteamiento e implementación de un procedimiento documentado de planeación de metas, que considere su factibilidad normativa, los plazos para lograrlas, los recursos humanos y financieros requeridos y criterios técnicos de validación de series de datos. Esto, a fin de que la definición de las metas se sustente en criterios técnicos y deje de	*Describir las etapas, plazos y responsables de la planeación de metas en la Subsecretaría de Transporte, a partir de la consulta a las áreas operativas que ya se realiza. *Definir los criterios técnicos de validación de las series de datos y su peso en la decisión final sobre el valor de las metas.	La planeación de metas del Pp sigue un procedimiento documentado, sustentado en criterios técnicos y verificable de un ejercicio a otro.	Programación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2026 (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026). Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.	responder a la inercia programática.	*Formalizar el procedimiento y aplicarlo en la programación del siguiente ejercicio fiscal.		
Tema VII. Recursos, uso, sostenibilidad y transparencia	**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.	35	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua. Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno. Acuerdo por el cual se emiten los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2026 (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2026).	**ASM17.** Documentar en 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 y en la estimación y seguimiento de sus metas. Esto, a fin de dar certeza institucional a la gestión de los indicadores y asegurar su continuidad ante cambios de personal.	*Identificar los puestos de la Subsecretaría de Transporte que intervienen en la gestión de los indicadores. *Describir sus funciones en la recolección, procesamiento, cálculo y reporte de los datos, así como en el seguimiento de metas. *Incorporar esas funciones al proyecto de Manual de Organización y dar seguimiento a su validación y expedición ante la instancia competente.	Las funciones de gestión de los indicadores del Pp están formalizadas, lo que da continuidad a su seguimiento con independencia de cambios en el personal.	Seguimiento

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	R12. Establecer una hoja de ruta para generar y publicar información mínima de transparencia del Pp en el sitio electrónico de la SGG.	40 y 41	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua.	**ASM18.** Establecer una hoja de ruta para generar y publicar en el sitio electrónico de la SGG la información mínima de transparencia del Pp, que incluya su normatividad, su MIR, sus avances y resultados, y medios de contacto. Esto, a fin de que la ciudadanía pueda consultar la información del Programa y se fortalezca la rendición de cuentas.	*Gestionar la incorporación de la Subsecretaría de Transporte al apartado de Unidades Orgánicas del portal de la SGG. *Definir los documentos a publicar (Diagnóstico, MIR, Fichas Técnicas, seguimientos de la MIR y del POA, informes de evaluación) y la periodicidad de su actualización. *Publicar la información, acompañada de una explicación breve en lenguaje ciudadano y de un teléfono o correo de contacto.	La ciudadanía puede consultar en el portal de la SGG la información normativa, programática y de resultados del Pp, lo que fortalece su transparencia.	Rendición de cuentas
Tema VIII. Complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros Programas federales y/o estatales	**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.	42	Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024). Guía para la integración de	**ASM19.** Robustecer el apartado del Diagnóstico sobre las relaciones del Pp con otros programas presupuestarios, describiendo su coincidencia con el Pp estatal 2E100C1 "Servicio de Transporte Público" y su complementariedad con los programas federales P033 y P022. Esto, a fin de documentar cómo se articula el Pp con la política pública	*Identificar los programas estatales y federales vinculados con el Pp por objetivos, áreas de enfoque y Componentes, retomando el Anexo IX del Informe. *Describir en el Diagnóstico la coincidencia con el Pp 2E100C1 y la complementariedad con los programas P033	El Diagnóstico documenta la articulación del Pp con los programas estatales y federales de la política de movilidad.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	de movilidad en los órdenes estatal y federal.	(SEDATU) y P022 (SICT), así como las posibilidades de coordinación. *Actualizar el apartado en cada revisión del Diagnóstico.		
Tema IX. Perspectiva de género y enfoque de derechos humanos	**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.	43	Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua. Guía para la integración de Programas Presupuestarios basados en la Metodología de Marco Lógico (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2023).	**ASM20.** Diseñar e implementar una campaña de difusión institucional que dé visibilidad a la participación y el liderazgo de las mujeres en la gestión y operación del transporte concesionado en el Estado de Chihuahua, como primera medida afirmativa del Programa. Esto, a fin de avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en el Pp.	*Cuantificar, con los registros de la Subsecretaría de Transporte, a las mujeres concesionarias y su distribución por modalidad y región. *Diseñar los contenidos y canales de la campaña en coordinación con el área de comunicación social de la SGG. *Implementar la campaña y registrar sus resultados como insumo para definir otras medidas afirmativas del Pp.	La participación de las mujeres en el transporte concesionado es visible y el Pp cuenta con una primera medida afirmativa a favor de la igualdad sustantiva.	Ejecución
	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.	44	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Constitución Política del Estado de Chihuahua. Ley de Movilidad y Seguridad Vial del Estado de Chihuahua.	**ASM21.** Incorporar explícitamente al Diagnóstico la función estratégica del Pp como garante del derecho humano a la movilidad, armonizando sus objetivos con los principios que establecen las Constituciones Federal y Estatal. Esto, a fin de que el	*Describir en el Diagnóstico el marco constitucional y legal del derecho humano a la movilidad y su relación con el Pp. *Identificar a las personas titulares del derecho y las obligaciones que	El diseño del Pp reconoce su función como garante del derecho humano a la movilidad y alinea sus objetivos con ese derecho.	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
			Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2024).	diseño del Programa se plantee en clave de derechos humanos.	corresponden al Programa. *Armonizar el planteamiento del problema y los objetivos del Pp con los principios rectores del derecho a la movilidad.		