



PROMUN - Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana

89. Vivienda y Suelo Urbano

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

**Programa Anual de
Evaluación 2025**

► Resumen Ejecutivo

La presente evaluación de consistencia y Resultados del Programa de Vivienda en Tijuana presenta un análisis integral de su capacidad Institucional, organizacional y de gestión, conforme a los criterios establecidos por el CONEVAL. tiene como objetivo analizar la consistencia y resultados del Programa 89 Vivienda y Suelo Urbano, administrado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), durante el periodo 2021-2024. Este ejercicio busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del programa, con base en un análisis sistemático de su diseño, operación, presupuestos y resultados, orientado a sustentar recomendaciones que promuevan su mejora continua, eficiencia y sostenibilidad. Esta evaluación se realiza conforme a los términos de referencia estipulados en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público y se apega a metodologías que garantizan la validez, oportunidad y utilidad de sus conclusiones. El estudio abarca seis áreas estratégicas y fundamentales: Diseño; Planeación estratégica y Orientación a Resultados; Operación; Cobertura y Focalización; Percepción de la población atendida y medición de resultados

El programa PROMUN cuenta con un diseño estructurado y sólido que responde a las necesidades del municipio de Tijuana relacionadas con la reducción del déficit habitacional y la mejora del entorno urbano para población vulnerable. Su objetivo central es promover el acceso a viviendas dignas y seguras para familias en situación de pobreza y rezago habitacional, alineándose con políticas nacionales y municipales de desarrollo social y urbano.

El **Diseño** incorpora un plan estratégico que incluye definición clara de resultados esperados, estrategias específicas para la identificación de la población beneficiaria, seguimiento a través de indicadores y sistematización de procesos.

El programa posee una planificación anual fundamentada en el Programa Operativo Anual (POA), orientada a resultados claves como la reducción del rezago habitacional, entrega de vivienda y mejora de la infraestructura urbana. La alineación con planes sectoriales y nacionales es alta y se utiliza un sistema estructurado de indicadores para el seguimiento del desempeño.

El objetivo central del Programa Presupuestario (Pp) se encuentra claramente definido, identificando de manera precisa a la población beneficiaria y describe con detalle un cambio esperado. De igual forma muestra una adecuada alineación con los planes de desarrollo de los tres niveles de gobierno y con los Objetivos de Desarrollo sostenible. Los indicadores son claros y pertinentes. Sin embargo, se observa la necesidad de mejorar la sistematización y actualización de procedimientos, así como avanzar en la definición de acciones estratégicas a mediano y largo plazo que aseguren la sostenibilidad del programa más allá de los ciclos anuales. La planeación debe incorporar estrategias inclusivas y participativas que consideren la opinión y necesidades de la población beneficiaria.

Planeación Estratégica y Orientación a Resultados: El programa 898 Vivienda y Suelo Urbano del Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN) cuenta con un marco de planeación estructurado que se apoya en un Programa Operativo Anual (POA) alineado con los objetivos estratégicos municipales y nacionales. Este enfoque facilita la implementación orientada a resultados, con metas claras para la reducción del rezago habitacional, la entrega de viviendas dignas y la mejora del entorno urbano. Se dispone de indicadores tangibles que permiten evaluar el desempeño y la eficacia del programa de manera continua, reforzando el seguimiento y ajuste oportuno de las acciones implementadas. Adicionalmente, el uso de herramientas tecnológicas mejora la gestión operativa y la transparencia. Sin embargo, se identifican algunas debilidades importantes: la falta de un plan estratégico formal, propio y completo para el programa a largo plazo, así como la ausencia de un sistema dinámico de indicadores actualizados y claros para la evaluación objetiva del rendimiento. Esto limita la capacidad del programa para una planeación estratégica sustentable y una toma de decisiones informada a mediano y largo plazo. Se recomienda formalizar y documentar un plan estratégico específico que incluya objetivos, metas e indicadores claros y medibles, y establecer un sistema de indicadores dinámico para evaluar

continuamente el desempeño y optimizar la toma de decisiones. Además, se sugiere promover revisiones periódicas del plan para incorporar ajustes necesarios conforme cambien las condiciones contextuales.

Finalmente, para fortalecer la orientación a resultados, es crucial implementar mecanismos formales de consulta y espacios de retroalimentación que incorporen la voz de la población beneficiaria en el proceso de planeación, aumenten la transparencia y mejoren la pertinencia de las acciones implementadas.

Cobertura y Focalización: PROMUN orienta sus esfuerzos a poblaciones vulnerables, particularmente familias en condición de rezago habitacional en las delegaciones con mayores necesidades, lo que representa cerca del 34% de la población. El programa dispone de una identificación clara de su población objetivo, focalizándose en residentes de ocho fraccionamientos específicos, lo que favorece la asignación eficiente de recursos.

Sin embargo, persisten brechas y un déficit habitacional estimado en 124,493 viviendas, por lo que se recomienda ampliar los mecanismos de inclusión y recursos para atender esta demanda creciente, incluyendo la población flotante asentada en terrenos irregulares que no puede acceder a créditos hipotecarios convencionales

En materia de **Operación**, el programa cuenta con un desempeño sólido con cumplimiento alto en los indicadores clave. Se destacan avances en la entrega de viviendas, documentos de certeza jurídica, infraestructura urbana y gestión territorial. Se evidencian buenas prácticas en transparencia, seguimiento presupuestal y coordinación interinstitucional.

No obstante, se recomienda intensificar la capacitación del personal, actualizar la documentación de los procedimientos operativos y fortalecer mecanismos internos que garanticen la continuidad y sostenibilidad del programa. Limitaciones financieras y dependencia de recursos externos representan riesgos a la operatividad

La **Percepción ciudadana** constituye un componente importante para la mejora continua del programa. PROMUN implementa cuestionarios de satisfacción claros, neutrales y sistemáticos que son analizados trimestralmente para identificar áreas de oportunidad en la atención y entrega de beneficios.

Se sugiere ampliar estos instrumentos mediante metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas), que permitan captar mejores elementos de equidad, accesibilidad y trato digno, fortaleciendo así la legitimidad social y confianza de los beneficiarios. La participación de los usuarios se contempla como un pilar fundamental para el éxito y aceptación del programa.

Medición de resultados: PROMUN dispone de un sistema de indicadores de desempeño institucionalizados que permiten un seguimiento riguroso de los avances en la reducción del rezago habitacional, el acceso a vivienda digna y la mejora del entorno urbano. Se elaboran reportes periódicos que facilitan la evaluación y ajuste de estrategias.

Sin embargo, se identifica una debilidad relevante en la falta de evaluación de impacto que mida los resultados con enfoque a largo plazo. También se requieren estimaciones más claras sobre costos unitarios y mayor integración de datos para orientar la mejora continua

El Programa 89 Vivienda y Suelo Urbano de PROMUN presenta una estructura integral bien diseñada y alineada estratégicamente con objetivos municipales y nacionales. Su desempeño operativo y la focalización en poblaciones vulnerables son adecuados para atender el déficit habitacional, aunque se requieren mejoras en planeación a largo plazo, evaluación de impacto, participación ciudadana y fortalecimiento de la gestión técnica y financiera para garantizar su sostenibilidad y eficacia futura.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	4
Introducción	5
Módulo 1. Diseño	8
Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados	32
Módulo 3. Cobertura y focalización	43
Módulo 4. Operación	46
Módulo 5. Percepción de la población atendida	70
Módulo 6: Medición de resultados	71
Análisis FODA	78
Comparación con ECR anteriores	85
Conclusiones	88
Anexos	89

► **Introducción**

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

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

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

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

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

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

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

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

Evaluación de Consistencia y Resultados

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

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

Módulo 1: Diseño

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

Módulo 2: Planeación Estratégica y Orientación a Resultados

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

Módulo 3: Cobertura y Focalización

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

Módulo 4: Operación

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

Módulo 5: Percepción de la Población Atendida

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

Módulo 6: Medición de Resultados

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

Método de Análisis

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

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

Método de análisis

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

Tipos de pregunta

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

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

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

Tipo de preguntas

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

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

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

► Módulo 1. Diseño

a. *Características del programa*

- **Antecedentes.**

El Programa de Vivienda en Tijuana surge en un contexto de creciente demanda habitacional y desigualdad socioeconómica. Con el objetivo de responder a las necesidades habitacionales de la población vulnerable, se ha implementado un enfoque integral que considera no solo la construcción de viviendas, sino también la regularización de la tenencia de la tierra y el acceso a financiamiento justo.

Desde su creación, el programa ha evolucionado para afrontar los desafíos cambiantes del entorno urbano y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. El programa de Vivienda y Suelo Urbano es administrado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), organismo público descentralizado de la administración pública municipal de Tijuana.

Fue creada el 7 de julio de 1998, por lo que lleva más de 25 años en funcionamiento. Anteriormente se denominaba Fideicomiso Municipal para el Desarrollo Urbano de la Zona Este de Tijuana (FIDUZET). Posteriormente, el 23 de mayo de 2005, se modificó su nombre a Fideicomiso Inmobiliario Municipal de Tijuana (FIMT). El 14 de diciembre de 2010, la entidad cambió nuevamente su denominación a Inmobiliaria Municipal de Tijuana (IMT), y finalmente, el 23 de agosto de 2012, adoptó el nombre de Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN).

De acuerdo con el reporte de la Secretaría de Desarrollo Social sobre situación de pobreza y rezago social 2025, en el municipio de Tijuana dicho índice está catalogado como muy bajo, e inferiores al promedio nacional y estatal. Sin embargo en cuanto a la cuestión de la vivienda se presenta un rezago de 124,493 viviendas, lo cual nos lleva a concluir que el estado de Baja California es el segundo lugar nacional con menos rezago en cuanto a este punto, pero debido a la población flotante que presenta el municipio de Tijuana, cada vez es mayor la población que se asienta en terrenos irregulares del municipio ya que no tienen acceso a una vivienda propia por medio de créditos hipotecarios convencionales como son INFONAVIT y FOVISSSTE, así como tampoco a créditos hipotecarios bancarios debido a su situación de precariedad y a que laboran en la economía informal.

En base a información del Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) el 34% de la población se concentra en la zona este de la ciudad, específicamente en las Delegaciones La Presa y La Presa Este, que es donde se presenta un déficit de vivienda para la población de escasos recursos. Derivado de esta problemática de déficit de vivienda, es necesario ofrecer alternativas para la adquisición de créditos hipotecarios diseñados para este sector de la población y así mismo dotar de infraestructura y dar mantenimiento a este tipo de desarrollos habitacionales, además de brindarles la posibilidad de tener su patrimonio regularizado y con certeza jurídica de la propiedad; aprovechando que estas viviendas son administradas por un Fideicomiso que forma parte de la administración municipal y que cuenta con visión social para la población de escasos recursos.

Es importante señalar que para cumplir este objetivo se debe contar con la coordinación y el apoyo de varias instancias de Gobierno, para poder obtener patrimonio territorial, apoyo en las cuestiones legales, así como que se brinden las facilidades para poder emprender estos proyectos de vivienda social. Basados en la carta urbana del municipio de Tijuana se puede establecer que la población de las dos Delegaciones antes mencionadas y que forman parte de la zona este de la Ciudad es de 536,562 habitantes. Dentro de estas demarcaciones es donde

existe un mayor rezago de vivienda para las familias que carecen de vivienda, y es precisamente ahí donde se ubican los fraccionamientos administrados por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana, que actualmente

da servicio a más de 900 familias, razón por la cual se debe hacer énfasis ante las diversas instancias de gobierno en la gestión de un mayor patrimonio territorial para poder hacer frente a dicho rezago.

- **Identificación del Pp.**

El programa "89. Vivienda y Suelo Urbano" se identifica como una estrategia clave dentro del marco institucional del Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN).

Su objetivo principal es facilitar el acceso a vivienda digna para las familias de escasos recursos, promoviendo un entorno ordenado y sostenible. A través de diversas acciones, el programa busca no solo satisfacer la necesidad de vivienda, sino también contribuir a un desarrollo urbano equitativo y sostenible en la región.

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

El programa evaluado, denominado "89. Vivienda y Suelo Urbano", es administrado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN).

Con clave presupuestal 89, el programa identifica el problema como "Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad que tienen acceso a una vivienda digna", se enfoca en atender el significativo déficit de vivienda en Tijuana, donde un alto porcentaje de la población enfrenta precariedad económica y dificultades para acceder a condiciones habitacionales adecuadas. Asimismo, busca abordar problemáticas relacionadas con la informalidad de la tenencia de la tierra, la falta de acceso a créditos hipotecarios, y la insuficiencia de infraestructura básica.

La intervención busca garantizar a las familias un hogar seguro, con certeza jurídica sobre la propiedad y servicios básicos que mejoren su calidad de vida.

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

El programa denominado "89. Vivienda y Suelo Urbano," está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, específicamente con el Eje 2, que promueve el bienestar social y la equidad. Dentro de este marco, se articula con el objetivo 2.7, que busca garantizar el acceso a vivienda digna y accesible, priorizando la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, discriminación y rezago social, presentando como estrategia 2.7.3 que busca promover y otorgar financiamiento de vivienda adecuada, principalmente para la población en situación de discriminación, rezago social y precariedad económica. Además, el programa se adhiere a estrategias específicas del PND, como la oferta de financiamiento de vivienda adecuado dentro de un entorno urbano ordenado y sostenible.

Los Programas Derivados del PND Vigentes: Dentro de las políticas vigentes, el programa "89. Vivienda y Suelo Urbano" se integra a otras iniciativas gubernamentales que buscan fortalecer la capacidad de respuesta frente a la crisis habitacional en el país. Se incluye en los esfuerzos del gobierno para fomentar colaboración interinstitucional y promover la participación comunitaria, asegurando que las estrategias implementadas no solo sean efectivas, sino que también cuenten con el respaldo y la aceptación de las comunidades afectadas.

Con estas mejoras, el programa se posiciona como una intervención integral y adaptativa, orientada a satisfacer las necesidades habitacionales de la población en Tijuana de manera sostenible y efectiva para el año 2025 y más allá.

- **Objetivo general y específicos.**

El Pp presenta como objetivo “Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad tienen acceso a una vivienda digna”, asegurando el acceso a vivienda digna y sostenible para la población vulnerable de Tijuana, mediante la implementación de un enfoque integral que priorice la regulación de la tenencia de la tierra, la facilitación de créditos hipotecarios y el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional para maximizar el impacto del programa, contribuyendo así al desarrollo urbano sostenible y a los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030.

Dentro de los objetivos específicos se mencionan los siguientes:

1. Regularizar la tenencia de la tierra al menos el 80% de los beneficiarios del programa, garantizando seguridad jurídica y acceso a servicios básicos mediante procesos simplificados y eficientes.
2. Incrementar la capacidad de financiamiento para créditos hipotecarios en un 30%, mediante la innovación en modelos de financiamiento y la creación de alianzas con instituciones financieras y organizaciones sociales.
3. Mejorar la percepción de la población atendida en un 20% respecto a la satisfacción con los servicios de vivienda a través de encuestas periódicas u ajustes en las estrategias del programa basados en los resultados obtenidos.
4. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación robusta que permita la medición continua de resultados y los ajustes de estrategias, alcanzando un 100% de cumplimiento en los indicadores establecidos para el año 2025.

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

El programa de Vivienda y Suelo urbano (Pp) ofrece un conjunto diversificado de bienes y servicios diseñados para mejorar el acceso a la vivienda digna y la gestión del suelo urbano en Tijuana. Estos incluyen:

1. Viviendas de Interés Social: desarrollo y construcción de viviendas accesibles para personas de escasos recursos, garantizando estándares de calidad y seguridad para promover un entorno habitable digno.
2. Regularización de la Tenencias de la Tierra: Procesos de regularización de terrenos, facilitando a las familias el acceso a títulos de propiedad y fomentando la seguridad sobre sus viviendas.
3. Financiamiento para vivienda: Programas de crédito y financiamiento dirigidos a la adquisición, construcción o mejora de viviendas enfocados especialmente en sectores en situación de vulnerabilidad.
4. Administración de bienes Inmuebles: Gestión y administración de terrenos y bienes inmuebles que son percibidos como reservas territoriales, asegurando su aprovechamiento para desarrollo urbano planificado y sostenible.
5. Venta y Enajenación de Propiedades: Comercialización de terrenos y propiedades, destinando los ingresos generados para el financiamiento de obras públicas y proyectos urbanos de beneficio colectivo.

6. Otorgamiento de Títulos de Propiedad: emisión formal de documentos que acreditan la propiedad de la tierra o vivienda, fortaleciendo la integración y derechos de los beneficiarios dentro de la comunidad.

Cada uno de estos servicios se orientan a satisfacer las necesidades específicas de la población, asegurando que las acciones del programa estén alineadas con los objetivos de desarrollo urbano sostenible y socialmente inclusivo.

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

Población Potencial: la población potencial comprende a aquellas familias que habitan en Tijuana y que enfrentan condiciones de vulnerabilidad social y económica que les impiden acceder a vivienda de calidad. Según el “Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social” publicado por la Secretaría de Bienestar, se identificó que se estima en 233,600 habitantes, caracterizadas como aquellos que presentan carencia de vivienda en la zona este de Tijuana (La Presa y la Presa Este), basada en proyecciones de CONAPO y datos del informe anual sobre la pobreza y rezago social. Esta población incluye a quienes no cuentan con vivienda adecuada y que podrían beneficiarse de los programas de vivienda social del fideicomiso promotor municipal.

Población objetivo:

En base al 6.1% de la población de las delegaciones de la zona este de Tijuana (La Presa y la Presa Este), lo que equivale aproximadamente a 32,730 habitantes. Esta población corresponde a las personas que tienen carencia de vivienda y que podrían aplicar a los programas de vivienda social del fideicomiso promotor municipal, especialmente aquellos que no acceden a créditos hipotecarios tradicionales.

La población objetivo está constituida por aproximadamente 32,730 habitantes en la zona este de Tijuana, de los cuales se diferencian por género: 16,496 hombres y 16,234 mujeres.

La identificación de las poblaciones potencial y objetivo se realiza de forma detallada y estructurada para asegurar que las intervenciones del programa estén claramente dirigidas a aquellos grupos que más necesitan acceso a servicios de vivienda. Esto no solo permite maximizar los recursos, sino que también garantiza que las soluciones implementadas tengan un impacto concreto en la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios.

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

Año	Presupuesto aprobado	Presupuesto Modificado	Presupuesto Devengado
2020	\$ 13,064,134	\$ 11,340,968	\$ 10,068,884
2021	\$ 11,253,102	\$ 11,669,819	\$ 10,219,116
2022	\$ 14,450,011	\$ 13,368,819	\$ 11,047,815
2023	\$ 14,450,011	\$ 14,200,011	\$ 11,293,075
2024	\$ 14,450,010	\$ 17,814,861	\$ 16,374,568
2025*	\$ 14,554,722		

*Proyección

b. Análisis del problema público o necesidad

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

Respuesta:

Se puede afirmar que el Pp efectivamente cuenta con un documento diagnóstico que presenta de manera clara y precisa el problema o necesidad pública que justifica su diseño. Este documento titulado “Diagnóstico” se integra como parte fundamental del Programa Operativo Anual (POA).

El programa “89 Vivienda y suelo urbano” cuenta con un documento diagnóstico que presenta un análisis exhaustivo de las problemáticas de pobreza y rezago social en el municipio de Tijuana para el año 2025.

Este diagnóstico, elaborado por la Secretaría de Desarrollo Social, revela que, aunque Tijuana tiene un índice de pobreza relativamente bajo en comparación con promedios nacionales y estatales, enfrenta un déficit crítico en viviendas, con una necesidad estimada de aproximadamente 124,493 unidades habitacionales para satisfacer la demanda de la población, impulsando por la población flotante que se asienta en terrenos irregulares debido a la falta de acceso a créditos hipotecarios convencionales. Lo cual nos lleva a concluir que el estado de Baja California es el segundo lugar nacional con menos rezago en cuanto a este punto, pero debido a la población flotante que presenta el municipio de Tijuana, cada vez es mayor la población que se asienta en terrenos irregulares del municipio ya que no tienen acceso a una vivienda propia por medio de créditos hipotecarios convencionales como son INFONAVIT y FOVISSSTE, así como tampoco a créditos hipotecarios bancarios debido a su situación de precariedad y a que laboran en la economía informal

La población se concentra en la zona este de la ciudad, en las delegaciones La Presa y La Presa este, donde hay un déficit de viviendas para personas de bajo recursos.

Las principales alternativas propuestas para abordar el déficit de vivienda en Tijuana incluyen: Desarrollo de créditos hipotecarios específicos, infraestructura y mantenimiento, regularización de propiedades, coordinación gubernamental, estas alternativas son fundamentales para enfrentar el déficit habitacional y mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable en Tijuana.

El Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana juega un papel crucial en la solución de los problemas habitacionales en la región de Tijuana al administrar viviendas que gestiona fraccionamientos que actualmente benefician a más de 900 familias, facilitar el acceso a la propiedad: proporciona una estructura para regularizar la propiedad de viviendas. El Desarrollo social tiene una visión social enfocada en apoyar a la población de escasos recursos. Y coordinar con otras Instancias promueve la coordinación entre diversas instancias gubernamentales para lograr obtener patrimonio territorial y apoyo legal. El fideicomiso es esencial para gestionar, regularizar y desarrollar soluciones habitacionales, lo que contribuye significativamente a abordar el déficit de viviendas en Tijuana.

El documento establece las bases para justificar la existencia del programa, evidenciando la urgencia de abordar estas necesidades habitacionales para mejorar la calidad de vida de las familias de escasos recursos, quienes también enfrentan la falta de acceso a programas de vivienda, atención inadecuada y falta de certeza jurídica sobre sus viviendas.

Consideraciones detalladas:

1. Elementos del diagnóstico: el documento diagnóstico incluye la definición del problema, así como el contexto en el que permite entender la necesidad de la intervención del Pp. Se elaboran árboles de problemas y objetivos, donde se visualizan la relación entre las causas y efectos del problema identificando, así como los objetivos que el Pp pretender alcanzar.
2. Identificación de la población: El diagnóstico también identifica y caracteriza a la población potencial y objetivo, lo cual es crucial para asegurar que las intervenciones del Pp estén alineadas con las necesidades reales de la comunidad.
3. Árbol de problema: Se presenta el esquema del árbol del problema, el cual cuenta con varios niveles de análisis.
4. Árbol de objetivo: Se incluye el esquema del árbol de objetivos, donde se realiza el análisis de las alternativas para la solución del problema.
5. Alineación con el PND: Muestra su alineación con los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo y con los programas presupuestarios federales. La estrategia vinculada tiene una relación indirecta con el programa.
6. Diseño del programa: se incluye la matriz de indicadores para resultados (MIR), con componentes, actividades e indicadores estructurados.
7. Presupuesto: Se incluye el total del presupuesto por cada uno de los componentes de la MIR.

En conclusión, el Pp cuenta con un diagnóstico que cumple con los requisitos básicos establecidos en las pautas de evaluación, pero siempre es posible fortalecerlo mediante la incorporación de análisis adicionales y la actualización constante de la información contextual.

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

Criterios de valoración:

- 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) Identifica a la población objetivo de manera clara, concreta y delimitada.
- d) Identifica un cambio (resultado) sobre la población objetivo (es decir, no solo se define como la falta de un bien, servicio o atributo).

Respuesta:

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

El Programa Presupuestario (Pp) define el problema que busca atender de la siguiente manera: “Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad que tienen acceso a una vivienda digna”. Esta descripción es clara y concreta, cumpliendo con el inciso a).

El rezago social y habitacional en Tijuana se refiere a la existencia de asentamientos irregulares sin infraestructura ni servicios básicos, con viviendas en condiciones precarias, sin certeza jurídica, y con un alto nivel de incumplimiento en créditos, afectando principalmente a familias de bajos recursos en situaciones de vulnerabilidad.

b) El rezago social y habitacional en Tijuana se presenta como una situación negativa que puede ser revertida mediante acciones de planificación, regularización y mejora de infraestructura y servicios, permitiendo así el acceso a viviendas dignas y mejorando las condiciones de las familias afectadas.

c) La población objetivo es clara, concreta y delimitada por familias de bajos recursos en la zona este de Tijuana que habitan en asentamientos irregulares, sin certeza jurídica, en condiciones de precarias y sin acceso a infraestructura y servicios básicos. La población objetivo está constituida por 32,730 habitantes en la zona este de Tijuana, de los cuales se diferencian por género: 16,496 hombres y 16,234 mujeres.

d) El cambio (resultado) esperado sobre la población objetivo es que las familias en situaciones de rezago social y habitacional en la zona este de Tijuana logren acceder a viviendas dignas, con certeza jurídica, infraestructura adecuada y servicios básicos, mejorando así su calidad de vida y su integración en el desarrollo urbano formal.

Esto demuestra un compromiso integral hacia la mejora de las condiciones de vida de las familias beneficiarias.

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
	La justificación teórica o empírica que sustenta el tipo de intervención:
4	Además de los tres criterios anteriores, presenta evidencia de efectos positivos atribuibles a los componentes, tipos de apoyo, bienes y/o servicios del Pp.

EL documento justifica la intervención del Pp, la cual se desprende de estudios públicos, así como de información que está en los archivos de la dependencia.

Sí, existe una justificación teórica y empírica documentada que respalda el tipo de intervención que lleva a cabo el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp). Esta justificación se fundamenta en diversos estudios y documentos que analizan la situación de pobreza y rezago social en el país, así como en la planificación urbana y el desarrollo sostenible.

1. **Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social:** Este informe proporciona datos relevantes sobre los niveles de pobreza en diferentes regiones, lo que justifica la necesidad de implementar intervenciones en vivienda y urbanización para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables.

<https://www.gob.mx/bienestar/documentos/informe-anual-sobre-la-situacion-de-pobreza-y-rezago-social>

2. **Documentos Específicos sobre Tijuana:** Un estudio particular sobre Tijuana detalla las carencias en infraestructura y vivienda, argumentando que es vital la intervención del programa para abordar problemas críticos de habitabilidad y acceso a servicios.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/696627/02_004_BC_Tijuana.pdf

3. **Planificación Urbana (IMPLAN):** La carta urbana de Tijuana para el periodo 2010-2030 proporciona un marco estratégico que orienta las acciones del Pp. Esta planificación asegura que las intervenciones en materia de vivienda se alineen con los objetivos de desarrollo sostenible y ordenamiento territorial, garantizando una respuesta efectiva a las necesidades de las comunidades.

<https://implan.tijuana.gob.mx/servicios/cartografia/carta-urbana-2010-2030.aspx>

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/972863/02004_Tijuana_2025.pdf

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/inv/>

<http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=02&mun=004>

La combinación de estos documentos y estudios no solo respalda las acciones del Programa de Vivienda y Suelo Urbano, sino que también demuestra la relevancia de abordar el déficit de vivienda y mejorar las condiciones de vida en áreas urbanas vulnerables, asegurando un enfoque integral para el desarrollo de la comunidad.

c. Análisis de los objetivos del Pp

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El objetivo central del Pp es: “Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad tienen acceso a una vivienda digna” por lo cual identifica a la población y especifica los criterios de elegibilidad, el cambio a generar es único y corresponde a la necesidad de las familias que habitan en los fraccionamientos administrados por la PROMUN, y a la necesidad pública del acceso a vivienda.

- a) La población objetivo del programa (Pp) está conformada por los habitantes de la zona este de Tijuana, específicamente en las delegaciones La Presa y La Presa Este que en total suman aproximadamente 32,730 habitantes. Esta población presenta la necesidad de vivienda debido a la carencia de calidad y espacios en sus viviendas, afectando a unos 233,600 habitantes en todo el municipio, según datos del CONAPO y del informe anual de pobreza y rezago social.
- b) El programa busca generar un cambio en la población objetivo al facilitarles el acceso a vivienda social mediante créditos con requisitos mínimos, permitiendo adquirir, regularizar y consolidar su patrimonio habitacional. Esto implica mejorar su situación de vivienda, proporcionar certeza jurídica sobre su propiedad y promover su integración social y económica, contribuyendo así a reducir la pobreza y la marginalidad de dicha población.
- c) El objetivo central del programa es facilitar el acceso a vivienda social para la población en la zona este de Tijuana, mediante la oferta de créditos y acciones de regularización y mantenimiento de fraccionamientos. Por lo tanto, se puede concluir que el programa tiene un objetivo único claramente definido: mejorar las condiciones de vivienda y patrimonio social de la población objetivo.

El objetivo central del Pp está plenamente alineado con los criterios de valoración, lo que refuerza su viabilidad y justifica la intervención en el contexto de la vivienda y el desarrollo urbano en Tijuana. Esta alineación asegura que las medidas implementadas no solo sean efectivas, sino que también respondan a las necesidades urgentes de las familias que se beneficiarán del programa.

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

Respuesta:

Nivel	Respuesta
4	Sí se identifica contribución.

El objetivo central del programa se alinea y contribuye al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente mediante la estrategia 2.7.3 que busca promover y otorgar financiamiento de vivienda adecuada, principalmente para la población en situación de discriminación, rezago social y precariedad económica. En particular, el programa enfoca esfuerzos en reducir el déficit de vivienda social y aborda el rezago habitacional, lo cual es fundamental para la política social, la protección a la familia y la igualdad de oportunidades que promueve el PND. Además, la gestión de infraestructura urbana y servicios básicos y el desarrollo comunitario apoyan las metas nacionales de mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible en las comunidades.

Este vínculo se refleja en los indicadores que miden la regularización de créditos de vivienda, la rehabilitación de viviendas, y la participación comunitaria, todos orientados a cumplir con las estrategias del Plan Nacional en materia de vivienda y desarrollo social.

El programa se relaciona con varios programas sectoriales en el ámbito de desarrollo urbano, vivienda y desarrollo social. Entre los que se pueden destacar:

Programa de Infraestructura para el desarrollo urbano y regional: directamente vinculado ambos buscan mejorar la infraestructura urbana y ofrecer soluciones de vivienda.

Programa de gestión social y desarrollo comunitario: ambos programas priorizan la participación ciudadana, atención a solicitudes y fortalecimiento del tejido social en las comunidades beneficiadas.

Programa de regularización de derechos y títulos de propiedad: dado el enfoque en la formalización jurídica y registros de viviendas, también se relacionan estrechamente para garantizar la certeza jurídica de los habitantes.

Programa de atención a la pobreza y mejoramiento de la calidad: Al contribuir a reducir el rezago habitacional y promover el acceso a vivienda digna, acciones que buscan disminuir la pobreza las condiciones de vida de las familias,

En resumen, el programa este articulado con programas sectoriales que abordan infraestructura urbana, gestión social, formalización jurídica y reducción de pobreza, permitiendo una estrategia integral para el desarrollo social y habitacional en la región.

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

Respuesta:

El objetivo central del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) está claramente vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en particular con el ODS 11, que se centra en la creación de "Ciudades y comunidades sostenibles".

1. **Alineación con el ODS 11:** El Pp se estructura en torno a la meta 11.1, que busca "asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, y mejorar los barrios marginales". Este objetivo es fundamental para abordar el déficit habitacional y garantizar que todos, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad, puedan acceder a condiciones de vida dignas.
2. **Planificación urbana sostenible:** Al promover la planificación urbana y el desarrollo de viviendas de manera sostenible, el Pp alinea sus acciones con un enfoque que integra la equidad social, la inclusión y el acceso igualitario a una vivienda adecuada. Esto es esencial para construir ciudades que sean inclusivas, resilientes y sostenibles, tal como se estipula en el ODS 11.
3. **Reducción de la pobreza y promoción de la igualdad:** El desarrollo de viviendas adecuadas y la mejora de la infraestructura no solo contribuyen a proporcionar espacios habitables, sino que también fomentan la reducción de la pobreza y la promoción de la igualdad de género. Estos son aspectos clave de varios ODS, incluyendo el ODS 1 (Fin de la pobreza) y el ODS 5 (Igualdad de género), mostrando que el Pp tiene un impacto amplio y positivo en el bienestar social.
4. **Enfoque integral para el desarrollo:** A través de sus iniciativas, el Pp no solo aborda problemas de vivienda, sino que también se ocupa de desafíos urbanos como la gestión de recursos, la infraestructura básica y la calidad de los espacios públicos. Estas áreas son cruciales para construir comunidades sostenibles y resilientes, lo que está en línea con los principios de desarrollo sostenible que promueve la Agenda 2030.
5. **Contribución al cumplimiento de la agenda global:** Al asegurar que las intervenciones en vivienda y urbanismo sean sostenibles y socialmente inclusivas, el Pp actúa como un mecanismo clave para avanzar en los ODS a nivel local. Esto no solo mejora la situación de las familias en Tijuana, sino que también contribuye al cumplimiento de compromisos internacionales, demostrando el papel esencial de la acción local en la esfera del desarrollo global.

En síntesis, el objetivo central del Pp se alinea profundamente con los ODS de la Agenda 2030, especialmente con el ODS 11, al buscar asegurar el acceso a viviendas adecuadas y mejorar las condiciones de vida en comunidades vulnerables. De esta manera, el programa se convierte en un catalizador para el desarrollo sostenible y el bienestar social, no solo a nivel local, sino también como parte de un esfuerzo global más amplio.

d. Análisis de la población potencial, objetivo y atendida

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El plan operativo la población potencial comprende a aquellas familias que habitan en Tijuana y que enfrentan condiciones de vulnerabilidad social y económica que les impiden acceder a vivienda de calidad. Según el “Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social” publicado por la Secretaría de Bienestar, se identificó que se estima en 233,600 habitantes, caracterizadas como aquellos que presentan carencia de vivienda en la zona este de Tijuana (La Presa y la Presa Este), basada en proyecciones de CONAPO y datos del informe anual sobre la pobreza y rezago social. Esta población incluye a quienes no cuentan con vivienda adecuada y que podrían beneficiarse de los programas de vivienda social del fideicomiso promotor municipal (a).

El Pp identifica a la población que tiene planeado atender para cubrir la población potencial y que es elegible para su atención: El Plan operativo identifica a la población objetivo como aquella que tiene el derecho o puede acceder a los programas y servicios específicos que ofrece la PROMUN, con las familias habitadas en fraccionamientos administrados, las que tienen sus viviendas regularizadas y las que tienen créditos de vivienda al corriente. También incluyen a las familias que habitan en zonas urbanas con necesidades de infraestructura, vivienda y certeza jurídica, con porcentajes de atención en diferentes programas distribuidos en los distintos niveles y unidades ejecutoras del plan. Además, se cuenta con un enfoque especial en las familias en zonas de alta marginación como la zona este de Tijuana, donde aproximadamente 32,730 habitantes podrían aplicar a estos programas (b).

El plan operativo Pp identifica a la población atendida durante el ejercicio fiscal, la cual corresponde a un subconjunto de la población objetivo. Por ejemplo, en los programas de regularización de viviendas y gestión de fraccionamientos, se reportan cifras específicas de familias beneficiadas, gestione o servicios proporcionados como en el caso del monto invertido en acciones sobre cartera vencida, infraestructura urbana y regularización de vivienda lo cual indica que se atiende a una parte de la población potencial o elegible. Asimismo, los datos de atención a solicitudes y de créditos de vivienda al corriente también reflejan a un grupo particular de la población objetivo, en función de los recursos y acciones implementadas en el año fiscal (c).

La coherencia entre las poblaciones potenciales, objetivas y atendidas se mantiene en los diferentes documentos del programa. Por ejemplo, el diagnóstico y los lineamientos operativos establecen como población potencial a las familias en zonas con carencia de vivienda, infraestructura deficiente y/o en zonas marginadas, como la zona este de Tijuana, que según CONAPO y la carta urbana del IMPLAN, suman aproximadamente 32,730 habitantes afectados por carencias habitacionales. Los lineamientos y el documento normativo también definen a la población objetivo como aquellas familias en situación vulnerable o en estado de rezago habitacional que pueden ser beneficiadas por los programas específicos, y los datos de población atendida, como las cifras de beneficiarios de acciones y servicios específicos, corresponden a estos grupos definidos, mostrando así la consistencia en los niveles de población.

El Pp cumple con los criterios de valoración al identificar correctamente a las poblaciones potenciales, objetivas y atendidas. Su enfoque integral y basado en datos permite que este programa no solo responda a la problemática de vivienda, sino que también se ajuste a las realidades cambiantes de las comunidades a las que sirve, asegurando un impacto significativo en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El Pp determina la población potencial, objetivo y atendida mediante el documento “Determinación de la población” y el documento “Descripción del problema”, los cuales forman parte del POA e incluyen:

- a) El documento incluye características de la población atendida en el primer trimestre de 2025. Específicamente, menciona que el programa atendió a 2,291 familias que habitan en fraccionamientos administrados por la PROMUN, lo que representa una población estimada de 8,018 habitantes. Asimismo, se reconoce que la población objetivo total es mucho mayor (233,600 habitantes con carencias de vivienda), pero la atención en ese período fue específicamente a las familias en los fraccionamientos bajo la gestión de la PROMUN.
- b) Sí, el documento describe el tipo de bien o servicio otorgado en el marco del programa. Específicamente, el programa proporciona servicios de crédito para vivienda social dirigido a personas que no cuentan con propiedad, acceso a créditos hipotecarios privados o gubernamentales, y que generalmente son subempleados sin prestaciones ni acceso a vivienda. Además, se administra, mantiene y dota de infraestructura a los desarrollos habitacionales que forman parte del patrimonio de la PROMUN, con el fin de regularizar el patrimonio y brindar certeza jurídica a los propietarios. En resumen, el servicio principal es la transferencia de créditos y la gestión de desarrollos habitacionales para mejorar las condiciones de vivienda de la población atendida.
- c) El documento indica que la información y los datos del programa se encuentran sistematizados y actualizados, ya que se menciona una fecha específica para la actualización del diagnóstico (10/10/2024) y la elaboración del programa (10/04/2025). Además, las fuentes de información son oficiales y actualizadas, como los informes del IMPLAN, CONEVAL y otros informes de gobierno, y existen mecanismos establecidos para la gestión y actualización de la información, como la revisión periódica y la actualización de datos en el plan de trabajo y en los informes de seguimiento del programa
- d) Un folio único para la identificación de los solicitantes de vivienda.

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

El Pp cumple con los criterios de valoración establecidos para la información documentada sobre la población atendida. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la claridad sobre los tipos de servicio proporcionados y fortalecer los mecanismos de actualización y comunicación de esta información. Esto contribuirá a una gestión más eficiente y efectiva del programa, asegurando que se responda adecuadamente a las necesidades de quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

e. Análisis del Instrumento de Seguimiento del Desempeño

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El ISD permite obtener información relevante sobre:
4	<p>En el caso de MIR, además de cumplir con el criterio anterior, el ISD del Pp permite obtener información sobre el cambio producido en la población objetivo derivado de la ejecución del programa, mediante una variable de resultados (propósito – objetivo central).</p> <p>En el caso de FID, además de cumplir con el criterio anterior, el ISD debe contar con, por lo menos, un indicador estratégico vinculado al objetivo central del Pp.</p>

Los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) analizados refieren principalmente a componentes y actividades específicos en el marco de los programas y acciones de gestión social, infraestructura y regularización en el ámbito de vivienda y desarrollo urbano. A continuación, se presenta un análisis de estos componentes y actividades:

Componentes de la MIR:

1. Gestión y Operación

- La mayoría de los indicadores (por ejemplo, C1A1, C1A2, C2A1, C3A1, C4A2, C4A3) evalúan acciones relacionadas con la gestión administrativa y jurídica, como formalización jurídica de viviendas, actualización del padrón, acciones judiciales y extrajudiciales, y cumplimiento en la entrega de notificaciones y documentos legales.
- Estos componentes se centran en la gestión eficiente y efectiva de procesos administrativos, jurídicos y de seguimiento, que son esenciales para el correcto funcionamiento del programa y la coherencia con sus objetivos de formalización y regularización.

2. Infraestructura y Desarrollo Urbano

- Indicadores como C3A1 miden el cumplimiento en trabajos técnicos de infraestructura urbana, reflejando componentes relacionados con la infraestructura física y servicios básicos de las comunidades beneficiadas.
- La actividad aquí se orienta a la gestión técnica y la planificación de obras, proyectos y servicios que mejoren la calidad de vida urbana en los fraccionamientos.

3. Atención y Participación Ciudadana

- Indicadores como C1A4 y otros que miden la actualización del padrón y entrega de solicitudes reflejan componentes vinculados a la participación social, seguimiento de solicitudes y atención directa a las familias, lo que implica actividades de contacto, atención personalizada y reconocimiento de necesidades sociales.

4. Monitoreo y Seguimiento

- La existencia de informes trimestrales y anuales, así como el uso de medios de verificación como reportes y registros, indican componentes de monitoreo, control y evaluación del avance de las actividades y cumplimiento de metas.

Actividades

- **Actividades administrativas:** Entrega de documentos de certeza jurídica, actualización del padrón, emisión de reportes, informes trimestrales y cumplimiento de metas en plazos establecidos.
- **Actividades jurídicas:** Acciones judiciales y extrajudiciales, gestión para formalizar viviendas, recuperación de cartera vencida, y acciones jurídicas para regularización.
- **Actividades técnicas:** La gestión de trabajos técnicos, proyectos de infraestructura, ejecución de mantenimiento, acciones en terreno, y actividades de gestión para garantizar infraestructura urbana adecuada.
- **Actividades de participación social:** Atención a solicitudes, atención a solicitudes de regularización, notificaciones de cobranza y acciones con la comunidad.

Los componentes y actividades que se reflejan en la MIR son principalmente de naturaleza gestora, jurídica, técnica y social. Se orientan a asegurar la gestión efectiva de recursos, la regularización jurídica de viviendas, la mejora de infraestructura y la participación comunitaria, todos alineados a los objetivos centrales del programa en materia de desarrollo social, infraestructura y formalización de viviendas. La medición de estos componentes mediante los indicadores permite monitorear el cumplimiento de las actividades planificadas y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

El ISD del Pp ha sido elaborado para ofrecer información relevante que no solo evalúa el rendimiento y el impacto del programa, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y el ajuste de estrategias. Esto fortalece la capacidad del Pp para cumplir con su misión de mejorar las condiciones de vivienda y bienestar de la población objetivo, adaptándose a las dinámicas cambiantes del entorno y garantizando así su efectividad a largo plazo.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
	El indicador cumple con:
4	Todos los criterios de valoración.

El Pp cuenta con el documento “Matriz de indicadores de resultados” (MIR), el cual cumple con los criterios especificados.

Los indicadores que integran el Informe de Seguimiento y Evaluación (ISD) del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) se diseñan meticulosamente para garantizar su alineación con criterios de valoración críticos que aseguran su utilidad y efectividad. Los indicadores se establecieron en la Matriz de Indicadores para el resultado (MIR), dicho documento se plasman objetivos, metas y los medios para su revisión y seguimiento. la mayoría de los indicadores corresponden a datos y metas relacionadas con el año 2024, ya que en los documentos se hace referencia explícita a ese año como línea base y en algunas metas específicas. Para 2025, solo uno de los indicadores, específicamente el de "Gestionar trabajos técnicos de infraestructura urbana" (C4A1), tiene su planificación incluida para ese año, pero en general, los indicadores presentados corresponden principalmente a las metas y seguimiento para el año 2024, estos indicadores cumplen con cada uno de los siguientes criterios:

- a) Sí, en los indicadores analizados, los nombres de los indicadores son claros, específicos y fáciles de entender, sin contratiempos. La mayoría utilizan términos descriptivos relacionados con acciones concretas como “Rehabilitación de viviendas”, “Gestión de trabajos técnicos de infraestructura urbana”, “Acciones judiciales sobre cartera vencida” y “Formalización jurídica de viviendas”. Además, no contienen acrónimos o términos técnicos que dificulten la comprensión; en caso de incluirse, estos están definidos o se utilizan en un contexto que facilita su interpretación.
- b) Sí, los nombres de los indicadores son relevantes y proporcionan información valiosa sobre los aspectos que se desean medir. Cada indicador refleja elementos clave de la gestión y los resultados del programa, como la rehabilitación de viviendas, la recuperación judicial, la formalización jurídica, la mejora en infraestructura urbana y la atención a solicitudes de la comunidad. Estos títulos permiten comprender claramente los objetivos específicos de cada medición y su contribución a evaluar el avance en las metas estratégicas, facilitando una toma de decisiones informada y focalizada en resultados concretos.
- c) Sí, la información para generar los indicadores parece ser económica y de fácil acceso, ya que se basa en registros y reportes internos del programa, como informes trimestrales de la subdirección de vivienda y suelo urbano, la subdirección jurídica, y sistemas informáticos que mantienen actualizados los padrones

y registros de solicitudes, regularizaciones y acciones ejecutadas. Estos medios de verificación indican que la recopilación de datos no requiere recursos excesivos ni procedimientos costosos, ya que utilizan información ya existente y de fácil acceso dentro de la estructura institucional.

- d) Sí, los indicadores son analizados, ya que están diseñados con métodos de cálculo claros y específicos, y utilizan medios de verificación que facilitan su estimación y verificación tanto de manera interna como independiente. Por ejemplo, muchos indicadores se calculan a partir de informes trimestrales especializados, registros documentados y reportes sistemáticos, lo que garantiza su trazabilidad y posibilidad de evaluación por agentes externos o auditorías. La estructuración detallada de los métodos de cálculo y las fuentes de verificación respaldan la capacidad de seguimiento y validación de estos indicadores.
- e) Sí, los indicadores son adecuados ya que proporcionan información clara, específica y cuantitativa que permite medir, evaluar y valorar el desempeño del programa (Pp). Cada indicador está acompañado de su método de cálculo, línea base, metas y medio de verificación, lo que facilita la interpretación y la valoración de los avances alcanzados en relación con los objetivos trazados. Además, cubren aspectos fundamentales del programa, como la rehabilitación de viviendas, gestión urbana, regularización, atención a solicitudes y acciones jurídicas, asegurando una evaluación integral del desempeño del programa.

Los indicadores del ISD del Pp son una herramienta robusta para la evaluación y mejora continua del programa, garantizando que se cumplan todos los criterios necesarios para proporcionar información fiable y útil. Esto permite al Pp no solo seguir su progreso hacia los objetivos establecidos, sino también hacer ajustes informados para mejorar su efectividad y relevancia en el contexto cambiante de las necesidades de la población para el año 2025.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

De acuerdo con la información proporcionada en los indicadores, los medios de verificación presentan los siguientes puntos respecto a los criterios establecidos:

- a) El documento presenta el nombre completo en el cual se encuentra la información: si, en la mayoría de los indicadores se especifica el nombre del documento como “Informe trimestral de la Subdirección de Vivienda y Suelo Urbano (PROMUN)”, reporte de trabajos técnicos, Informe jurídico, entre otros aspectos cumpliendo con este criterio.
- b) Si incluye el nombre del área administrativa que genera o publica la información: con frecuencia aparece el área responsable, por ejemplo, "SUBDIRECCION DE VIVIENDA Y SUELO URBANO DEL PROMUN" o "SUBDIRECCION JURIDICA DEL PROMUN", cumpliendo con este criterio.
- c) Si especifican el año o periodo en que se emite el documento y coincide con la frecuencia de medición del indicador: los documentos especifican claramente el año base y el periodo de emisión (por ejemplo, "TRIMESTRE PRIMERO", "2024"), y generalmente coinciden con la frecuencia de medición del indicador, como trimestral o anual.
- d) Indican la ubicación física del documento o, en su caso, la liga de la página electrónica donde se encuentra publicada la información: se incluye liga electrónica para consulta de la información en varios indicadores. <https://promun.tijuana.gob.mx> en este medio se verifica la información programática del proyecto de presupuesto ingresos, egresos 2025 (primer trimestre 2025: gasto por categoría programática, programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.) <https://promun.tijuana.gob.mx/cuentaPublica.aspx#>

En conclusión, los medios de verificación cumplen en su mayoría con los criterios establecidos.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

La MIR indica para cada uno de los indicadores el método de cálculo, unidad de medida, sentido del indicador, tipo de indicador, metas y líneas base. Las metas de los indicadores que forman parte del Informe de Seguimiento y Evaluación (ISD) del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) cumplen con los siguientes **criterios de valoración:**

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es un instrumento metodológico fundamental en la gestión para resultados, ya que establece de forma sistemática el procedimiento específico para el cálculo de cada indicador. Esta definición metodológica asegura la trazabilidad, replicabilidad y consistencia de los datos empleados para medir el avance en relación con las metas planteadas.

Dentro de la MIR, se especifica la unidad de medida correspondiente a cada indicador, lo cual permite la estandarización del reporte y análisis de información a lo largo del tiempo y entre diferentes contextos de ejecución. Asimismo, se determina el sentido del indicador en correspondencia con su unidad de medida, es decir, se establece si un valor ascendente o descendente refleja un mejor desempeño. Esta característica es clave para una correcta interpretación de los resultados y para evaluar con objetividad el grado de cumplimiento de los objetivos del programa.

La matriz también incorpora metas cuantitativas específicas y una línea base por indicador, la cual sirve como referencia inicial para evaluar el progreso. Estas metas constituyen compromisos de desempeño medibles que orientan la ejecución del programa y permiten valorar su efectividad en la generación de resultados.

En el caso del Índice de Satisfacción de Desempeño (ISD) del Programa presupuestario (Pp), la aplicación de estos criterios garantiza que los indicadores cuenten con metas claras, pertinentes y verificables, alineadas con los objetivos estratégicos del programa. Esto permite una evaluación rigurosa del desempeño institucional y de los impactos generados en el ámbito de vivienda y suelo urbano. Además, se asegura que las metas sean factibles y alcanzables, considerando los recursos humanos, financieros y operativos disponibles, lo que contribuye a una gestión eficiente y orientada a resultados.

1. **Método de cálculo documentado:** Las metas se establecen con base en un método de cálculo claramente documentado en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Esto asegura que cada indicador tenga un proceso de cálculo específico, facilitando así la transparencia y la replicabilidad.

2. **Unidad de medida congruente:** Cada indicador cuenta con una unidad de medida definida, garantizando que sea congruente con el sentido del indicador. Se especifica si un valor más alto o bajo representa un mejor resultado, lo que es crucial para interpretar correctamente los resultados.
3. **Orientación a la mejora del desempeño:** Las metas establecidas están orientadas a la mejora del desempeño, es decir, no son laxas ni su cumplimiento se encuentra garantizado sin esfuerzo. Esto implica que las metas son desafiantes pero alcanzables, estimulando el avance hacia los objetivos del programa.
4. **Factibilidad:** Las metas son consideradas factibles, evaluando la normatividad, los plazos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.

Evaluación de Cumplimiento: La evaluación de estas metas sugiere que cumplen con un nivel 4 en los criterios de valoración, lo que significa que todas las metas de los indicadores están claramente definidas y son adecuadas para evaluar el desempeño y los resultados del programa de manera efectiva. Estas características proporcionan un marco sólido para el monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas orientadas al logro de los objetivos del Programa de Vivienda y Suelo Urbano.

g. Consistencia programática y normativa

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

Respuesta:

En el POA 2025 se determina la clasificación programática como 2E, tomando en cuenta que la modalidad presupuestaria se define como “E-Prestación de servicios públicos”; el objetivo del programa, servicios prestados y actividades son congruentes con el mismo.

La modalidad presupuestaria del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) es consistente con los objetivos que persigue, así como con los bienes y/o servicios que genera, sus actividades sustantivas y el mecanismo de intervención utilizado. A continuación, se detallan los aspectos clave que evidencian esta consistencia:

- 1. Clasificación Presupuestaria:** Según la Matriz de Indicadores para Resultados 2025, el Programa se clasifica como modalidad E: Prestación de servicios públicos. Esta clasificación es congruente con el objetivo del programa, que busca asegurar que las familias que habitan en fraccionamientos administrados por la PROMUN tengan acceso a programas de vivienda, certeza jurídica sobre su patrimonio e infraestructura urbana adecuada.
- 2. Alianzas con Necesidades Específicas:** Los componentes y actividades delineados en la MIR para el año 2025 están alineados con las necesidades específicas de las familias beneficiarias. Estas actividades están diseñadas para proporcionar acceso efectivo a programas de vivienda, garantizar la seguridad jurídica de la propiedad y mejorar la infraestructura urbana esencial para una calidad de vida adecuada.
- 3. Mecanismos de Intervención:** El programa ha adoptado mecanismos de intervención que se centran en evaluar y responder adecuadamente a las solicitudes de las familias, ya sea a través del otorgamiento o la negación de acciones específicas relacionadas con vivienda, seguridad jurídica e infraestructura urbana.
- 4. Eficiencia en Control Urbano:** Esta modalidad presupuestaria permite que el Pp contribuya de manera efectiva al control urbano en la ciudad de Tijuana, facilitando la gestión integral de los servicios públicos que son fundamentales para el bienestar y desarrollo de la comunidad.

Evaluación de Cumplimiento: En resumen, la modalidad presupuestaria del Pp ha demostrado ser una fortaleza, cumpliendo con el objetivo general del programa y garantizando que las actividades, bienes y servicios generados estén estrechamente alineados con las necesidades de la población objetivo. Esta coherencia no solo optimiza la gestión de recursos, sino que también permite alcanzar de manera efectiva los fines propuestos por el programa.

f. Complementariedades, similitudes y duplicidades

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

Respuesta:

En el caso del Pp, se complementa con Programas similares de diferentes niveles de gobierno, como son: Programa sectorial de infraestructura de Baja California 2022-2027. Programa de titulación del INSUS y Programa estatal de vivienda 2022-2027.

En la estructura programática de la Administración Pública Federal (APF) vigente, se ha identificado un programa que es similar al Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp), el cual es el Programa de Vivienda Social de la CONAVI. A continuación, se detallan las similitudes y complementaciones observadas:

1. **Objetivos Comunes:** Ambos programas comparten el objetivo de mejorar las condiciones de vivienda de la población en situación de vulnerabilidad. El Programa de Vivienda Social busca disminuir la carencia de vivienda adecuada entre las poblaciones que enfrentan dificultades sociodemográficas, de riesgo o precariedad en sus viviendas.
2. **Tipología de Apoyos:** A pesar de que los programas tienen objetivos similares en términos de combate al rezago en vivienda, los apoyos que ofrecen son diferentes. El Programa de Vivienda Social puede proporcionar subsidios del 100% o cofinanciamiento, mientras que el Pp tiene su propio enfoque y mecanismo de intervención para garantizar el acceso a la vivienda digna.
3. **Complementariedad:** Aunque comparten metas comunes, ambos programas están diseñados para atender distintos aspectos de la problemática de vivienda en el país. Esta característica permite que los esfuerzos de ambos programas se complementen y refuercen, en lugar de duplicarse, optimizando así el uso de recursos y el impacto en la población objetivo.
4. **Marco Normativo:** La identificación de estos programas similares se realiza con base en un análisis exhaustivo de la normativa y estructura programática actual de la APF, asegurando que se consideren las sinergias y se eviten redundancias en la implementación de políticas públicas en materia de vivienda.

Se confirma que existen programas en la APF que son similares y que pueden complementarse con el Pp evaluado, lo que permite una oferta más robusta y efectiva para abordar las necesidades de vivienda de la población vulnerable en México.

► **Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados**

a. Instrumentos de planeación

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Pp PROMUN cuenta con el Plan Estratégico, el cual cumple con las características y criterios de valoración. Así como en el contexto del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp), se ha verificado que efectivamente existe un plan estratégico que cumple con las características requeridas.

Si bien el programa evaluado no cuenta con un plan estratégico formal propio, su diseño y operación se encuentran alineados con los instrumentos de planeación del desarrollo municipal. En específico, se enmarca dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2022–2024 del Ayuntamiento de Tijuana, el cual integra la visión institucional del gobierno municipal, los compromisos de campaña, las acciones programadas por las Secretarías y Dependencias para atender las prioridades locales, así como los resultados de la consulta pública ciudadana.

Este plan se estructura en cinco ejes rectores: Seguridad, infraestructura, economía, bienestar y honestidad, los cuales incluyen diagnósticos y objetivos generales que se desagregan en 20 objetivos específicos, 20 estrategias y 312 líneas de acción. Asimismo, el documento establece la alineación del municipio con el Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024, 2022-2027 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Las siguientes líneas de acción dan sustento normativo a la implementación del programa presupuestario:

2.4.1.1: Promover el acceso a una vivienda digna para la población (PMD 2022-2024).

6.4.2.1: familias, mujeres jefas de familia y grupos de atención en pobreza y aquellos que han sido marginados históricamente, acceden a lotes con urbanización para vivienda progresiva a través de la celebración de contratos y/o convenios, atendiendo principios de inclusión e igualdad de género y respeto a los lineamientos de transparencia (PED 2022-2027).

2.7.3: Promover y otorgar financiamiento de vivienda adecuada, principalmente para la población en situaciones de discriminación, rezago social y precariedad económica (PND 2019-2024)

Estas líneas de acción constituyen el fundamento programático que justifica la existencia del programa dentro del marco de planeación municipal.

Adicionalmente, el Ayuntamiento de Tijuana, por conducto del Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana (IMPLAN), formuló el Plan Municipal de Desarrollo Urbano de Tijuana, Baja California, cuyo propósito es establecer criterios para la ordenación y regulación del uso del suelo, conforme a los procesos formales de urbanización y desarrollo. Este instrumento se encuentra alineado con la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Baja California y con los lineamientos emitidos por la Secretaría de Desarrollo Social.

A continuación, se desglosan estas características:

1. **Ejercicios de Planeación Institucionalizada:** El Pp es resultado de ejercicios de planeación que han sido institucionalizados y se llevan a cabo conforme a un procedimiento formal establecido en documentos oficiales. Esto asegura que las estrategias y acciones del programa sean coherentes y alineadas con las políticas públicas vigentes.
2. **Horizonte de Plazo:** El plan estratégico abarca un horizonte de al menos cinco años. Este enfoque a largo plazo permite establecer metas y objetivos que pueden ser monitoreados y evaluados a lo largo del tiempo, garantizando así su ajuste continuo conforme a las necesidades cambiantes de la población objetivo y del entorno socioeconómico.
3. **Definición de Resultados Esperados:** El plan establece claramente los resultados que se pretenden alcanzar con la ejecución del Pp. Incluye el objetivo central del programa, que es promover el acceso a viviendas adecuadas y seguras para personas de escasos recursos económicos en Tijuana. Asimismo, el plan detalla cómo se contribuye a los objetivos superiores, relacionados con el bienestar social y el desarrollo urbano sostenible.
4. **Estrategias de Intervención Documentadas:** Además, el plan define las estrategias específicas que se implementarán para alcanzar los resultados establecidos, incluyendo mecanismos para la identificación de la población beneficiaria, evaluación de requerimientos y seguimiento de desempeño.

Ambos instrumentos —el Plan Municipal de Desarrollo 2022–2024 y el Plan Municipal de Desarrollo Urbano de Tijuana— son resultado de procesos de planeación institucionalizados y establecen los resultados esperados derivados de la ejecución del programa presupuestario (Pp). Asimismo, contemplan indicadores de desempeño que permiten dar seguimiento y evaluar los avances en el cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley de Planeación del Estado de Baja California, el Plan Municipal debe contar con una vigencia considerada de largo plazo, comprendida entre diecinueve meses y un máximo de tres años. Si bien este periodo no coincide con el plazo de cinco años mencionado en el instrumento de evaluación, sí se encuentra alineado con la definición de largo plazo establecida por la normatividad estatal.

En 2025, el programa cuenta con un documento denominado “Plan Estratégico”, elaborado a partir de los Análisis Situacionales de Mediano Plazo (ASM) de ejercicios anteriores.

El Programa de Vivienda y Suelo Urbano cuenta con un plan estratégico sólido y bien estructurado que satisface los criterios requeridos, lo que fortalece su capacidad de intervención y su alineación con los objetivos nacionales de desarrollo.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
4	Cuatro de los criterios de valoración.

El POA que funge como Plan Anual de Trabajo y que es elaborado en base a la Metodología del Marco Lógico establecido por la CONAC, especifica las actividades, metas, alcance y medios de verificación de las actividades realizadas, además que la PROMUN cuenta con el “DOCUMENTO PARA EVALUACIÓN ANUAL DEL PROGRAMA” el cual se analiza año con año previo a realizar el Proyecto del POA; con lo cual se cumple con los criterios solicitados.

a) Sobre si el PAT es producto de ejercicios de planeación institucionalizados: se encuentra evidencia clara en los documentos revisados que indique la existencia de un procedimiento oficial, documentado y formalizado para la elaboración del PAT, que garantice las etapas y requisitos establecidos por la normativa institucional.

b) En relación a la consideración de bienes y/o servicios producidos con el presupuesto del Pp: Sí, el PAT incluyen acciones, programas y actividades que están orientadas a la entrega de bienes y/o servicios, los cuales están alineados con los objetivos del programa presupuestal.

c) Respecto a si establece metas que contribuyen al logro del objetivo central del Pp a través de la entrega o generación de bienes y/o servicios: Sí, el PAT presenta metas concretas relacionadas con la prestación de bienes o servicios, enfocados en cumplir los objetivos centrales del programa presupuestal.

d) Sobre si se revisa y actualiza periódicamente: se cuenta con evidencia suficiente en los documentos actuales que confirme la revisión y actualización periódica del PAT, lo cual es fundamental para su correcta operación y ajuste a cambios en el contexto o en las prioridades institucionales.

La existencia de un PAT bien estructurado y alineado con las características mencionadas garantiza una operación eficiente y efectiva del Programa de Vivienda y Suelo Urbano, maximizando su impacto en el mejoramiento de las condiciones de vivienda de la población beneficiaria. Esto reafirma el compromiso del programa con la mejora continua y su responsabilidad social.

b. Generación y uso de información del desempeño

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Programa presupuestal (Pp) cuenta con información de desempeño que abarque los elementos mencionados:

a) Contribución a los objetivos o estrategias prioritarias del programa derivado del PND vigente: la información del desempeño incluye indicadores que están alineados con los objetivos estratégicos del programa, evidenciando cómo las acciones contribuyen a las metas prioritarias establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

b) Avance en el logro de su objetivo central, verificable en cambios en la población objetivo: existen mediciones y resultados que reflejan el progreso en el cumplimiento del objetivo central del programa, mediante indicadores que muestran mejoras o avances en la condición de la población beneficiaria o en los bienes y servicios proporcionados.

c) Características de la población atendida y no atendida: la información del desempeño contempla detalles sobre las características de la población beneficiada, incluyendo aspectos demográficos, socioeconómicos o de otra índole relevante, además de identificar segmentos que no están siendo atendidos.

d) Los datos recogen las especificaciones, calidad, cantidad y otros atributos del bien o servicio proporcionado, permitiendo evaluar si estos cumplen con los requisitos y estándares establecidos.

En conclusión, el Pp cuenta con información de desempeño que cubre todos los elementos solicitados, facilitando un seguimiento integral y orientado a la evaluación del impacto y la eficacia del programa en relación con sus objetivos estratégicos y operativos.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

La información que se obtiene del ISD y que refleja los resultados obtenidos del POA son confiables y verificables, puesto que se generan, procesan e integran por el personal de esta paramunicipal. Todos estos indicadores se encuentran registrados en el sistema SIPRO con lo cual se cumple con los criterios especificados.

Con base en la información recopilada para el monitoreo del desempeño del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp), se identifica la existencia de un sistema robusto y funcional para el seguimiento de avances programáticos. Este sistema opera a través de la plataforma prog. presupuesto, una herramienta administrativa especializada en el registro, control y seguimiento de los resultados alcanzados en el marco del programa.

Dicha plataforma permite la centralización de la información relevante sobre el progreso de las actividades programáticas, asegurando la actualización oportuna y la pertinencia temporal de los datos. La estructura del sistema facilita la alimentación constante de información, lo que garantiza su disponibilidad en tiempo real para su uso en procesos de toma de decisiones basadas en evidencia.

A nivel operativo, la Subdirección de Vivienda y Suelo Urbano es la instancia responsable de coordinar el monitoreo y la gestión del sistema, asegurando que los datos sean generados, procesados y validados bajo criterios de calidad, consistencia y trazabilidad. Este proceso se ve reforzado por la revisión periódica de la Tesorería Municipal, que se encarga de verificar la integridad y precisión de la información financiera vinculada al programa.

La interacción entre un sistema informático consolidado como plataforma prog. Presupuesto, la supervisión técnica de la Subdirección de Vivienda y Suelo Urbano, y el control financiero ejercido por Tesorería, constituye un mecanismo institucional eficaz que garantiza la confiabilidad, oportunidad y pertinencia de la información utilizada para la gestión, seguimiento y evaluación del desempeño del Pp.

1. **Fiabilidad y Verificabilidad:** La información proviene de fuentes confiables y permite verificar y validar los datos registrados, garantizando su integridad y precisión.

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

2. **Periodicidad y Actualización:** Se ha establecido una periodicidad clara y fechas límite específicas para la actualización de los valores de las variables, asegurando que la información refleje la realidad actual del programa.
3. **Acceso al Personal Involucrado:** La información recolectada se pone a disposición del personal pertinente, facilitando la toma de decisiones informadas y la ejecución efectiva de las actividades programadas.
4. **Integración de Sistemas:** Los sistemas utilizados para gestionar la información están adecuadamente integrados, evitando discrepancias entre los distintos registros y proporcionando una visión coherente y unificada del desempeño del Pp.

El cumplimiento de estas características en la información de seguimiento es fundamental para evaluar la efectividad del Pp y realizar ajustes necesarios que maximicen su impacto en el bienestar de la población atendida.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Programa, es evaluado de forma anual por entes externos mediante el Programa Anual de Evaluación, así como cada trimestre mediante una evaluación interna por la Tesorería Municipal denominado Sistema de Evaluación de Desempeño, con lo cual se cumple con los criterios especificados.

- a) El Pp consulta evaluaciones externas o auditorias para ajustar metas, presupuestos o actividades en ciclos anuales, se hacen referencias a informes y datos de diferentes fuentes oficiales como la Secretaría de Desarrollo Social, el IMPLAN y el INEGI.
- b) Existen documentos o disposición normativa que obliga a revisar o incorporar hallazgos de auditorías o evaluaciones externas.
- c) Se ajusta a objetivos, indicadores, estrategias o líneas de acción en base en recomendaciones de evaluaciones externas, se identifica el problema principal: el rezago en vivienda social en la zona este de Tijuana, con datos específicos que indican un déficit de 124,493 viviendas y la concentración del 34% de la población en las delegaciones con mayor necesidad, coordinarse con varias instancias de gobierno para obtener patrimonio territorial, apoyo legal y facilidades para emprender proyectos de vivienda social, se plantea la importancia de ofrecer créditos hipotecarios adaptados a la población de escasos recursos que no pueden acceder a créditos tradicionales así como de proporcionar infraestructura, mantenimiento y regularización jurídica para el desarrollo habitacional.
- d) La información externa es analizada y/o revisada por personal directivo para toma de decisiones, garantizando que los análisis externos informen y/o guíen a la toma de decisiones en todos los niveles, asegurando una gestión integral.

Finalmente, el seguimiento a los ASM es coordinado por la subdirección administrativa, la coordinación de programación y presupuesto, y la dirección del programa, en conjunto con los responsables de las áreas operativas.

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

Respuesta:

El Pp ha sido sujeto de una evaluación externa de Consistencia y Resultados 2021, 2022 y 2024, esta evaluación ha permitido que el programa atienda una diversidad de aspectos susceptibles de mejora lo que impacta en la planeación y resultados del programa, por lo que se recomienda a continuar con este tipo de evaluación, principalmente la de evaluación de consistencia y resultados, así como la evaluación específica de desempeño realizada en los periodos 2020 y 2023, por otra parte, la evaluación de diseño se recomienda únicamente a programas de nueva creación o cuando se presentan cambios sustantivos que ameriten nuevamente someter el Pp a una evaluación de diseño.

Considerando los Aspecto Susceptibles de Mejora derivados de la Evaluación de Consistencia y Resultados se observa que el Pp aún mantiene áreas de oportunidad de mejora detectadas principalmente en Incorporar ligas electrónicas directas:

- Necesidad de incluir en los documentos oficiales enlaces que lleven directamente a los informes y documentos señalados como medios de verificación, o en su defecto indicar su ubicación física para facilitar el acceso y la transparencia, formalizar el aval del plan.
- Seguir avanzando en el proceso para obtener la aprobación formal del Plan Estratégico ante el Comité Técnico de la PROMUN, con el objetivo de fortalecer la institucionalidad y validez del organismo, recopilación y análisis de datos de solicitudes no atendidas.
- Implementar un registro de las solicitudes de vivienda que no pueden ser atendidas por falta de requisitos o disponibilidad, para conocer mejor la demanda y hacer gestiones para una mejor asignación futura; sin embargo, este aspecto fue considerado "No factible" en el seguimiento, las evaluaciones periódicas externas.
- Promover que instancias externas realicen evaluaciones regulares de la población objetivo, equidad de género, calidad y accesibilidad de las viviendas, así como del impacto social y económico del Programa, la revisión de procedimientos actuales: Llevar a cabo una revisión exhaustiva y actualización del Manual de Procedimientos que permita identificar y corregir áreas susceptibles de mejora en los procesos internos, mejorar los instrumentos de medición de satisfacción: Revisar y actualizar formatos de encuestas para obtener una retroalimentación más completa y detallada de la población atendida así como dar seguimiento a auditorías externas: Mantener un seguimiento puntual a las auditorías realizadas por órganos de control externos como ASEBC y Sindicatura Municipal para asegurar el cumplimiento y eficacia del Programa.

El análisis de estos temas relevantes mediante evaluaciones externas permitirá obtener una visión integral sobre el desempeño del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp), contribuyendo así a mejorar su diseño, planificación y ejecución, y asegurando que se cumplan los objetivos establecidos en beneficio de la población objetivo.

c. Aspectos Susceptibles de Mejora

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
4	De 75% a 100%

El avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos o institucionales en los últimos años, conforme a los documentos de trabajo presentados, se puede detallar de la siguiente manera:

- ✓ Avance en la incorporación de ligas electrónicas: 75%.
- ✓ Avance en la formalización del aval del Plan Estratégico: 50%.
- ✓ Avance en la revisión y actualización del Manual de Procedimientos: 50%.
- ✓ Avance en dar seguimiento a auditorías externas: 50%.
- ✓ Avance en la actualización del formato de encuesta de satisfacción: Programada para finalizar el 13/09/2024 con evidencia del formato actualizado al 100% en dicho momento.
- ✓ Recopilación y análisis de datos sobre población no atendida: 0%, considerado "No factible".

De los aspectos susceptibles de mejora evaluados, varios presentan avances alrededor del 50% a 75%, uno completa el 100% en la actualización de instrumentos (encuestas de satisfacción), mientras que un aspecto importante (registro de solicitantes no atendidos) no ha avanzado y es considerado no factible.

Porcentaje estimado de ASM con avance conforme a lo establecido:

- De 6 aspectos reportados en los documentos, 5 presentan avances relevantes de entre 50% y 100%.
- Esto representa aproximadamente un 83% (5 de 6) de los aspectos con avance conforme a lo establecido en los documentos.

Por lo tanto, se puede concluir que aproximadamente el 83% de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) presentaron un avance conforme a lo establecido en los documentos de trabajo institucionales para el Programa de Vivienda y Suelo Urbano en los últimos años evaluados.

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

Respuesta:

Los ASM derivados de ejercicios anteriores, efectivamente han ayudado a lograr los resultados esperados, lo cual se ve reflejado en la conclusión de los ASM para el ejercicio 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025

La atención y resolución de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), tanto específicos como institucionales, identificados a partir de evaluaciones externas, auditorías de desempeño, informes de organismos independientes y otros estudios técnicos desarrollados entre 2020 y 2023, han desempeñado un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp).

Durante este periodo, el programa ha incorporado de manera activa y sistemática los hallazgos derivados de estos instrumentos de evaluación, traduciendo su compromiso con la mejora continua en resultados tangibles. La atención satisfactoria de los ASM correspondientes al ejercicio 2023 evidencia una gestión eficaz de las recomendaciones y un fortalecimiento progresivo de la capacidad operativa e institucional del programa.

A lo largo de los ejercicios evaluados, los ASM abordaron temáticas estratégicas que reflejan una evolución coherente en la orientación del programa:

- En 2020, los ASM se enfocaron en mejorar la transparencia y eficiencia en la asignación de recursos.
- En 2021, se identificaron oportunidades en la digitalización de procesos administrativos y el uso de tecnologías para la gestión urbana.
- Durante 2022 y 2023, las evaluaciones pusieron énfasis en la sostenibilidad de las mejoras habitacionales y en el incremento de la satisfacción de los beneficiarios, con base en los resultados de encuestas periódicas.
- En el ejercicio 2024 y 2025 el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) ha mantenido su compromiso con la mejora continua, consolidando avances significativos en términos de gestión operativa, atención a beneficiarios y cumplimiento de metas programáticas. La implementación de acciones derivadas de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) identificados en ciclos anteriores ha permitido fortalecer los procesos de asignación de vivienda, mejorar los sistemas de información utilizados para la toma de decisiones, y ampliar los mecanismos de seguimiento a la satisfacción ciudadana. Asimismo, se ha dado continuidad a la alineación estratégica del programa con los objetivos establecidos en los planes nacional, estatal y municipal de desarrollo. La evaluación 2024 destaca el cumplimiento eficaz de los compromisos institucionales, así como una mayor capacidad de respuesta del programa ante la demanda social, contribuyendo así a la consolidación de un modelo de atención urbana sostenible, equitativo y centrado en las personas.

La adecuada gestión de estos ASM ha contribuido a que el programa mantenga prácticas operativas alineadas con estándares de eficiencia, eficacia y transparencia, consolidando un modelo de gestión pública adaptable a las necesidades sociales y a los cambios en su entorno operativo. El impacto positivo de estas acciones ha sido visible en el fortalecimiento institucional del programa, en su capacidad de respuesta y en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos.

Asimismo, el enfoque proactivo asumido por la Unidad Responsable para identificar y atender estos aspectos ha permitido que el Pp avance con mayor confianza hacia el cumplimiento de sus metas, consolidando su compromiso con el bienestar social, la equidad territorial y el desarrollo urbano sostenible.

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

Respuesta:

Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) específicos o institucionales que no han logrado ser atendidos en los tiempos establecidos según los documentos de trabajo o institucionales en los últimos tres años son:

Recopilar y analizar los datos sobre la población que acuda a solicitar los servicios del programa y no sea proporcionado el servicio por falta de requisitos o disponibilidad de viviendas.

- ✓ Avance: 0% y considerado "No factible"
- ✓ Causa principal: La actividad fue calificada como "No factible", lo que indica posibles limitaciones en recursos, capacidad técnica o estructura para implementar el registro y análisis de solicitudes rechazadas.
- ✓ Consecuencia: No se tiene información estadística adecuada para conocer la demanda real del servicio, lo que dificulta una planificación eficaz y gestión para asignación de vivienda.

Dar seguimiento a las auditorías realizadas por los diferentes órganos de control que revisan el Programa Presupuestario.

- ✓ Avance: 50%.
- ✓ Causa principal: Posibles limitaciones en recursos o coordinación para completar la supervisión de auditorías en tiempo y forma.
- ✓ Consecuencia: Riesgo de no atender o corregir oportunamente observaciones de auditorías, lo que podría afectar la transparencia y eficacia del programa.

Seguir con el proceso para formalmente avalar el Plan estratégico elaborado por el organismo, ante el Comité Técnico de la PROMUN.

- ✓ Avance: 50%
- ✓ Causa principal: Proceso administrativo pendiente o falta de priorización en la institucionalización del Plan.
- ✓ Consecuencia: Falta de validación formal que podría limitar la legitimidad y respaldo institucional del Plan Estratégico.

Llevar a cabo una revisión exhaustiva de los procedimientos actuales con el objetivo de identificar posibles áreas de mejora.

- ✓ Avance: 50%.
- ✓ Causa principal: Retrasos en actualización y revisión de manuales y procesos internos.
- ✓ Consecuencia: Persistencia de posibles ineficiencias en procedimientos que impactan en la operación del programa.

En resumen, el único ASM con retraso crítico que no se atiende (avance 0% y "No factible") es el registro y análisis de la demanda no satisfecha de vivienda, lo cual limita la capacidad de respuesta del programa a la demanda ciudadana. Otros ASM con avances incompletos en torno al 50% reflejan problemas administrativos o de recursos que impactan en el aseguramiento de la calidad, gestión institucional y procesos internos.

► **Módulo 3. Cobertura y focalización**

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Respecto a si el Programa presupuestal (Pp) cuenta con una estrategia de cobertura documentada que cumple con los criterios planteados:

- a) El Pp no presenta una Cuantificación de la evolución de la población potencial y objetivo para al menos los próximos tres años: No se encuentra evidencia explícita en la documentación revisada que muestre un análisis cuantificado y proyectado de la evolución de la población objetivo y potencial para un horizonte mínimo de tres años.
- b) Consideración del presupuesto requerido para atender a su población objetivo para al menos los próximos tres años: No se observa una integración clara y documentada que vincule la proyección presupuestaria con la atención de la población objetivo para un periodo mínimo de tres años.
- c) Especificación de metas anuales de cobertura para el plazo definido y claridad en los criterios para establecerlas: Los documentos presentan metas trimestrales relacionadas con indicadores específicos, sin embargo, no se encuentra una estrategia documentada que detalle metas anualizadas de cobertura para un periodo definido con criterios explícitos para su establecimiento.
- d) Factibilidad de alcanzar las metas de cobertura definidas con el diseño actual del Pp: No se identifica evidencia documental que analice o asegure la factibilidad del alcance de las metas de cobertura, considerando el diseño actual del programa y sus recursos disponibles.

El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura documentada que cumpla con los criterios señalados, especialmente en aspectos de proyección de población, vinculación presupuestaria y establecimiento claro de metas de cobertura a mediano plazo, así como en la evaluación de la factibilidad para alcanzar dichas metas. Como lo menciona el programa PROMUN la población potencial se actualiza cada año y puede proyectarse a tres

años tal como se indica en la carta urbana del municipio de Tijuana por el IMPLAN. No obstante, la población objetivo depende directamente del número de viviendas administradas por el PROMUN, lo cual está ligado a la

aprobación de patrimonio inmobiliario al Fideicomiso y a los proyectos de inversión en vivienda que se logren gestionar. Por esta razón, como lo manifiesta PROMUN realizar una proyección a tres años sobre el número de viviendas y familias beneficiadas resulta poco realista y carece de fundamentos sólidos que permitan considerarla como un dato objetivo. En otras palabras, debido a la naturaleza del programa y a su marco operativo, esta situación es una característica inherente a su plan.

Sugerencia de mejora (1): Sobre la especificación de metas anuales de cobertura y claridad en los criterios para establecerlas:

- ✓ Documentar explícitamente metas de cobertura anuales para el periodo definido (al menos tres años), sustentadas en análisis técnicos y datos de población objetivo.
- ✓ Definir y comunicar claramente los criterios y metodologías utilizados para establecer dichas metas, incluyendo factores demográficos, recursos disponibles, condiciones operativas y capacidad institucional.
- ✓ Incorporar indicadores de seguimiento que permitan evaluar periódicamente el avance hacia el cumplimiento de las metas.

Respecto a la factibilidad de alcanzar las metas con el diseño actual del Pp:

- ✓ Realizar un análisis de factibilidad detallado que considere los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales necesarios para cumplir con las metas de cobertura establecidas.
- ✓ Ajustar las metas y/o el diseño del programa en función de los resultados del análisis de factibilidad para asegurar que sean alcanzables y realistas.
- ✓ Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación continua que permitan detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos en la estrategia y ejecución del Pp.

Estas acciones fortalecerán la planificación y gestión del programa, asegurando metas claras, alcanzables y con seguimiento sistemático que permita maximizar el impacto en la población objetivo.

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

Respuesta:

La UR del Pp mostró evidencia de la metodología utilizada, para la definición y/o cuantificación de la población objetivo, una de las fuentes de información para determinar la población potencial son los datos estadísticos de la Secretaría de Bienestar Federal en el documento denominado "Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social" presentado en 2024, siendo este su fuente confiable de información.

La población potencial que define el Pp para el ejercicio 2025, asciende a 233 mil 600 personas, el cual esta segregada por género en 117,734 hombres y 115,866 mujeres que presentan un grado de marginación en las cuatro dimensiones: Educación, vivienda, distribución de la población e ingresos monetarios, que habitan en el municipio de Tijuana.

La población objetivo que se programó para atender a través del Pp Vivienda y suelo urbano durante el ejercicio 2025 es de 32 mil 430 habitantes establecidos en el Programa Operativo Anual. El programa también cuantifica a la población objetivo, segregándola por género y otras características demográficas. Por ejemplo, dentro del Programa Operativo Anual (POA), se desagrega la población objetivo en 16,234 mujeres y 16,496 hombres.

El Pp cuenta con mecanismos para identificar a su población objetivo y se apoya en varios documentos oficiales, como el Diagnóstico que soporta la creación del programa, el POA y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Estos documentos proporcionan una base metodológica y estadística para determinar la población objetivo y potencial.

La cantidad de población objetivo del Programa presupuestal establece en base al 1% de la población de la población de las delegaciones de la zona este de la ciudad de Tijuana (La Presa y la Presa Este). Según la carta urbana de Tijuana publicada por IMPLAN corresponde a 32,730 habitantes, de los cuales se diferencian por género: 16,496 habitantes y 16,234 mujeres. Estos son los habitantes proyectados con carencia de vivienda en dicha zona y que podrían aplicar al programa de vivienda PROMUN.

► **Módulo 4. Operación**

a. Análisis de los procesos clave

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

Respuesta:

El programa "89. Vivienda y Suelo Urbano" es un componente esencial para abordar las necesidades habitacionales en Tijuana, y su diseño está alineado con las mejores prácticas del sector gubernamental en materia de planificación urbana y desarrollo social. A continuación, se desglosan procesos fundamentales:

Proceso de Administración y Control Financiero.

Actividades clave:

- ✓ Planear, organizar y controlar los recursos financieros y humanos.
- ✓ Realizar movimientos bancarios y expediciones de cheques.
- ✓ Elaborar avances presupuestales mensuales y avances programáticos trimestrales.
- ✓ Gestionar solicitudes de presupuestos, ampliaciones y transferencias ante Tesorería Municipal.
- ✓ Coordinar con área contable el pago de nómina e impuestos.

Proceso de Gestión Jurídica y Contratos Laborales

Actividades clave:

- ✓ Mantener archivo individual de fraccionamientos administrados.
- ✓ Elaborar contratos laborales para empleados.
- ✓ Cumplir con manuales, normas y ordenamientos legales.
- ✓ Atender asuntos legales en proceso y concluidos para reasignación de viviendas.
- ✓ Coordinar con abogados externos, juzgados y autoridades fiscales.

Proceso de Supervisión y Control de Obras.

Actividades clave:

- ✓ Revisión técnica de documentos contractuales de obra (proyecto, catálogo, presupuesto, programa, especificaciones).
- ✓ Supervisión de avances físicos y financieros.
- ✓ Control de estimaciones y pagos.
- ✓ Seguimiento a trabajos no considerados en contrato.
- ✓ Registro en bitácora de eventos durante la ejecución.

Proceso de Gestión y Cobro de Recursos

Actividades clave:

- ✓ Vigilar y administrar recaudación de pagos por predios.
- ✓ Manejar fondos para cubrir necesidades del organismo.
- ✓ Proponer reglamentos internos para organización y atribuciones.
- ✓ Coordinar recursos materiales y humanos para funcionamiento.

Proceso de Mejora Continua y Gestión de Competencias

Actividades clave:

- ✓ Aplicar técnicas y herramientas de mejora continua.
- ✓ Capacitar al personal para optimización de procesos.
- ✓ Fomentar competencias técnicas y de gestión (ética pública, vocación de servicio, análisis de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, apego a normas).

Este enfoque técnico asegura que el programa "89. Vivienda y Suelo Urbano" no solo responda a las necesidades habitacionales actuales, sino que también esté preparado para adaptarse a los cambios futuros en el entorno urbano y social, contribuyendo así a un desarrollo más equitativo y sostenible en Tijuana.

Sigue pendiente la autorización del Manual de procedimientos por el Comité Técnico, los diagramas de flujo existen, están actualizados y son funcionales para la operación del Pp.

b. Solicitud de bienes y/o servicios

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con un sistema WEB que es parte del Sistema SAARI, mediante el cual se registran todas las solicitudes de vivienda por parte de la población potencial, con la cual se pueden emitir reportes de la demanda de los bienes y servicios prestados.

En 2024, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) consolida el uso de su plataforma web integrada al Sistema SAARI, la cual constituye una herramienta fundamental para el registro, análisis y gestión de las solicitudes de vivienda presentadas por la población objetivo. Esta plataforma permite la recopilación sistemática y exhaustiva de información relevante sobre la demanda total de los bienes y servicios habitacionales ofrecidos por el programa.

A través del sistema, se registran no solo el volumen total de solicitudes, sino también variables clave relacionadas con el perfil socioeconómico de los solicitantes, tales como niveles de ingreso, tamaño y composición del núcleo familiar, ubicación geográfica preferida, entre otros indicadores estratégicos. Esta capacidad analítica ha sido fortalecida significativamente durante 2024, permitiendo una mayor precisión en la caracterización de la demanda.

La sistematización y actualización continua de esta base de datos han permitido al Pp generar reportes e informes técnicos con un alto grado de confiabilidad, los cuales brindan una visión integral de las necesidades habitacionales de la población. Esta información resulta esencial para la planificación programática, la asignación eficiente de recursos y el diseño de políticas públicas que garanticen una respuesta eficaz, equitativa y oportuna a la demanda habitacional. En 2025, el programa continúa consolidando estos mecanismos como parte de su estrategia de mejora continua en la gestión de la vivienda social.

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con un sistema WEB que es parte del sistema SAARI, mediante el cual se registran todas las solicitudes de vivienda por parte de la población potencial, con la cual se pueden emitir reportes de la demanda de los bienes y servicios prestados. Además, dentro del Programa de Mejora Regulatoria que está disponible en la página WEB del Ayuntamiento de Tijuana, también se pueden verificar los requisitos, así como descargar el formato A1 para solicitar vivienda.

Durante el año 2024, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) fortalece sus procedimientos institucionales para la recepción, registro y trámite de solicitudes relacionadas con los bienes y servicios que ofrece. Estos procedimientos están plenamente documentados y disponibles en el sitio oficial del programa: <https://promun.tijuana.gob.mx/tramites.aspx>, lo que garantiza transparencia, accesibilidad y eficiencia en la atención a la ciudadanía.

El catálogo de trámites incluye, entre otros, los siguientes: Reestructura de Deuda, Solicitud de Vivienda o Predio, Obtención de Título de Propiedad, Cesión de Derechos, Finiquitos, y Solicitud de Estado de Cuenta. Todos estos procedimientos están estructurados conforme a estándares de calidad y alineados con las necesidades específicas de la población atendida, asegurando un enfoque equitativo y orientado al servicio.

Cada procedimiento define de forma clara y precisa los plazos para su ejecución, los requisitos y formatos correspondientes, así como los canales de atención disponibles para dar seguimiento personalizado a las solicitudes. Esta claridad operativa ha permitido una gestión más ágil y eficaz de los trámites durante 2024, mejorando significativamente los tiempos de respuesta y la experiencia del usuario.

Además, los procedimientos se presentan en un lenguaje accesible y comprensible, lo cual facilita su consulta por parte de la población objetivo. Como parte del compromiso con la Mejora Regulatoria, el Pp ha implementado acciones orientadas a la simplificación administrativa, promoviendo así la reducción de cargas burocráticas y fomentando una mayor cercanía con la ciudadanía.

En 2025, el Programa continua con la optimización de sus procesos, priorizando la eficiencia operativa, la inclusión digital y la transparencia, con el objetivo de garantizar el acceso efectivo a soluciones habitacionales dignas para la comunidad.

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con el programa de Mejora Regulatoria que está disponible en la página WEB del Ayuntamiento de Tijuana, en donde se pueden verificar los requisitos, así como descargar el formato A1 para solicitud de vivienda y también se establecen los procedimientos y tiempos de respuesta, así como la descripción amplia y clara de los requisitos y políticas de operación.

En el transcurso de 2024, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) fortalece significativamente los mecanismos de verificación para asegurar que los procedimientos vinculados a la recepción, registro y trámite de solicitudes de bienes y servicios estén debidamente documentados, sistematizados y alineados con los más altos estándares de calidad, transparencia y eficiencia operativa.

Estos mecanismos son gestionados principalmente por la Subdirección de Promoción Social, instancia encargada de brindar asesoría directa a las personas interesadas en los beneficios del programa municipal de vivienda, incluyendo aquellas que puedan calificar como sujetos de crédito. Esta unidad opera conforme a criterios técnicos y normativos que aseguran la correcta aplicación de los procedimientos establecidos.

Como parte del compromiso con la mejora continua, el Pp ha integrado su operación al Programa de Mejora Regulatoria, disponible en el sitio web del Ayuntamiento de Tijuana. Esta herramienta facilita el acceso público a los requisitos, formatos y plazos para la solicitud de vivienda, incluyendo el formato A1, lo que contribuye a una gestión clara, transparente y centrada en el usuario.

Asimismo, dentro de la Subdirección de Cobranza y Promoción Social se encuentra disponible el documento técnico “Lineamientos Generales”, el cual detalla las políticas de operación, requisitos, criterios de elegibilidad y etapas del proceso. Esta guía normativa garantiza la estandarización de los procedimientos y su correcta aplicación por parte de todas las áreas involucradas, permitiendo una gestión consistente y verificable en cada etapa del ciclo operativo.

Los procedimientos son públicos y accesibles a través del portal institucional del Pp, presentados en un lenguaje claro, sencillo y comprensible para la población objetivo. Esta accesibilidad, junto con los mecanismos de control implementados durante 2024, permite asegurar que los procesos sean adaptables, auditables y alineados con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia.

De cara a 2025, el Pp continúa fortaleciendo estos mecanismos como parte de su estrategia de institucionalización y mejora de la calidad en la prestación de servicios habitacionales.

c. Selección de la población objetivo

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con el Programa de Mejora Regulatoria que está disponible en la página WEB del Ayuntamiento de Tijuana, en donde se puede verificar los requisitos, así como descargar el formato A1 para solicitud de vivienda, también se establece los procedimientos y tiempos de respuesta, y se definen claramente los requisitos para la elegibilidad para aplicar el programa.

El Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) cuenta con criterios de elegibilidad formalmente documentados, los cuales han sido fortalecidos y validados durante el año 2024 para asegurar su congruencia con las políticas públicas de atención a la demanda habitacional. Estos criterios cumplen con los principios de transparencia, objetividad y equidad, y son aplicables de manera sistemática en todos los trámites gestionados a través del sitio oficial del programa: <https://promun.tijuana.gob.mx/tramites.aspx>.

Los criterios de elegibilidad documentados cumplen con las siguientes características técnicas:

- a) Congruencia con la identificación y delimitación de la población objetivo:** Los criterios están alineados con el perfil socioeconómico de la población a la que el programa está dirigido, priorizando a personas y familias en situación de vulnerabilidad, rezago habitacional o sin acceso a crédito formal. Esta alineación asegura una asignación adecuada de los beneficios y focalización eficiente de los recursos.
- b) Claridad en la especificación de requisitos:** Los requisitos de elegibilidad están claramente definidos y descritos en la documentación oficial del programa, eliminando ambigüedades y permitiendo a los solicitantes comprender con precisión los criterios necesarios para acceder a los bienes y servicios habitacionales.
- c) Estandarización y sistematización del proceso de selección:** Durante 2024, se reforzó la estandarización de los criterios mediante su integración en los sistemas operativos internos y plataformas digitales, garantizando su aplicación uniforme por parte de todas las áreas responsables del proceso. Esto ha permitido mayor consistencia en las decisiones de admisión y asignación.
- d) Accesibilidad pública y lenguaje claro:** Los criterios de elegibilidad y procedimientos asociados son públicos y están disponibles a través del portal del Ayuntamiento de Tijuana, dentro del marco del Programa de Mejora Regulatoria. Los solicitantes pueden consultar los requisitos, descargar el formato A1 y conocer los plazos de atención.

Asimismo, la Subdirección de Cobranza y Promoción Social mantiene disponible el documento “Lineamientos Generales”, que describe de forma detallada las políticas de operación y criterios técnicos, redactado en un lenguaje claro, sencillo y accesible.

Estos mecanismos han contribuido, especialmente en 2024, a consolidar una gestión transparente y técnicamente sólida en la selección de la población beneficiaria, fortaleciendo la confianza ciudadana en el programa y garantizando una asignación justa y equitativa de los apoyos habitacionales. Para 2025, el Pp continua con la actualización de estos criterios, conforme a las necesidades detectadas y a los resultados de evaluación de impacto y desempeño.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El programa cuenta con criterios de selección establecidos los cuales se adaptan a la necesidad de vivienda de la población potencial y objetivo, cuenta con los procesos internos para ello los cuales tienen definidos sus tiempos de respuesta y costos, así como diversos mecanismos para difundir los requisitos y políticas de operación.

Durante este año 2025, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) consolida y fortalece su procedimiento para la selección de destinatarios de bienes y servicios habitacionales, asegurando que dicho proceso cumpla con principios de objetividad, equidad, eficiencia y transparencia. Este procedimiento se encuentra documentado en el marco normativo del programa y disponible públicamente a través de los sitios oficiales: <https://promun.tijuana.gob.mx/tramites.aspx> y <https://promun.tijuana.gob.mx/servicios.aspx>.

El procedimiento cumple con las siguientes características fundamentales:

- a) Adecuación a las características de la población objetivo:** Los procesos de selección consideran variables socioeconómicas y demográficas clave que permiten focalizar adecuadamente los recursos. Esta adecuación garantiza que las personas beneficiarias sean aquellas con mayor necesidad habitacional, conforme al perfil definido por el programa.
- b) Definición de plazos claros y predecibles:** En 2024, se reforzó la claridad en la definición de los plazos para cada etapa del proceso, desde la recepción de solicitudes hasta la asignación de beneficios. Esta información es proporcionada de forma accesible a los solicitantes, junto con canales de contacto para orientación y seguimiento, mejorando así la eficiencia operativa y la certidumbre del procedimiento.
- c) Presentación detallada de requisitos y formatos:** El proceso de selección establece de manera explícita los requisitos documentales y los formatos necesarios, lo cual proporciona certidumbre jurídica y operativa a los solicitantes. Esta información se encuentra sistematizada y disponible en el documento técnico **“Lineamientos Generales”**, alojado en la Subdirección de Cobranza y Promoción Social, donde se describen de manera clara las políticas de operación del programa.
- d) Publicidad y accesibilidad del procedimiento:** Los lineamientos y requisitos están publicados en plataformas digitales institucionales en un lenguaje claro, conciso y accesible, lo que facilita la comprensión por parte de la población objetivo. Esta accesibilidad ha sido clave en 2024 para ampliar el alcance del programa y fortalecer la transparencia en la gestión pública.

En conjunto, el procedimiento de selección implementado por el Pp asegura una asignación justa y eficaz de los bienes y servicios habitacionales, mejorando la experiencia del usuario, fortaleciendo la confianza ciudadana y promoviendo una gestión institucional orientada a resultados medibles y sostenibles.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Se cuenta con criterios de selección establecidos en la Subdirección de Cobranza y promoción Social, en el cual se definen ampliamente los requisitos, y políticas de operación. De igual forma se cuenta con el sistema web de SAARI en donde están registrados los solicitantes de vivienda.

En el año 2024, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) fortaleció sus mecanismos de verificación del procedimiento de selección de beneficiarios, asegurando su alineación con criterios de calidad, equidad y transparencia. Estos mecanismos están documentados, son operativamente sistematizados y cumplen con las mejores prácticas en materia de control institucional.

Documentación normativa clara y actualizada: El procedimiento de verificación está sustentado en el documento “Lineamientos Generales”, emitido por la Subdirección de Cobranza y Promoción Social. Este documento establece con precisión los requisitos de acceso, los criterios de selección y las políticas operativas del programa, garantizando que la selección de beneficiarios se realice de manera congruente con las características de la población objetivo. Durante 2024, se revisó y actualizó este instrumento normativo para fortalecer su pertinencia y aplicabilidad.

Estandarización y aplicación uniforme: Los criterios contenidos en los Lineamientos Generales son de aplicación obligatoria para todas las instancias del programa, lo cual permite asegurar una ejecución homogénea y coherente del procedimiento de selección. Esta estandarización contribuye a la equidad en el acceso y al cumplimiento de los principios de legalidad administrativa.

Sistematización a través del sistema SAARI: El Pp opera mediante el sistema informático SAARI, el cual registra de forma centralizada y automatizada todas las solicitudes de vivienda. Esta plataforma permite la trazabilidad del proceso, facilita la verificación documental y posibilita la generación de reportes estadísticos para el monitoreo y la evaluación del desempeño. En 2024, se optimizaron los procesos internos del sistema para mejorar su eficiencia y la calidad de los datos capturados.

Transparencia y accesibilidad pública: Tanto el documento normativo como los procedimientos están disponibles en un lenguaje claro, sencillo y accesible a través de los portales oficiales del programa y del Ayuntamiento de Tijuana. Esto garantiza que la población solicitante conozca los criterios de selección y pueda verificar el cumplimiento de las reglas del proceso, fortaleciendo así la confianza institucional.

En el 2025 se continua con esta tendencia de mejora, optimizando los procesos establecidos. En conjunto, estos mecanismos garantizan que la selección de destinatarios del Pp se realice bajo principios de transparencia, consistencia técnica y responsabilidad social, asegurando que los apoyos lleguen efectivamente a quienes más los necesitan.

d. Entrega de bienes y/o servicios

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Los bienes y servicios que se entregan cuentan con un procedimiento muy preciso, ya que se trata de viviendas y/o servicios relacionados con las mismas. Se cuenta con recibos, y/o documentos jurídicos dependiendo el trámite, así como los contratos respectivos (los contratos son reserva de dominio y son instrumentos que tienen información personal y crediticia de los beneficiarios, no se hacen públicos).

En 2024, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) fortaleció la formalización y operatividad de sus procedimientos para la entrega de bienes y servicios, garantizando su alineación con criterios de eficacia, transparencia y atención diferenciada a su población objetivo. Estos procedimientos están debidamente documentados y son de acceso público a través del portal institucional: <https://promun.tijuana.gob.mx/tramites.aspx>.

Procedimientos claros, adaptados y accesibles: El Pp dispone de un conjunto de trámites estandarizados que consideran las características específicas de las personas beneficiarias. Entre ellos destacan: Reestructura de Deuda, Solicitud de Vivienda o Predio, Obtención de Título de Propiedad, Cesión de Derechos, Finiquitos y Solicitud de Estado de Cuenta.

Estos procedimientos fueron revisados durante 2024 y parte en el 2025 para asegurar su pertinencia y accesibilidad, favoreciendo una atención adecuada, inclusiva y personalizada.

Plazos definidos y seguimiento institucional: Cada procedimiento establece plazos claros para su tramitación, permitiendo a los beneficiarios conocer los tiempos estimados de respuesta. Además, se incluyen datos de contacto institucionales para la atención personalizada, fortaleciendo así la capacidad de respuesta y el seguimiento eficiente de cada caso.

Requisitos y formatos detallados: Los requisitos, documentos y formatos necesarios para la entrega de bienes y servicios se encuentran claramente especificados en los sitios oficiales del programa. Esta información se presenta de forma ordenada, lo que facilita a los solicitantes el cumplimiento de los requisitos y permite una gestión documental más eficiente por parte del programa.

Transparencia en la información no confidencial: Si bien los contratos, recibos y documentos legales asociados a la entrega de bienes y servicios contienen datos personales y crediticios que impiden su publicación por motivos de confidencialidad, el proceso general de entrega es transparente y está documentado. Toda la información no reservada se comunica en un lenguaje claro, sencillo y comprensible para la población objetivo.

En conjunto, estos procedimientos garantizan una entrega justa, equitativa y eficiente de los beneficios ofrecidos por el Pp, reforzando la confianza institucional y asegurando el cumplimiento de los principios de legalidad, accesibilidad y transparencia.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Los bienes y servicios que se entregan cuentan con un procedimiento muy estricto, ya que se trata de viviendas y/o servicios relacionados con las mismas. Se cuenta con formatos, documentos jurídicos dependiendo el trámite, los contratos respectivos y las actas de entrega. Por lo cual todo el proceso y el mecanismo para la entrega de los bienes y servicios son perfectamente verificables.

Procedimientos estandarizados y documentados: El Pp cuenta con un conjunto de trámites claramente definidos y accesibles a través de su sitio web oficial: <https://promun.tijuana.gob.mx/tramites.aspx>. Entre los procedimientos vigentes se encuentran: Reestructura de Deuda, Solicitud de Vivienda o Predio, Obtención de Título de Propiedad, Cesión de Derechos, Finiquitos y Solicitud de Estado de Cuenta.

Estos procedimientos son aplicados de forma uniforme por todas las áreas operativas involucradas, lo que garantiza consistencia en la entrega de bienes y servicios.

Verificación a través del sistema SAARI: La verificación de los procedimientos se realiza mediante el sistema informático SAARI, un software especializado en gestión inmobiliaria. Este sistema permite registrar, almacenar y consultar en tiempo real la información relacionada con la contratación, seguimiento y cobranza de las viviendas asignadas, asegurando la trazabilidad de cada expediente y facilitando la auditoría interna.

Accesibilidad de la información no confidencial: Toda la información pública sobre procedimientos se encuentra redactada en un lenguaje claro, sencillo y accesible, con el objetivo de facilitar su comprensión por parte de la población beneficiaria. Esto promueve una participación informada y refuerza la confianza en la gestión institucional.

Soporte documental verificable: Aunque los documentos legales, recibos y contratos asociados contienen datos personales y financieros que impiden su divulgación pública, constituyen un soporte válido y verificable que respalda cada entrega. Estos instrumentos son gestionados conforme a los lineamientos de confidencialidad y protección de datos personales.

Durante el ejercicio 2025, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) consolidó mecanismos robustos y estandarizados para verificar la correcta ejecución de los procedimientos relacionados con la entrega de bienes y servicios. Estos mecanismos están debidamente documentados, sistematizados y alineados con los principios de equidad, transparencia y eficiencia operativa, en concordancia con las características de la población objetivo.

En conjunto, los mecanismos implementados aseguran la correcta aplicación y verificación de los procedimientos, fortaleciendo la rendición de cuentas institucional y garantizando una gestión orientada a resultados, en beneficio directo de la comunidad atendida por el programa.

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

Respuesta:

La disponibilidad de viviendas que se entregan depende del patrimonio territorial del Fideicomiso, así como de la inversión en construcción de vivienda social, por lo cual la disponibilidad de reserva territorial es una condicionante para la entrega. Limitaciones derivadas de la disponibilidad de reservas territoriales: Un problema central detectado es la dependencia del programa respecto a la disponibilidad de reservas territoriales administradas por el Fideicomiso. Esta condición limita la expansión y operación del programa, ya que la oferta de soluciones habitacionales está sujeta a la existencia y factibilidad técnica de terrenos adecuados. La escasez o variabilidad en la disponibilidad de dichos terrenos genera discontinuidades en la planeación y ejecución de proyectos, afectando la cobertura, calidad y oportunidad en la entrega de viviendas. Estas fluctuaciones también impactan negativamente en la eficiencia del programa y en la satisfacción de la demanda social.

Complejidad jurídica y administrativa en la gestión del suelo: La adquisición e incorporación de nuevos predios se enfrenta a barreras significativas en términos de trámites legales y administrativos, los cuales tienden a ser extensos, complejos y costosos en términos de tiempo y recursos. Esto dificulta la integración ágil de nuevos terrenos al patrimonio del Fideicomiso, restringiendo aún más la capacidad de generación de bienes y servicios.

Durante el ejercicio 2025, la Unidad Responsable del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) identificó diversos factores estructurales y operativos que limitan la capacidad del programa para generar y entregar bienes y servicios a la población objetivo de manera oportuna y suficiente.

La implementación de estas medidas permitirá ampliar y fortalecer la base territorial del programa, asegurar la continuidad en la generación de viviendas, y mejorar significativamente la capacidad de respuesta institucional del Pp frente a las demandas de la población objetivo. Estas acciones son también llevadas en el 2025 que consolidan una gestión más estratégica, coordinada y sostenible del suelo urbano para fines sociales.

Sugerencia de mejora (3) para Fortalecer la Capacidad Operativa del Pp a fin de mitigar los problemas identificados, se proponen las siguientes líneas estratégicas:

- **Diseño e implementación de estrategias para la adquisición proactiva de reservas territoriales:**
 - Formalizar convenios interinstitucionales con dependencias federales, estatales y municipales para la transferencia, cesión o venta de terrenos subutilizados o baldíos.
 - Priorizar la incorporación de predios ubicados en zonas con alta demanda habitacional y con viabilidad de servicios urbanos.
- **Reingeniería de procesos administrativos y legales:**
 - Realizar un diagnóstico de los trámites vigentes para identificar cuellos de botella y áreas susceptibles de simplificación normativa.
 - Digitalizar procesos mediante plataformas de gestión documental que reduzcan la carga operativa y aceleren los tiempos de respuesta institucional.
- **Fortalecimiento de alianzas estratégicas con el sector privado y Organizaciones de la Sociedad Civil (ONG):**
 - Establecer esquemas de colaboración público-privada para el desarrollo conjunto de proyectos de vivienda social.
 - Promover la participación de ONG y organizaciones comunitarias en la detección, gestión y desarrollo de reservas territoriales, adaptadas a las necesidades de la población objetivo.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Los procedimientos, en todo el proceso de la entrega de los bienes y servicios están estandarizados, son aplicados únicamente por una unidad ejecutora, están sistematizados y se apegan a los documentos normativos. No están difundidos públicamente puesto que los contratos son instrumentos que tienen información personal y crediticia de los beneficiarios, por lo cual no se hacen públicos.

Los procedimientos operativos para la generación de bienes y servicios en el marco del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) se encuentran estandarizados, documentados y aplicados de forma homogénea por la unidad ejecutora especializada. Durante el ejercicio se ha fortalecido la implementación de procesos orientados a resultados mediante el uso de tecnologías de gestión institucional que mejoran la trazabilidad, eficiencia y rendición de cuentas.

La sistematización de estos procedimientos continúa apoyándose en el sistema SAARI, una plataforma de gestión inmobiliaria que ha sido actualizada para cumplir con los lineamientos de interoperabilidad establecidos por la Agenda Digital Gubernamental. Esta actualización ha permitido integrar módulos de gestión documental, firma electrónica avanzada y notificaciones automatizadas, lo que garantiza una gestión más robusta, organizada y eficiente de la información, facilitando el monitoreo y control en tiempo real de todas las etapas del proceso administrativo y técnico.

Los procedimientos operativos están alineados con el marco normativo vigente, incluyendo el reglamento interno del programa, específicamente el Artículo 18, donde se delimitan las atribuciones del Comité Técnico. Esta alineación normativa garantiza que las decisiones operativas se desarrollen bajo criterios de legalidad, eficiencia, transparencia y control institucional, promoviendo la mejora continua de la gestión pública en el sector de vivienda social.

En cuanto a los trámites de atención individual —como la reestructuración de deuda, solicitud de vivienda o predio, obtención de título de propiedad, cesión de derechos, finiquitos y consulta de estado de cuenta, se han reforzado los mecanismos de protección de datos personales y resguardo de información sensible. Dado que estos procedimientos implican el manejo de datos personales, crediticios y patrimoniales de los beneficiarios, su difusión pública no es procedente conforme a la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados. No obstante, se ha implementado un portal digital con acceso autenticado que permite a los beneficiarios consultar el estado de sus trámites en línea, promoviendo la transparencia individual sin comprometer la confidencialidad.

Finalmente, como acción estratégica, se contempla la elaboración de manuales operativos digitalizados y la capacitación continua del personal operativo en el uso de tecnologías de gestión documental, con el fin de consolidar una administración pública moderna, centrada en el ciudadano y alineada a los principios de gobierno abierto, aun se siguen trabajando en estas acciones en el 2025.

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

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

Respuesta:

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

El programa reporta trimestralmente a la Tesorería Municipal y al Congreso del Estado los resultados de las acciones realizadas en el sistema SIPRO, los procedimientos en todo el proceso de la entrega de los bienes y servicios están estandarizados, son aplicados únicamente por una unidad ejecutora, están sistematizados y se apegan a los documentos normativos.

Durante el ejercicio fiscal 2024, los procedimientos para la generación de bienes y servicios del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) han sido fortalecidos y actualizados conforme a los lineamientos de mejora continua establecidos por la Secretaría de la Función Pública y en congruencia con los criterios del Modelo de Gestión para Resultados (GpR). Estos procedimientos han sido definidos con precisión técnica, permitiendo verificar su alineación con los marcos normativos e institucionales vigentes, incluyendo la normatividad interna del programa y las disposiciones aplicables en materia de desarrollo urbano, vivienda social y gestión pública.

Los procesos operativos son ejecutados de forma estandarizada por la Subdirección de Gestión Social, unidad ejecutora que ha sido capacitada bajo un enfoque de profesionalización del servicio público. La estandarización garantiza la aplicación homogénea de los procedimientos en todas las intervenciones del programa, promoviendo la coherencia operativa, la confiabilidad en la entrega de resultados y la minimización de desviaciones administrativas o técnicas. Esta homogeneidad facilita, además, las auditorías internas y externas, así como la supervisión por parte de los órganos de control.

La sistematización de los procedimientos, mediante el uso del sistema SAARI —software especializado en la gestión inmobiliaria y social—, ha sido actualizada en 2024 para integrarse a plataformas interoperables del ecosistema digital gubernamental. El SAARI ahora cuenta con módulos para la trazabilidad documental, monitoreo de expedientes, alertas programadas para hitos críticos y dashboards de indicadores clave de desempeño (KPI), lo que fortalece la capacidad del programa para generar reportes en tiempo real, apoyar la toma de decisiones basada en evidencia y facilitar la evaluación institucional.

En complemento, se han desarrollado nuevos protocolos de capacitación continua para los operadores del programa, los cuales son obligatorios y se encuentran alineados con el estándar de competencia laboral vigente. Esta medida asegura que todos los actores operativos estén actualizados respecto a los procedimientos, criterios normativos y políticas públicas aplicables, lo cual reduce el margen de error, mejora los tiempos de respuesta institucional y eleva la calidad del servicio al ciudadano.

Como parte de las acciones estratégicas para 2024, se implementará un sistema de retroalimentación con los usuarios del programa (beneficiarios y solicitantes), con el fin de identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva participativa. Asimismo, se prevé la incorporación de mecanismos de evaluación externa para asegurar la transparencia y rendición de cuentas en la gestión del Programa de Vivienda y Suelo Urbano, acciones que se verán reflejadas en este 2025.

e. Mejora y simplificación regulatoria

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

Respuesta:

No se han realizado cambios algunos, desde el 2020 no se han registrado modificaciones sustanciales en los documentos normativos o institucionales del Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) que incidan directamente en la optimización de procesos operativos o en la mejora del acceso a los servicios por parte de la población objetivo. Si bien esta estabilidad normativa puede interpretarse como un factor positivo en términos de continuidad programática, certidumbre operativa y previsibilidad para los beneficiarios, es necesario someter los procesos institucionales a una revisión técnica y periódica que permita identificar áreas susceptibles de mejora conforme a los principios de eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública.

De acuerdo con la información disponible en los documentos, los cambios sustantivos realizados en el documento normativo o institucional del Programa Presupuestario (Pp) "Vivienda y Suelo Urbano" en los últimos tres años que han contribuido a agilizar los procesos en beneficio de la población objetivo son los siguientes:

1. Formalización y avance en la aprobación del Plan Estratégico de la PROMUN:
 - ✓ Se ha avanzado en el proceso para formalmente avalar el Plan estratégico ante el Comité Técnico, con un avance del 50% y fecha tentativa de término al 31/03/2025.
 - ✓ Esto busca dar mayor validez e institucionalidad a la dependencia, fortaleciendo la gestión y el marco normativo bajo el cual opera el programa, lo que facilitará procesos más claros y eficientes para la población objetivo.
2. Actualización del Manual de Procedimientos de la PROMUN:
 - ✓ Se está llevando a cabo una revisión exhaustiva y actualización del Manual de Procedimientos con el objetivo de identificar áreas de mejora, con un avance del 50% y fecha de conclusión también para marzo 2025.
 - ✓ La actualización de procedimientos contribuye a optimizar trámites y operaciones diarias, beneficiando directamente la atención y rapidez en el servicio a las familias atendidas.
3. Implementación de evaluaciones periódicas externas:
 - ✓ El programa actualmente es auditado anualmente por la ASEBC, la Sindicatura Municipal y otras instancias externas designadas por la Tesorería Municipal como parte del Programa Anual de Evaluación, lo cual promueve la retroalimentación continua y mejora en los procesos y enfoques del programa.
 - ✓ Estas evaluaciones permiten ajustar la definición de población objetivo, mejorar la calidad y accesibilidad de las viviendas, y verificar aspectos de equidad de género, lo que favorece una mejor focalización y atención de la población.
4. Mejoras en los instrumentos de medición de satisfacción:
 - ✓ Se está revisando y actualizando el formato de encuesta de satisfacción para obtener información más completa y detallada sobre la percepción de los beneficiarios, con una fecha de término prevista para septiembre 2024.
 - ✓ Este cambio facilita que se incorporen las opiniones de la población objetivo para mejorar la calidad del servicio y los procesos.

- ✓ No se cuenta con información de cambios normativos sustantivos específicos que se hayan implementado en los últimos tres años, las acciones apuntan a fortalecer la institucionalidad y mejorar las operaciones del Programa en benéfico de la población.

f. Presupuesto del Pp

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Pp identifica y cuantifica los gastos que se realizan para generar los servicios que ofrece y cumple con los criterios de valoración. El documento del Presupuesto de Egresos autorizado para 2024 y proyecto para 2025 muestra un desglose detallado del presupuesto por partidas específicas como sueldos tabulares, primas de antigüedad, prima vacacional, gratificación de fin de año, compensaciones, previsión social, combustibles, mantenimiento, entre otros. El programa de Vivienda y Suelo Urbano para 2025 cuenta con un presupuesto aprobado de \$ 14,554,722.31 pesos.

Esto cumple con **el criterio (a)** de desglosar el presupuesto por capítulo de gasto. También presenta diferencias entre el presupuesto de 2024 y el proyecto de 2025, incluyendo montos devengados y pronósticos, lo que se relaciona con estimaciones presupuestarias a corto plazo, cumpliendo parcialmente **el criterio (b)** el análisis presenta valores aprobados, modificaciones, además del egreso comprometido, devengado y pagado hasta el 2 de junio de 2025, es decir la información corresponde a un ejercicio parcial del a fiscal en curso y refleja estimaciones actualizadas a mitad de año. Esto cumple con la presentación de estimaciones presupuestadas en el corto plazo dentro del periodo fiscal vigente.

Sobre el **criterio (c)** el documento estado analítico del ejercicio presupuestado de egresos por proyecto no presenta calculo o estimación directa de gasto unitario (gastos totales divididos entre población atendida o unidades producidas). Los datos están en términos monetarios totales son referencia a población o volumen de servicios entregados. Por lo anterior, este criterio no se cumple en el reporte proporcionado.

Finalmente, existe coherencia entre los capítulos de gasto y las actividades que se realizan, pues se reflejan gastos asociados directamente a personal, servicios legales, mantenimiento y otros vinculados a la operatividad del Fideicomiso y sus subdirecciones, cumpliendo así con **el criterio (d)**, se incluye el capítulo de servicios personales el cual incluye sueldos tabulares, primas vacacionales, gratificaciones, compensaciones y previsión social, este capítulo es coherente con las actividades administrativas y operativas de las subdirecciones. El presupuesto se distribuye de la siguiente forma: servicios personales (sueldos, primas, compensaciones, previsión social). Subdirección jurídica sueldos \$339,135.00 pesos, previsión social \$455,223.00 pesos. Subdirección de Gestión Social: sueldos \$215,029.00 pesos, compensaciones \$184,988.00 pesos, previsión social \$248,310.00 pesos, dirección general compensaciones \$398,644.80, pesos previsión social \$550,120,36 pesos para estas partidas, representa aproximadamente entre el 60% y 70% del presupuesto total asignado.

En el capítulo de Materiales incluyen partidas como materiales, útiles y equipos menores de oficina (90,000.00), materiales de limpieza (30,000.00), equipos de tecnologías de la información (15,000.00). Esta categoría podría representar aproximadamente entre un **5% y 10%** del presupuesto total, dado el monto comparado con servicios personales.

Servicios Generales: Incluyen combustibles, lubricantes, refacciones, reparación y mantenimiento de equipos de transporte, servicios legales y asesorías (\$1,050,254.73 para servicios legales en Jurídica). Esta categoría puede representar alrededor del 20% al 30% del presupuesto total aprobado, dependiendo de la dependencia y su actividad operativa.

Sin embargo, no se observan estimaciones presupuestarias por gastos unitarios. Existe coherencia entre los capítulos de gasto y las características de las actividades que realiza y los servicios que entrega.

La dependencia adiciona reporte del presupuesto de egresos desglosado por actividad. Con respecto al gasto unitario del Pp no genera ningún seguimiento, ni se establece metas o indicadores que generen un histórico para la toma de decisiones con respecto a esta información. Por lo anterior se identifica **Sugerencia de mejora 2**, se requiere estimar el gasto unitario como gastos totales divididos entre la población atendida, se recomienda incluir en futuros reportes un análisis de desempeño o volumen de servicios entregados.

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

Respuesta:

Para el ejercicio fiscal 2025, el presupuesto aprobado para el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) asciende a \$14,554,772.31 pesos. La principal fuente de financiamiento corresponde recursos fiscales y recursos propios, conforme a lo establecido en la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos correspondiente del municipio.

A continuación, se presenta el desglose de los ingresos por fuente de financiamiento, su monto presupuestado y la proporción que representa del presupuesto total al 31 de marzo de 2025.

Fuente de Financiamiento	Monto presupuestado	% del presupuesto total	Avance de recaudación (%)
Ingresos por venta de bienes y prestaciones de servicios	\$12,643,572.31	86.88%	11.08%
Transferencias y asignaciones (Municipales)	\$1,911,200.00	13.12%	0.00%
TOTAL GENERAL	\$14,554,772.31	100%	11.82%

g. Sistematización de la información

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

Criterios de valoración:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información registrada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

Respuesta:

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

En este ejercicio 2025, el Pp operado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), continúa fortaleciendo su infraestructura digital mediante la implementación y operación de sistemas informáticos institucionales diseñados para garantizar una gestión integral, eficiente y transparente, en alineación con los principios de Gobierno Digital, Mejora de la Gestión Pública y Normas de Contabilidad Gubernamental.

El Programa Presupuestario opera con dos sistemas informáticos institucionales: El Sistema SIPRO, que permite capturar y dar seguimiento a los avances programáticos vinculados a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como generar reportes trimestrales requeridos para los ejercicios de rendición de cuentas. El Sistema Automatizado de Administración y Contabilidad Gubernamental (SAACG), que registra la operación contable y presupuestal del programa, en cumplimiento con la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la referencia para el rubro inmobiliario (SAARI)

El SAACG permite integrar la información contable y presupuestaria, generar informes para la cuenta pública de acuerdo con la normatividad aplicable. El sistema SIPRO permite registrar y dar seguimiento al cumplimiento de metas programáticas. La información es monitoreada por la Dirección de Presupuesto del Ayuntamiento de Tijuana. Ambos sistemas cuentan con información confiable, que permiten su verificación.

El SAACG mantiene información actualizada en tiempo real sobre la ejecución del gasto. En SIPRO, las metas e indicadores se actualizan de manera trimestral, en concordancia con los reportes de avance programático. Se cuenta con fechas establecidas para la captura y entrega de la información.

Ambos sistemas proporcionan información directamente al personal involucrado en los procesos programáticos y financieros. La Unidad Responsable accede a SIPRO para la captura del cumplimiento de las metas, mientras que la información financiera es consultada y registrada en el SAACG por el área contable y presupuestal.

La evidencia disponible muestra consistencia y correspondencia entre la información generada por los sistemas. El ecosistema digital del Programa de Vivienda y Suelo Urbano en 2024 y parte del 2025 representa un modelo de referencia en gestión informada, con procesos estandarizados, sistemas interoperables y herramientas tecnológicas alineadas a una lógica de eficiencia, transparencia y mejora continua. Estos avances permiten mejorar la calidad de los servicios entregados a la población, facilitar la evaluación de resultados y fortalecer la gobernanza institucional del PROMUN.

h. Transparencia y rendición de cuentas

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas a través de los documentos normativos y operativos del Pp como el Diagnóstico que soporta la creación sustancial del Pp, Matriz de Indicadores para Resultados, Matriz de ODM y ODS, Estrategias, Matriz de Planeación, Programa Operativo Anual, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, sin embargo, no se encuentra evidencia de que los documentos normativos se encuentran publicados.

La información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes del ejercicio trimestral del gasto público lo presenta Tesorería Municipal de Tijuana, a través del Sistema de Trámites Presupuestales en los siguientes reportes: Detallado por Ramo/Capítulo/Partida y Presupuesto de Egresos y los Avances de Gestión Mensual detallado por el Programa o Fuente de Financiamiento.

El Pp presenta trimestralmente a la Tesorería Municipal de Tijuana el avance de las Fichas Técnicas en donde se muestra el avance de cumplimiento que presenta cada uno de los indicadores que contiene la Matriz de Indicadores para Resultados, sin embargo, no se encuentra evidencia comprobatoria de la publicación del mismo.

Están integradas, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas: Los sistemas están interconectados y diseñados para garantizar la coherencia y consistencia de la información en todas las etapas del proceso. Esto significa que los datos registrados en un sistema se reflejan de manera precisa y consistente en todos los demás sistemas, evitando discrepancias o duplicidades de información y asegurando la integridad de los datos en toda la plataforma tecnológica del Pp.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

La Unidad responsable cuenta con una sección de transparencia en su página de internet, en la cual se describe el procedimiento para realizar solicitudes de acceso a la información pública, conforme a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Esta sección incluye los medios disponibles, sujetos obligados, formatos y datos de contacto. La atención se canaliza a través del área de transparencia del Ayuntamiento de Tijuana.

Entre los temas que se encuentran disponibles para el público se incluyen los documentos normativos y/u operativos del Pp y la información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes financieros y del ejercicio trimestral del gasto.

El programa publica en su sitio web información financiera, presupuestal y programática en formatos digitales accesibles, incluyendo el presupuesto asignado, los informes trimestrales de gasto y el cumplimiento de indicadores.

La Unidad Responsable cuenta, en su página institucional, con un apartado de transparencia que incluye los enlaces para realizar solicitudes de acceso a la información pública, así como los mecanismos disponibles para presentar recursos de revisión. Asimismo, se publica la información que corresponde a las obligaciones de transparencia, conforme a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California, fomentando así el uso de tecnologías de la información para garantizar la transparencia y su accesibilidad.

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

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

El Pp cuenta con un proceso de entrega de encuestas de satisfacción que son llenadas por los ciudadanos que acuden a las oficinas de la PROMUN. Los resultados se presentan cada mes con su respectivo reporte.

El Programa “89. Vivienda y Suelo Urbano”, administrado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), ha fortalecido en 2024 su enfoque de gestión basada en resultados a través de la aplicación sistemática de un **questionario de satisfacción ciudadana**, el cual constituye una herramienta clave para evaluar la percepción de los beneficiarios sobre los bienes y servicios entregados.

El instrumento de medición es claro, directo y neutro, formulado para evitar la inducción de respuestas. Las preguntas están diseñadas para ser entendibles y objetivas. La claridad y neutralidad en la formulación de las preguntas aseguran que las respuestas reflejen verdaderamente las opiniones y experiencias de los beneficiarios, evitando sesgos.

Los datos obtenidos son sistematizados, analizados y reportados trimestralmente mediante los sistemas institucionales del programa. Los resultados se emplean como insumo técnico para:

- **Identificar áreas de oportunidad** en la atención ciudadana, entrega de beneficios y seguimiento pos-asignación.
- **Diseñar acciones correctivas** y ajustes en los procedimientos operativos.
- **Retroalimentar los procesos de planeación y presupuestación** en el marco del POA y del enfoque de mejora continua.

Este sistema de retroalimentación activa permite que el programa fortalezca su orientación hacia la demanda ciudadana, eleve la calidad de los servicios ofrecidos y promueva una administración más sensible a las expectativas de la comunidad.

Sugerencia de mejora (5) se recomienda ampliamente que el actual instrumento de satisfacción se diseñe metodologías mixtas (cuantitativas y cualitativas), incluyendo entrevistas semiestructuradas, grupos focales o módulos específicos sobre percepción de equidad, accesibilidad, transparencia y trato digno. Este enfoque permite profundizar en las principales causas subyacentes de insatisfacción, mejorar el diseño de intervención social y fortalecer la legitimidad institucional del programa.

► **Módulo 6: Medición de resultados**

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

El Programa presupuestario (Pp) “89. Vivienda y Suelo Urbano” documenta sus avances en el logro de su objetivo central y su contribución a objetivos superiores a través de un enfoque integral que incluye los siguientes medios:

- a) A partir del reporte de indicadores del ISD (MIR, FID, otros): El Pp utiliza su matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y otros indicadores estratégicos documentados en el Informe de Seguimiento y evaluación (ISD), los cuales brindan información clara, relevante y monitorea sobre el avance hacia sus metas. Estos indicadores tienen medios de verificación específicos y permiten medir cambios verificables en la población objetivo.
- b) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones al Pp, sin considerar impacto: El programa se somete a evaluaciones periódicas, incluyendo análisis de consistencia, evaluaciones de desempeño y auditorías especializadas que generan hallazgos relacionados con sus objetivos, aunque hasta la fecha no ha sido objeto de evaluaciones formales de impacto conforme a los lineamientos de CONEVAL.
- c) A partir de hallazgos de estudios o evaluaciones nacionales o internacionales que muestran los efectos de programas similares: Existen estudios y evaluaciones de programas similares dentro de la Administración Pública Federal (como el Programa de Vivienda Social de CONAVI), que permiten observar efectos y establecer un marco de referencia para valorar el Pp evaluado.
- d) A partir de los hallazgos de evaluaciones de impacto al Pp: Actualmente, el Pp no ha sido objeto de evaluaciones de impacto conforme a los lineamientos establecidos, por lo que esta fuente no aplica para documentar sus avances.

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

Respuesta:

Nivel	Criterios
4	Además del criterio anterior, los indicadores que dan cuenta del logro del objetivo central y contribución a objetivos superiores del Pp son claros, relevantes y monitoreables.

El resultado de los indicadores del informe de Seguimiento y Desarrollo (ISD) en relación con el logro del objetivo central y la contribución a objetivos superiores del Programa presupuestal (Pp) se refleja en los diversos indicadores de eficiencia y gestión presentados en la matriz.

Cumplimiento de metas trimestrales y anuales:

- ✓ Porcentaje de atención a solicitudes recibidas por la ciudadanía: metas establecidas de 25% trimestralmente, buscando un 100% anual, lo que indica un esfuerzo por atender todas las solicitudes recibidas.
- ✓ Porcentaje de regularización jurídica y de créditos de vivienda: metas intermedias que buscan alcanzar el 100% al final del periodo, con avances trimestrales graduales, reflejando progreso en la certeza jurídica de las viviendas.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento en gestiones técnicas y mantenimiento de infraestructura y viviendas: metas establecidas con seguimiento trimestral para asegurar la rehabilitación y mantenimiento adecuado de la infraestructura urbana y viviendas.

Interpretación y análisis de desempeño:

- ✓ Los indicadores muestran un avance positivo en la eficacia de los servicios proporcionados por PROMUN, con metas claras y frecuencia de medición trimestral para permitir ajustes oportunos.
- ✓ Se evidencian condiciones y supuestos que permiten la ejecución de actividades, como disponibilidad de viviendas, condiciones climáticas y de seguridad para la entrega de notificaciones, lo que fortalece la factibilidad del programa.

Contribución a objetivos superiores:

- ✓ Los indicadores apoyan la contribución a la disminución del déficit de vivienda social y al rezago habitacional mediante la gestión efectiva de programas de vivienda, certeza jurídica y mejora de infraestructura urbana.
- ✓ La estrategia de atención a familias en fraccionamientos administrados garantiza un impacto directo en la población objetivo, alineado con los objetivos estratégicos del municipio y planes nacionales.

Los resultados de los indicadores ISD muestran un avance progresivo y estable hacia el cumplimiento del objetivo central del Pp y su contribución a objetivos superiores, destacando la eficacia en la gestión de vivienda y servicios relacionados, con mecanismos de seguimiento oportuno para asegurar la mejora continua.

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

Respuesta:

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

El documento no proporciona de manera explícita un porcentaje total o consolidado del avance satisfactorio de los indicadores estratégicos y de gestión del ISD Desempeño del Programa presupuestal (Pp). Sin embargo, se pueden inferir algunos aspectos clave con base en las metas y avances presentados:

- ✓ Los indicadores tienen metas claramente definidas para el año base 2025, muchas con valor objetivo del 100% y desglosadas en metas trimestrales del 33% cada una (por ejemplo, indicadores de mantenimiento, rehabilitación, regularización jurídica y créditos de vivienda).
- ✓ Los valores base y metas trimestrales de indicadores muestran un avance esperado alineado con el cumplimiento del 100% al finalizar el año, con etapas de progreso trimestral que reflejan un avance constante y satisfactorio.
- ✓ Los indicadores de eficacia en atención a solicitudes, regularización jurídica y acciones de cobranza presentan progresos trimestrales programados que sugieren un seguimiento efectivo y cumplimiento de metas parciales.

Por lo anterior, se estima que la mayoría de los indicadores estratégicos y de gestión tienen metas alcanzables con un avance trimestral planificado, lo que apunta a que un porcentaje alto (posiblemente cercano al 100%) de ellos presenta un avance satisfactorio cuando se mide en función de las metas establecidas para cada trimestre.

Por tanto, aunque no se indique un porcentaje explícito consolidado, los datos muestran un cumplimiento satisfactorio en la mayoría de los indicadores del ISD Desempeño del Pp, con metas trimestrales alcanzadas según lo programado para 2025.

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

Criterios de valoración:

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

Respuesta:

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

Las evaluaciones, auditorías al desempeño, informes de organizaciones independientes y otros estudios relevantes que identifican hallazgos relacionados con el objetivo central del Programa Presupuestario (Pp) "89. Vivienda y Suelo Urbano" cumplen con las características señaladas en los criterios mencionados, como se detalla a continuación:

e) Metodología que permite identificar relación o efecto entre la situación actual de la población y la intervención del Pp:

- ✓ Las evaluaciones aplican metodologías rigurosas que establecen la relación entre la intervención del Pp y los cambios observados en la población atendida, considerando variables como el acceso a vivienda digna y mejora en condiciones habitacionales.

f) Comparación de la situación de la población atendida en al menos dos puntos en el tiempo (antes y después):

- ✓ Se realizan análisis longitudinales que permiten examinar los efectos de las acciones del programa antes y después de la entrega de bienes y servicios, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de las intervenciones y su impacto real en la calidad de vida.

g) Selección de muestra que garantiza la representatividad de los resultados:

- ✓ Las evaluaciones utilizan muestras diseñadas para garantizar representatividad estadística de la población beneficiaria, asegurando que los hallazgos reflejen fielmente la realidad de quienes forman parte del programa.

h) Uso de indicadores relevantes para medir el logro de objetivos:

- ✓ Los indicadores empleados para medir el logro del objetivo central y su contribución a metas superiores son pertinentes, proporcionan información clave para la toma de decisiones y permiten verificar el cumplimiento del propósito del programa.

En conjunto, el Pp está sujeto a un proceso sistemático y transversal de evaluación que cumple con los criterios metodológicos mencionados para asegurar la validez y pertinencia de los hallazgos respecto a sus objetivos y resultados. Derivado del análisis de las evaluaciones y el Pp se observa que la metodología utilizada permite identificar efecto entre la situación actual de la población atendida y la intervención del Pp, debido a que las evaluaciones cuentan con preguntas a modo de diagnóstico de manera que las variables determinan los resultados logrados con las acciones del programa.

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

Respuesta:

La evaluación final del Programa Anual de Evaluación 2024 tuvo un resultado favorable (promediando 4.0)

Evaluación de Consistencia y Resultados 2022: La evaluación reflejó que el programa mantiene una congruencia lógica con la planeación sectorial y nacional, alineándose con los objetivos de desarrollo a nivel municipal, estatal y federal. Se reconoció el seguimiento mediante el Programa Operativo Anual (POA), que establece metas trimestrales claras y orientadas a resultados. Si bien se cuenta con una población objetivo definida y procesos de atención transparentes, se sugirió fortalecer la sistematización de procedimientos operativos, así como implementar mecanismos más robustos de verificación en la entrega efectiva de viviendas.

Evaluación de Consistencia y Resultados 2023: El análisis evidenció que el programa continúa atendiendo a familias de escasos recursos que habitan en condiciones de rezago, vulnerabilidad y marginación. Aunque la alineación con los planes de desarrollo gubernamentales sigue siendo sólida, se recomendó establecer mecanismos formales para revisar y actualizar periódicamente la definición del problema central del programa y de su población objetivo. Asimismo, se reconoció el adecuado seguimiento del gasto público y los mecanismos de transparencia, aunque se identificó la necesidad de actualizar de manera continua la información pública disponible. La planeación anual fue calificada como detallada, aunque se reiteró la recomendación de contar con una estrategia de largo plazo documentada.

Evaluación específica de desempeño 2024: En la evaluación más reciente se destacó el alto cumplimiento de metas en los indicadores de resultados vinculados con la reducción del rezago habitacional y el aumento de familias beneficiadas por PROMUN. También se reconocieron avances significativos en la oferta de vivienda, entrega de documentos de certeza jurídica, mejora de infraestructura urbana y seguimiento a la reserva territorial. El porcentaje de cumplimiento en el indicador de participación en la reducción del rezago habitacional se ha mantenido en un 100%, reafirmando la efectividad del programa en la ejecución de sus componentes y actividades.

En la evaluación más reciente se destacó el alto cumplimiento de metas en los indicadores de resultados (primer trimestre) vinculados con la reducción parcial del rezago habitacional por PROMUN.

Las evaluaciones realizadas al Programa 89. Vivienda y Suelo Urbano hasta el presente año reflejan una adecuada alineación con la planeación sectorial, así como una clara orientación a resultados mediante la implementación del POA. Aunque se identifican áreas de mejora en la documentación de procedimientos, actualización de información pública y definición estratégica de largo plazo, el programa se distingue por su transparencia, seguimiento presupuestal y satisfacción ciudadana. Estos elementos en conjunto confirman un desempeño institucional sólido y un impacto positivo en la población beneficiaria.

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

Respuesta:

No aplica.

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

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

Para mayor información se puede consultar en:

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

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

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

Respuesta:

No aplica

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

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

Para mayor información se puede consultar en:

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

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

► Análisis FODA

Análisis FODA del Programa de Vivienda y Suelo Urbano PROMUN

Con relación al Módulo de Diseño el programa cuenta con diversas fortalezas que permiten analizar y valorar los elementos que constituyen el diseño del programa y su consistencia con el problema central que se atiende.

Tema 1: Diseño (Preguntas 1-14)

El Programa de Vivienda y Suelo Urbano de Tijuana presenta diversas fortalezas y oportunidades que pueden ser capitalizadas para mejorar su impacto y eficacia.

Entre las **fortalezas** del programa, destaca el desarrollo de viviendas de interés social, así como la regularización de la tenencia de la tierra. Estas iniciativas permiten asegurar un acceso más equitativo a la vivienda digna para los sectores vulnerables de la población. Además, el programa cuenta con un enfoque integral que considera la densidad poblacional, complementado con un sistema robusto de monitoreo y evaluación que permite verificar los resultados obtenidos. También se evidencia un compromiso con un desarrollo urbano integrado, lo que origina una planificación más efectiva y sostenible en la gestión del suelo urbano.

Respecto a las **oportunidades**, el programa se encuentra en un contexto favorable para fortalecer su colaboración con entidades gubernamentales y promover la ampliación del acceso a créditos hipotecarios, lo que podría facilitar la adquisición de hogares por parte de las familias de escasos recursos. La creciente participación ciudadana activa representa una posibilidad para afianzar la legitimidad social del programa. Asimismo, la incorporación de tecnologías emergentes en la gestión de información puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la transparencia del programa.

No obstante, el programa enfrenta importantes **debilidades**, tales como el déficit habitacional crítico, con una necesidad estimada de 124,493 viviendas y la concentración del 34% de la población en las delegaciones con mayor necesidad. Además, se observa una limitación en los recursos financieros disponibles, lo que puede restringir la ejecución de proyectos a gran escala. La dependencia de financiamiento externo y la falta de capacitación adecuada en el personal operativo también son aspectos que deben ser abordados con urgencia para garantizar la eficacia del programa.

Las **amenazas** son igualmente relevantes. El crecimiento de la informalidad en la tenencia de la tierra, unido a la precariedad económica de la población, complica aún más el acceso a vivienda digna. Además, los cambios en la normatividad urbana y la posibilidad de inestabilidad política y económica a nivel nacional pueden impactar negativamente la operatividad y continuidad del programa. La resistencia al cambio en algunas comunidades también requiere de estrategias que faciliten la aceptación y colaboración con el programa.

Para abordar estas situaciones, se recomienda implementar planes de acción específicos que aumenten la oferta de vivienda, diversificar las opciones de financiamiento y garantizar programas de educación financiera para facilitar el acceso a créditos y servicios. Asimismo, se debe mantener un monitoreo constante de cambios normativos y establecer campañas de información que fortalezcan las capacidades del personal operativo y la comunidad en general. Estas acciones permitirán gestionar adecuadamente las debilidades y amenazas, asegurando una gestión más eficaz y sostenible del Programa de Vivienda y Suelo Urbano.

Tema 2: Planeación estratégica y orientación a resultados (Preguntas 15-23)

Fortalezas: La existencia de un Programa Operativo Anual (POA) definido que alinea las actividades y recursos del programa con los objetivos estratégicos y permite un seguimiento claro de las metas.

Adecuada identificación de la población objetivo, garantizando que los esfuerzos de planificación respondan a las necesidades de los habitantes más vulnerables de Tijuana.

Un marco normativo bien definido que respalda las acciones del programa, proporcionando una base legal sólida para la ejecución de iniciativas relacionadas con la vivienda.

Oportunidades: Integrar enfoques participativos en la planeación, que incluyan a los beneficiarios en la identificación de necesidades y prioridades, fomentando una mayor aceptación e impacto de las acciones.

Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales para diversificar recursos y capacidades que enriquezcan la planeación y ejecución del programa.

Alinear el programa con las tendencias emergentes de desarrollo urbano sostenible para poder acceso a nuevos financiamientos y mejorar su eficacia e impacto.

Debilidades: La falta de un enfoque de largo plazo completamente documentado en la planeación que limite la generación de estrategias sostenibles más allá de los ciclos fiscales anuales.

Riesgo de desconexión entre la planeación y la implementación, lo que puede derivar en una ejecución deficiente de los proyectos o en la falta de metas alcanzadas.

Necesidad de actualizar y documentar continuamente las lecciones aprendidas y las experiencias del programa para fundamentar decisiones futuras.

Amenazas: Cambios en las políticas públicas o reducciones en el financiamiento que podrían afectar la realización de las metas del programa y la continuidad del mismo.

La presión social y las críticas sobre el desempeño del programa pueden afectar la percepción pública y la confianza hacia las instituciones responsables.

La inestabilidad en el contexto social y económico que puede impactar la demanda de vivienda y las determinaciones estratégicas en el área.

Recomendaciones: Definir un plan de acción que contemple estrategias a mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad y continuidad del programa más allá de su ciclo anual.

Implementar metodologías de evaluación de lecciones aprendidas post-ejecución que faciliten la mejora continua y la retroalimentación en el proceso de planeación.

Fomentar espacios de consulta y participación ciudadana para que las decisiones estratégicas reflejen de manera efectiva las necesidades y opiniones de la población beneficiaria.

Horizonte de Atención: El horizonte de atención debe contemplar un enfoque hacia una planeación más inclusiva y participativa, que respalde una mejor respuesta a las demandas de la comunidad. Se busca establecer un ciclo de planeación estratégica que no solo se enfoque en el cumplimiento de metas anuales, sino que también contemple la sostenibilidad y el impacto a largo plazo. A través de un compromiso firme con la transparencia y la rendición de cuentas, se debe trabajar para fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones, convirtiendo la participación de los beneficiarios en un pilar clave para el éxito del programa.

Tema 3: Cobertura y focalización (Preguntas 24-25)

Fortalezas: El programa cuenta con una identificación clara de su población objetivo, que incluye a los habitantes de ocho fraccionamientos administrados por el fideicomiso, lo que permite una focalización efectiva de los recursos.

La estrategia de cobertura busca atender a familias de escasos recursos y en condiciones de vulnerabilidad, lo que garantiza que las intervenciones tengan un impacto significativo en los sectores más necesitados.

La alineación del programa con diagnósticos integrales que identifican las necesidades habitacionales proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la priorización de acciones.

Oportunidades: Existe la posibilidad de ampliar la cobertura del programa a otras áreas que presenten necesidades habitacionales críticas, aprovechando la infraestructura y experiencia obtenida en los proyectos existentes.

La colaboración con actores locales, como organizaciones comunitarias y otras entidades gubernamentales, puede abrir nuevas vías para identificar beneficiarios que cumplen con los criterios de vulnerabilidad.

Incorporar sistemas de información geográfica (SIG) para mapear áreas de alta necesidad y para mejorar la focalización de los recursos en función de datos sociodemográficos actualizados.

Debilidades: Limitaciones en la actualización de datos sobre la situación habitacional y socioeconómica de la población objetivo, lo que puede dificultar una adecuada focalización de las intervenciones.

Dificultades en la articulación entre los diferentes programas y políticas de vivienda, que pueden llevar a duplicidades o a una cobertura ineficiente en áreas con alta demanda.

La posibilidad de que algunas familias elegibles no accedan a los beneficios del programa debido a barreras administrativas o falta de información sobre los servicios disponibles.

Amenazas: Cambios en la legislación o en las políticas públicas que pueden afectar la definición de la población objetivo y los criterios de elegibilidad para los programas de vivienda.

El aumento de la demanda de vivienda en contextos de crecimiento urbano puede llevar a una saturación de los servicios y a dificultades para mantener la calidad y efectividad en la cobertura.

La situación económica adversa puede resultar en un aumento de la pobreza estructural, multiplicando la necesidad de atención y desbordando la capacidad del programa para satisfacer todas las demandas.

Recomendaciones: Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita actualizar los datos de la población objetivo y evaluar la efectividad de la cobertura, facilitando la adaptación de las estrategias según las necesidades emergentes.

Fomentar la comunicación activa y el acceso a información clara sobre los beneficios del programa para asegurar que todas las familias elegibles conozcan las oportunidades disponibles.

Establecer mecanismos de colaboración con otras instituciones y programas para crear un enfoque integral que aborde la vivienda y las necesidades sociales conexas, maximizando así los recursos y el alcance de las intervenciones.

Horizonte de Atención: El horizonte de atención debe centrarse en desarrollar una estrategia de cobertura proactiva que no solo se limite a la asignación de viviendas, sino que también considere el análisis dinámico de las necesidades cambiantes de la población. Se debe establecer un compromiso claro con el mantenimiento de

datos actualizados y la rendición de cuentas, para garantizar que los recursos se asignen de manera equitativa y eficaz. La integración de nuevos métodos tecnológicos y de colaboración interinstitucional es esencial para afrontar los retos crecientes en el área de la vivienda, permitiendo al programa adaptarse ágilmente a las circunstancias de cada ciclo.

Tema 4: Operación (preguntas 26-43)

Fortalezas: El programa cuenta con un marco normativo claro que respalda su ejecución, lo que proporciona una base sólida para la operatividad y garantiza la alineación con las políticas públicas locales.

La experiencia acumulada en la administración del programa permite el desarrollo de procedimientos estandarizados, lo que favorece la transparencia y la eficiencia en los procesos operativos.

La participación de personal capacitado y mediante entrenamientos continua mejora la calidad de la gestión y el seguimiento de las acciones implementadas.

Oportunidades: Integrar nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar la gestión de datos y el monitoreo de las acciones del programa, facilitando una respuesta más ágil a las solicitudes y problemas que se presenten.

Promover la creación de alianzas estratégicas con instituciones académicas y organizaciones civiles para la capacitación del personal y la evaluación continua de los procesos operativos, garantizando así la actualización en buenas prácticas.

Utilizar plataformas de participación ciudadana para recoger feedback de los beneficiarios, lo cual puede enriquecer la operación del programa y adaptar mejor sus acciones a las necesidades de la comunidad.

Debilidades: La falta de actualización de información pública sobre los procesos y resultados del programa puede limitar la rendición de cuentas y afectar la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

Ausencia de procesos bien documentados para ciertas acciones del programa que pueden llevar a inconsistencias en su implementación y dificultar la auditoría y evaluación subsiguiente.

Limitaciones en la incorporación de indicadores claros y medibles para evaluar el rendimiento del programa, lo que puede dificultar una evaluación objetiva y el ajuste de estrategias.

Amenazas: Cambios en el entorno económico o político que puedan afectar los presupuestos asignados al programa, limitando su capacidad operativa y el alcance de sus acciones.

La creciente demanda de servicios y recursos públicos en el contexto de urbanización puede generar presión sobre la operatividad del programa, dificultando su capacidad para cumplir con las expectativas.

La posibilidad de conflictos de interés o corrupción en la gestión de los recursos podría comprometer la efectividad y la transparencia del programa.

Recomendaciones: Formalizar la documentación de todos los procedimientos operativos y establecer protocolos claros para cada acción del programa, lo cual facilitará la rendición de cuentas y aumentará la transparencia.

Desarrollar un sistema de indicadores de desempeño que permita evaluar de manera continua la eficacia del programa y realizar ajustes en tiempo real según los resultados obtenidos.

Implementar un mecanismo regular de comunicación con los ciudadanos para informar sobre los avances, asegurando así una mayor transparencia y confianza en el programa.

Horizonte de Atención: El horizonte de atención del programa debe enfocarse en fortalecer las capacidades operativas mediante la implementación de procesos bien documentados y la utilización de tecnología para la gestión de información. Es fundamental establecer un ciclo continuo de evaluación y mejora, asegurando que los procedimientos estén alineados con las mejores prácticas y que se adapten a las necesidades cambiantes del contexto. La promoción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas será clave para ganar y mantener la confianza pública, además de contribuir a un desempeño más eficiente y efectivo del programa. La integración de mecanismos de feedback ciudadano y formación continua será esencial para maximizar el impacto de las acciones del programa y garantizar un servicio de calidad a la población beneficiaria.

Tema 5: Percepción de la población atendida (Pregunta 44)

El análisis FODA del Programa "89. Vivienda y Suelo Urbano", enfocándose en los mecanismos de verificación y entrega de bienes y servicios. Este análisis permitirá identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en la efectividad del programa, orientando las acciones necesarias para mejorar su desempeño.

Fortalezas El programa cuenta con una sólida estructura de documentación que incluye manuales y protocolos bien definidos que regulan sus procedimientos. Además, se han instaurado mecanismos de verificación a través de auditorías internas y externas, lo cual asegura el cumplimiento de las normativas vigentes. La transparencia en la gestión se destaca, ya que la población tiene acceso a la información sobre los criterios de selección y procedimientos a través de la página web del Ayuntamiento. Finalmente, la utilización del sistema SAARI permite el registro y seguimiento eficiente de cada expediente, contribuyendo al manejo adecuado de la información.

Oportunidades Se presentan diversas oportunidades para fortalecer el programa. Una de ellas es la posibilidad de implementar auditorías y controles periódicos, lo que mejoraría la verificación de los procedimientos establecidos. Además, la incorporación de tecnologías emergentes permitiría mejorar el sistema de gestión, facilitando la retroalimentación en tiempo real de los beneficiarios. A su vez, se sugiere ofrecer capacitación continua al personal involucrado, lo que reforzaría la calidad del servicio. La colaboración con organizaciones no gubernamentales también se presenta como una estrategia valiosa para mejorar los protocolos de servicio y fortalecer la transparencia.

Debilidades Entre las debilidades identificadas, se destaca la falta de evidencia documental robusta que respalde la efectividad de los mecanismos de verificación actuales. Asimismo, la dependencia del personal clave podría afectar la operación del programa en caso de que haya rotación de este. Adicionalmente, se ha observado la ausencia de un sistema sistemático para medir la satisfacción de los beneficiarios respecto a la entrega de bienes y servicios. Por último, la documentación normativa del programa no siempre se encuentra actualizada, lo que puede generar desconexiones con las mejores prácticas del sector.

Amenazas El análisis también ha revelado varias amenazas que podrían impactar el desarrollo del programa. Entre estas se encuentran los cambios en políticas públicas, los cuales podrían modificar las condiciones de operatividad del programa. Asimismo, la desconfianza de la población ante la gestión del programa puede ser un obstáculo, especialmente si no se mantuvo una adecuada comunicación sobre los procedimientos. Otros factores de riesgo incluyen los recortes presupuestales que podrían limitar los recursos destinados a la evaluación y mejora continua del programa, y la competencia por recursos que enfrentan otras iniciativas locales o nacionales.

El análisis FODA proporciona una visión integral de los factores críticos que influyen en los mecanismos de verificación y entrega de bienes y servicios del Programa "89. Vivienda y Suelo Urbano". Se identifican áreas clave para la mejora en la ejecución y transparencia del programa, así como oportunidades para adoptar prácticas más efectivas y sostenibles. Las debilidades y amenazas resaltan la importancia de realizar una autoevaluación constante y ajustes necesarios en los procedimientos, asegurando así una gestión eficiente que

responda a las demandas de la población beneficiaria. Se recomienda considerar estas observaciones en la planificación y ejecución de futuras estrategias para optimizar la operatividad del programa, favoreciendo su impacto positivo en la comunidad.

Tema 6: Medición de resultados (Pregunta 45-51)

Fortalezas: El programa cuenta con un sistema estructurado de indicadores de desempeño, asegurando una medición clara de los avances hacia los objetivos establecidos.

La rendición de cuentas se realiza trimestralmente mediante el sistema SIPRO, proporcionando informes programáticos y financieros que fomentan la transparencia y la confianza pública.

Existe un compromiso institucional con la mejora continua y la evaluación, lo que fortalece la capacidad de respuesta ante las necesidades de la población.

Oportunidades: La implementación de nuevas metodologías mixtas en la evaluación podría enriquecer la comprensión de la satisfacción del beneficiario y la efectividad del programa.

La colaboración con entes independientes podría facilitar auditorías de impacto que respalden decisiones estratégicas, aportando un enfoque más robusto a la evaluación de resultados.

Aprovechar la sistematización de datos y colaboraciones interinstitucionales para generar un análisis más profundo y multidimensional de los resultados.

Debilidades: La falta de evaluaciones de impacto previas limita la comprensión de la efectividad a largo plazo del programa, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas para su mejora.

La dependencia de evaluaciones externas y auditorías puede generar vulnerabilidades si no se establecen procesos internos robustos de seguimiento y evaluación.

La documentación de procedimientos de evaluación podría no estar completamente actualizada, lo que representaría un riesgo en la implementación de mejores prácticas.

Amenazas: Cambios en las normativas o políticas públicas podrían afectar los recursos destinados a la medición de resultados y a la evaluación de programas.

La baja participación o desconfianza de la población en el proceso de evaluación puede resultar en datos sesgados que no reflejan la realidad del impacto del programa.

Las limitaciones presupuestales pueden restringir la capacidad de realizar auditorías completas y continuas, afectando la rendición de cuentas.

Recomendaciones: Establecer un plan de evaluación de impacto que permita medir no solo los resultados inmediatos, sino también los efectos a largo plazo del programa.

Implementar encuestas de satisfacción regulares a los beneficiarios, así como métodos cualitativos como grupos focales, para obtener un panorama integral de la efectividad del programa.

Fortalecer los procesos internos de evaluación y seguimiento, asegurando que la documentación sea actualizada y que refleje las mejores prácticas en la gestión de programas sociales.

Horizonte de Atención: El horizonte de atención debe centrarse en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación a nivel institucional y en la promoción de la transparencia. Debería implementarse un enfoque proactivo y participativo que incluya a los beneficiarios en el proceso de evaluación, lo que no solo aumentaría

el compromiso de la comunidad, sino que también ayudaría a identificar áreas de mejora de manera más efectiva. A largo plazo, se busca construir un marco de evaluación que no solo informe sobre los resultados obtenidos, sino que también sirva como guía para futuras políticas y programas relacionados con la vivienda y el desarrollo urbano en Tijuana.

► Comparación con ECR anteriores

Análisis de Evaluaciones de Consistencia y Resultados del Programa 89. Vivienda y Suelo Urbano del Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN). El presente informe expone el análisis actualizado de las evaluaciones de Consistencia y Resultados del programa 89. Vivienda y Suelo Urbano del Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), abarcando el periodo 2021-2024. El objetivo es identificar la evolución de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del programa y proponer recomendaciones orientadas a su mejora continua y sostenibilidad.

En 2021, el programa se caracterizó por una adecuada definición de su población objetivo y una alineación efectiva con los planes de desarrollo locales. Sin embargo, se detectaron áreas de mejora relacionadas con la formalización institucional y la planificación a mediano y largo plazo.

Durante 2022, se consolidó la vinculación del programa con objetivos nacionales e internacionales de desarrollo sostenible, así como la incorporación de sistemas informáticos que mejoraron la gestión operativa. A pesar de ello, persistieron deficiencias en la metodología de evaluación y en la actualización de procedimientos de selección de beneficiarios. Además, se identificaron amenazas significativas derivadas de la alta dependencia (80%) de ingresos propios y de limitaciones presupuestarias.

El año 2023 destacó por el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y por innovaciones en mecanismos de financiamiento, abriendo nuevas oportunidades para potenciar el alcance del programa. No obstante, surgieron debilidades estructurales vinculadas a la precariedad laboral de la población beneficiaria y a la carga burocrática, que afectaban la eficiencia en la implementación. Asimismo, la volatilidad de políticas públicas y el impacto de desastres naturales se consolidaron como amenazas relevantes. La percepción ciudadana reflejó altos niveles de satisfacción, aunque se subrayó la necesidad de fomentar una participación más activa y mejorar la transparencia. En 2024, el programa continuó con su proceso de fortalecimiento institucional. Se lograron avances importantes en los siguientes aspectos:

Fortalezas: Consolidación de un sistema de indicadores de desempeño y evaluación de impacto. Integración de criterios de sostenibilidad y resiliencia urbana en los nuevos proyectos. Diversificación inicial de fuentes de financiamiento mediante alianzas con organismos estatales y federales.

Oportunidades: Apertura de convocatorias conjuntas con otros programas de vivienda social a nivel estatal. Creación de una plataforma digital para la gestión de solicitudes y seguimiento de beneficiarios, mejorando la eficiencia administrativa.

Debilidades: Persistencia de limitaciones en la planeación estratégica de largo plazo, especialmente ante escenarios de crisis económica. Necesidad de fortalecer las capacidades técnicas del personal operativo, particularmente en gestión de riesgos y resiliencia comunitaria.

Amenazas: Incertidumbre económica a nivel nacional, afectando la disponibilidad presupuestaria. Presiones urbanas derivadas de flujos migratorios irregulares hacia Tijuana, generando una mayor demanda de suelo y vivienda asequibles.

La percepción de la población beneficiaria en 2024 continuó mejorando, destacando una mayor confianza en los procesos de asignación de vivienda. Sin embargo, persisten desafíos para garantizar una atención más equitativa y la inclusión de sectores en situación de vulnerabilidad extrema.

El periodo 2021-2024 muestra una trayectoria positiva en la evolución del programa 89. Vivienda y Suelo Urbano, evidenciando avances sostenidos en su estructura organizativa, operativa y de vinculación con políticas de desarrollo. La implementación de tecnologías y la mejora de procesos han tenido un impacto favorable en la eficiencia y en la percepción ciudadana.

No obstante, se mantienen desafíos críticos, principalmente en la planificación estratégica de largo plazo, la actualización de procesos de operación y la resiliencia frente a riesgos externos.

Resultados Gráficas

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

Tabla de criterios de valoración

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

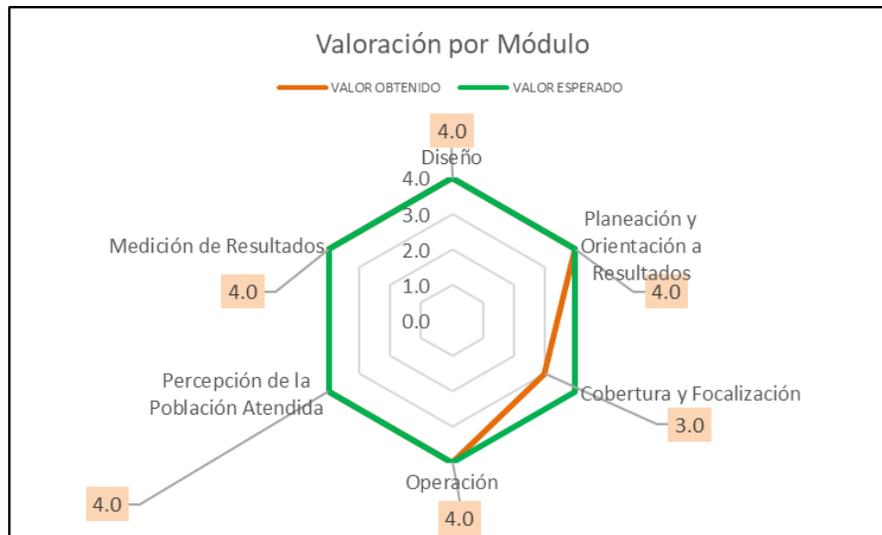
Nota: Los reactivos sin nivel corresponden a preguntas abiertas sin valoración cuantitativa y solo incluye un análisis sustentado en evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos empleados en el mismo.

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

Valoración

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL	VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO
Diseño	1-13	13	4.0	4.0
Planeación y Orientación a Resultados	14-22	9	4.0	4.0
Cobertura y Focalización	23-25	3	3.0	4.0
Operación	26-42	17	4.0	4.0
Percepción de la Población Atendida	43	1	4.0	4.0
Medición de Resultados	44-51	8	4.0	4.0
TOTAL	51	51	3.8	4

Valoración por Módulo



► Conclusiones

La evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Presupuestario (Pp) 89. Vivienda y Suelo Urbano del Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN) en Tijuana se presentan unas series de conclusiones importantes en los seis temas evaluados.

La pertinencia del programa PROMUN es altamente pertinente para atender el problema identificado, que es el déficit de vivienda digna para familias de escasos recursos en Tijuana, así como la regularización de la tenencia de la tierra y la mejora del entorno urbano. Su enfoque integral responde adecuadamente a las necesidades de población vulnerable en la región.

En el tema de diseño y Planeación Estratégica el programa cuenta con un diseño estructurado, con metas claras y alineación con planes sectoriales y nacionales. Su planeación anual a través del Programa Operativo Anual (POA) está orientada a resultados, aunque se recomienda fortalecer la sistematización de procedimientos operativos y elaborar una estrategia de largo plazo documentada para mantener coherencia estratégica.

Con respecto a la cobertura, focalización y población atendida el PROMUN focaliza sus acciones en la población objetivo de familias en situación de rezago habitacional en delegaciones con mayor necesidad (34% de la población). Sin embargo, persiste un déficit crucial estimado en 124,493 viviendas y se identifican brechas en atención que demandan ampliar recursos y mejorar mecanismos para la inclusión.

En gestión y operación: El programa ha demostrado un desempeño sólido, con cumplimiento alto en indicadores clave relacionados con la reducción del rezago habitacional y la entrega de vivienda, documentos de certeza jurídica y mejora de infraestructura urbana. No obstante, limita la dependencia de financiamiento externo, la falta de capacitación del personal y la necesidad de actualizar y transparentar continuamente la información pública. La percepción ciudadana: La implementación de cuestionarios de satisfacción ciudadana ha permitido medir la percepción de los beneficiarios y orientar mejoras en la atención y procedimientos. Se sugiere ampliar esta metodología mediante técnicas mixtas para profundizar el análisis en equidad, accesibilidad y trato digno, consolidando la legitimidad social del programa.

En cuanto a Fortalezas y Oportunidades: Entre sus fortalezas destacan el enfoque integral, la colaboración interinstitucional, y la incorporación de tecnologías emergentes para una gestión más transparente y eficiente. Oportunidades como el fortalecimiento de alianzas y acceso ampliado a créditos hipotecarios pueden potenciar su impacto. Para las Debilidades y Amenazas se identifican debilidades importantes como la limitada disponibilidad de recursos financieros, déficit habitacional significativo, dependencia de financiamiento externo y capacitación insuficiente. Amenazas incluyen la concentración poblacional en zonas críticas y la complejidad para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa del programa.

En conjunto, PROMUN mantiene una alta pertinencia para atender el problema público a través de un diseño estratégico y gestión orientada a resultados que impacta positivamente a la población beneficiaria. Sin embargo, para fortalecer sus resultados y sostenibilidad, se requiere implementar recomendaciones derivadas del análisis FODA, especialmente en mejora de procedimientos, capacitación, actualización continua de la información, y ampliación de recursos y cobertura. La retroalimentación generada por esta evaluación contribuye significativamente a la mejora continua del programa y su alineación con las demandas sociales y urbanas del municipio.

► **Anexos**

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

Anexo 1. Alineación a objetivos de la planeación nacional

Clave y nombre del Pp:	89. Vivienda y Suelo Urbano			
Objetivo central del Pp evaluado:	Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad tienen acceso a una vivienda digna.			
Instrucciones:				
a) Valoración de la alineación establecida				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
Eje 2 Bienestar (PND)	2.7, que busca promover y apoyar el acceso a una vivienda adecuada y accesible en un entorno ordenado y sostenible	2.7.3, que se centra en promover y otorgar financiamiento para viviendas adecuadas, principalmente para la población en situación de discriminación, rezago social y precariedad económica.	Contribuir a disminuir el rezago habitacional mediante el mejoramiento de las condiciones de vivienda de las familias de escasos recursos	Alineación pertinente
b) Propuesta de alineación a programas sectoriales o institucionales				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración
Programa Institucional 2020-2024 de Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo y de Seguros de Crédito a la Vivienda SHF, S.A. de C.V.	Objetivo prioritario 2. Impulsar la disponibilidad de vivienda en el país.	2.1.- Incrementar la capacidad productiva a través del financiamiento a la construcción a fin de fortalecer el sector vivienda.	Crear condiciones para que el acceso a vivienda sea accesible para la población y mejorar las condiciones ya sea a través de mecanismos de ahorro dirigido o mediante apoyo gubernamental	Alineación pertinente
c) Alineación a programas especiales y regionales (opcional)				
Programa derivado	Objetivo prioritario	Estrategia prioritaria	Contribución del Pp	Valoración

Anexo 2. Alineación a los ODS

Nombre del Pp:	89. vivienda y Suelo Urbano	Modalidad y clave:	E. Prestación de servicios Públicos
Objetivo central del Pp evaluado:	Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad tienen acceso a una vivienda digna.		
Vinculación establecida por el Pp			
			X
ODS	Meta	Vinculación	Valoración de la vinculación (instancia evaluadora)
9. Ciudades y comunidades sostenibles	El Pp se presenta como una pieza clave en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales	Alienación pertinente, el Programa, busca abordar los desafíos urbanos actuales, como el acceso a viviendas asequibles, la planificación del uso del suelo, la gestión de recursos naturales y la mejora de la infraestructura básica.
Propuesta de vinculación de la instancia evaluadora			
X			
ODS	Meta	Vinculación	Justificación de la propuesta (instancia evaluadora)
1: poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.	La vivienda digna no solo se refiere a la estructura física, sino también a la disponibilidad de servicios básicos como agua potable, electricidad, saneamiento y transporte. La falta de estos servicios puede contribuir a la pobreza multidimensional, donde las personas no solo carecen de ingresos, sino también de condiciones de vida adecuadas	La mejora de las viviendas y la infraestructura en comunidades vulnerables contribuye significativamente al fortalecimiento del tejido social y al sentido de pertenencia comunitaria. Esta transformación fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre los habitantes, lo que a su vez facilita el acceso a oportunidades económicas, servicios y recursos compartidos. En conjunto, estos factores inciden positivamente en la reducción de la pobreza y en la promoción del desarrollo integral de las comunidades.

Anexo 3. Procedimiento de actualización de la PA

Procedimiento documentado

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

<input checked="" type="checkbox"/>	Existe un procedimiento específico y está documentado.	<i>Indicar el nombre del documento</i>
<input type="checkbox"/>	Existe un procedimiento específico, pero no está documentado.	Padrón de Beneficiarios
<input type="checkbox"/>	Se encuentra normado en alguna Ley, Lineamiento, ordenamiento institucional u otro.	

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

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

Sistematización y disponibilidad de la información

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

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí, <i>Indicar el nombre del sistema:</i> <u> SAARI CRM </u> .
<input type="checkbox"/>	No, <i>Seleccione el procedimiento manual que realiza el Pp:</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Utiliza una base de datos en Excel, Access, SPSS u otro programa informático.</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Cuenta con Registros Administrativos que almacena en físico o escaneados.</i>

4. La información del padrón:

<input checked="" type="checkbox"/>	Está disponible para consulta interna.	<i>Indique la liga del sitio web:</i>
<input type="checkbox"/>	Está disponible para consulta pública.	

Seguridad de la información

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

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

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

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Comentarios u observaciones de la instancia evaluadora

La Unidad Responsable del Programa (UR del PP) entregó un listado de personas atendidas, en el que se incluye nombre, colonia de residencia y clave catastral. No obstante, no se especifica el tipo de servicio brindado, al considerarse dicha información como sensible y protegida conforme a la normativa en materia de datos personales.

Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

Características del Instrumento de Seguimiento del Desempeño

criterio	Respuesta	Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Comportamiento del indicador	Parámetro de Semaforización
El cambio producido en la población objetivo derivado de la ejecución del Pp	Sí	Efectividad de los servicios proporcionados por la PROMUN	Representa el cumplimiento en la efectividad de los servicios proporcionados	$((C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5) / 496) * 100$	Porcentaje	Trimestral	2024	Representa el porcentaje de familias beneficiadas por las actividades de la PROMUN	Sí
La cobertura de la población objetivo	Sí	Porcentaje de regularización jurídica de las viviendas en los fraccionamientos administrados por la PROMUN	Representa el porcentaje viviendas regularizadas	$(C2A1/198) * 100$	Porcentaje	Trimestral	2024	Representa el porcentaje de familias de Escasos recursos beneficiadas	Sí
La generación y/o entrega de los bienes y/o servicios	Sí	Porcentaje de regularización en créditos de viviendas	Representa el porcentaje de créditos de viviendas regularizados	$(C3A1 + C3A2 / 200) * 100$	Porcentaje	trimestral	2024	Representa el porcentaje de viviendas ofertadas	Sí
La gestión de los principales procesos y/o actividades del Pp	Sí	Porcentaje de mejora en infraestructura urbana	Representa el porcentaje de acciones para mejorar la infraestructura urbana	$((C4A1 + C4A2 + C4A3 / 200) * 100)$	Porcentaje	trimestral	2024	Representa el porcentaje de viviendas Regularizadas	Sí
	Sí	Porcentaje de control de la reserva territorial	Representa el porcentaje acciones para mejorar la reserva territorial	$((C5A1 / 25) * 100) / 4$	Porcentaje	trimestral	2024	Acciones para mejorar la reserva territorial	Sí

Características de los indicadores

	Nivel del ISD	Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Justificación
MIR	Resultados	Fin	Porcentaje de familias beneficiadas por las acciones del PROMUN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Los residentes de los fraccionamientos Responden favorablemente participar en los programas
		Propósito	Porcentaje de efectividad en la atención a las familias que habitan en los fraccionamientos administrados por el PROMUN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Los residentes de los fraccionamientos responden a los programas, participan y realizan los trámites necesarios.
	Gestión	Componente 1	Efectividad de los servicios proporcionados por la PROMUN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Oportuna resolución de los procedimientos legales y disponibilidad de viviendas, que permitan ofértales
		Componente 2	Porcentaje de regularización jurídica de vivienda en los fracc. administrados por el PROMUN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Los habitantes de los fraccionamientos responden a las invitaciones y realizan los tramites y pagos necesarios

Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

		Componente 3	Porcentaje regularización en créditos de vivienda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las personas se encuentran en sus viviendas, además en las condiciones climatológicas y de seguridad permiten llevar a cabo la entrega de notificaciones
		Componente 4	Porcentaje de mejora en infraestructura urbana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las resoluciones legales para recuperación de vivienda son rápidas y expeditas, y las condiciones climáticas y de seguridad permiten realizar las obras necesarias
		C1A1	Porcentaje de atención a solicitudes Recibidas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Se cuenta con viviendas para ofertar y los solicitantes cumplen con las condiciones de contratación y de servicios ofrecidos
		C1A2	Porcentaje de notificaciones de cobranza entregadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las personas se encuentran en sus viviendas, además que las condiciones climatológicas y de seguridad permiten llevar a cabo la entrega de notificaciones en los fraccionamientos.
		C1A3	Porcentaje de atención a solicitudes recibidas por mujeres	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Se cuenta con viviendas para ofertar y los solicitantes cumplen con las condiciones de contratación y de servicios ofrecidos
		C1A4	Porcentaje de cumplimiento en la actualización del padrón de solicitantes de vivienda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	El sistema informático funciona correctamente y se mantiene actualizado
		C2A1	Porcentaje de Formalización jurídica de viviendas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las instancias legales responden oportunamente a las gestiones, y los habitantes de los fraccionamientos a las invitaciones para regularizar su vivienda
		C3A1	Porcentaje de recuperación de viviendas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las personas se encuentran en sus viviendas, además que las condiciones climatológicas y de seguridad permiten llevar a cabo la entrega de notificaciones
		C3A2	Porcentaje de acciones jurídicas realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las instancias legales responden oportunamente a las demandas impuestas.
		C4A1	Porcentaje de Cumplimiento a las gestiones de trabajos técnicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Existe reserva territorial disponible y hay proyectos de inversión de vivienda
		C4A2	Porcentaje de cumplimiento al mantenimiento de los fraccionamientos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Las condiciones climatológicas, de seguridad y logísticas permiten el acceso al personal para dar mantenimiento a los fraccionamientos.

Anexo 4. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

		C4A3	Porcentaje de cumplimiento a la rehabilitación de viviendas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Se cuenta con viviendas para rehabilitar y las condiciones permiten realizar los trabajos respectivos.
		C5A1	Porcentaje de cumplimiento al control de la reserva territorial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Existe reserva territorial y programas de inversión para desarrollar los proyectos
FID	Resultados								
	Gestión								

Características de las metas									
	Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Método de cálculo	Unidad de medida	Congruente con el sentido del indicador	Orientada a la mejora del desempeño	Factibles pero retadoras	Justificación
MIR	Fin	Porcentaje de familias beneficiadas por las Acciones de la PROMUN	Anual 100%	<i>(Solicitudes atendidas + viviendas Regularizadas + mantenimientos Realizados / solicitudes Recibidas + viviendas por regularizar+12) * 100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Los residentes de los Fraccionamientos Responden Favorablemente a Participar en los Programas
	Propósito	Porcentaje de efectividad en la atención a las Familias que habitan en los fraccionamientos Administrados por la PROMUN	Trimestral 50% Junio 50% Diciembre	<i>((C1+C2+C3+C4+C5) / 496)*100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Los residentes de los Fraccionamientos Responden a los Programas, participan Y realizan los tramites Y pagos necesarios
	Componentes C1	Efectividad de los servicios proporcionados por la PROMUN	Trimestral 25% 25% 25% 25%	<i>(C1A1+C1A2+C1A3+C1A4+C1A5/348)*100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Oportuna resolución de los procedimientos legales y rehabilitación de Viviendas recuperadas. Que permiten ofertarlas
	Componentes C2	Porcentaje de regularización jurídica de viviendas En los fraccionamientos administrados por la PROMUN	Trimestral 16% 16% 33% 33%	<i>(C2A1/198)*100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Los habitantes de los Fraccionamientos responden a las invitaciones, así como la realización de los tramites y pagos necesarios.
	Componentes C3	Porcentaje de regularización en créditos de viviendas	Trimestral 0% 50% 33% 17%	<i>(C3A1+C3A2/200)*100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Las resoluciones legales para recuperación de viviendas son rápidas y expeditas, y las condiciones climáticas y de seguridad permiten realizar las obras necesarias.
	Componente C4	Porcentaje de mejora en infraestructura urbana	Trimestral 16% 16% 33% 33%	<i>((C4A1+C4A2+C4A3/200)*100)</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Resoluciones legales para recuperación de viviendas son rápidas y expeditas.
	Componentes C5	Porcentaje de control de la reserva territorial	Trimestral 25% 25% 25% 25%	<i>((C5A1/25)*100)/4</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Existen programas de inversión de vivienda viables, y se proporciona reservas territoriales apta para desarrollarlos
	Actividades C1A1	Porcentaje de atención a solicitudes recibidas.	Trimestral 25% 25% 25% 25%	<i>(NUMERO DE SOLICITUDES ATENDIDAS/800)*100</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Se cuenta con viviendas para ofertar y los solicitantes cumplen con las condiciones de contratación y de servicios ofrecidos.
	Actividades C1A2	Porcentaje de	Trimestral 25% 25%	<i>((NUMERO DE NOTIFICACIONES</i>	Porcentaje	Si	Si	Si	Las personas se encuentran en sus viviendas, además que

		cobranzas entregadas	25% 25%	ENTREGADAS/1800)* 100)					las condiciones climatológicas y de seguridad permiten llevar a cabo los ejercicios estadísticos en los fraccionamientos
	Actividades C1A3	Porcentaje de atención a solicitudes recibidas por mujeres	Trimestral 12% 12% 12% 12%	[(solicitudes de mujeres atendidas / total de solicitudes recibidas) * 100] / 4	Porcentaje	Si	Si	Si	Viviendas para ofertar y los solicitantes cumplen con las condiciones de contratación y de servicios ofrecidos
	Actividades C1A4	Porcentaje de cumplimiento en la actualización del padrón de solicitantes de vivienda	Trimestral 25% 25% 25% 25%	(reportes del padrón de solicitantes de vivienda emitidos/4)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Sistema informático funciona correctamente y se mantiene actualizado
	Actividades C2A1	Porcentaje de formalización jurídica de viviendas	Trimestral 16% 16% 33% 33%	(documentos de certeza jurídica entregados/30)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Las instancias legales responden oportunamente a las gestiones, y los habitantes de los fraccionamientos a las invitaciones para regularizar su vivienda.
	Actividades C3A1	Porcentaje de recuperación de viviendas	Trimestral 0% 50% 33% 17%	(número de viviendas recuperadas/6)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Las personas se encuentran en sus viviendas, además que las condiciones climatológicas y de seguridad permiten llevar a cabo la entrega de notificaciones
	Actividades C3A2	Porcentaje de acciones judiciales realizadas	Trimestral 0% 25% 25% 50%	(acciones para recuperación de cartera vencida realizadas/20)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Instancias legales responden oportunamente a las demandas interpuestas
	Actividades C4A1	Porcentaje de cumplimiento a las gestiones de trabajos técnicos	Trimestral 25% 25% 25% 25%	((reporte de trabajos técnicos realizados / reporte de trabajos técnicos programados)*100) /4	Porcentaje	Si	Si	Si	Existe reserva territorial y programas de inversión para desarrollar los proyectos
	Actividades C4A2	Porcentaje de cumplimiento al mantenimiento de los fraccionamientos	Trimestral 25% 25% 25% 25%	(mantenimientos a fraccionamientos realizados/4)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Las condiciones climatológicas, de seguridad y logísticas permiten el acceso al personal para dar mantenimiento a los fraccionamientos
	Actividades C4A3	Porcentaje de cumplimiento a la rehabilitación de viviendas	Trimestral 0% 0% 50% 50%	(viviendas rehabilitadas/6)*100	Porcentaje	Si	Si	Si	Se cuenta con viviendas para rehabilitar y las condiciones permiten realizar los trabajos respectivos.
	Actividades C5A1	Cumplimiento al control de la reserva territorial	Trimestral 25% 25% 25% 25%	((reportes de control de reserva territorial emitidos / reportes de control de reserva territorial programados)*100) /4	Porcentaje	Si	Si	Si	Existen reservas territoriales y programas de inversión para desarrollar proyectos.
FID	Indicador FID Estratégico								
	Indicador FID Gestión								

Anexo 5. Complementariedades, similitudes y duplicidades

Información del Pp evaluado

Nombre del Programa:	89. Vivienda y Suelo Urbano	Modalidad y clave:	E. Prestación de servicios públicos
Dependencia/Entidad:	PROMUN/ Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana	Ramo:	16
Unidad Responsable:	PROMUN/ Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana	Clave:	89
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados	Año de la Evaluación:	2025

Información de los Pp analizados

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad:	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Argumentación	Recomendación
Programa de Vivienda Social	E. Prestación de servicios públicos	Comisión Nacional de Vivienda	N/A	Rezago de Vivienda	Disminuir la carencia de una vivienda adecuada de la población en situación de vulnerabilidad por condiciones sociodemográficas, por riesgo o por precariedad de su vivienda.	Hogares de bajos ingresos que habitan una vivienda en condición de rezago habitacional o necesitan una vivienda	Nacional	Subsidio 100% Cofinanciamiento	Similitud	Comparten similitudes en su objetivo central, sin embargo, otorgan diferentes apoyos.	Ninguna

Descripción:

Nombre del Pp	89. Vivienda y Suelo Urbano.
Modalidad y clave	E. Prestación de servicios públicos.
Dependencia o Entidad:	PROMUN / Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana
Ramo	16. Organismo Descentralizados Paramunicipales
Problema público que busca resolver	Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad no tienen acceso a una vivienda digna.

Objetivo central	Las familias de escasos recursos de la zona este de la ciudad tienen acceso a una vivienda digna.
Población objetivo	Se determina con base a las 900 viviendas que PROMUN administra, ubicadas en los siguientes fraccionamientos: Fraccionamiento Tijuana Progreso, Colonia Tierra y Libertad, Colonia 10 de mayo, Fraccionamiento Cañadas del Florido, Conjunto Nórdica XVIII Ayuntamiento, Fraccionamiento La Joya, Fraccionamiento Insurgentes y Colonia Héroes de la Independencia. La población estimada en estos ocho fraccionamientos representa una población estimada de 32,730 habitantes en estos fraccionamientos.
Cobertura geográfica	El programa Municipal de Desarrollo Urbano de Tijuana 2008-2030 contempla la totalidad de la superficie municipal y las localidades que lo conforman, incluyendo áreas urbanas y rurales. La cobertura geográfica del PROMUN está delimitada al territorio nacional que lo implementa, es decir cada PROMUN tiene como ámbito de aplicación el territorio del municipio correspondiente, tal como lo establece en la normatividad de planeación urbana en México. La cobertura específica en el documento técnico de PROMUN incluye: la zona urbana consolidada, las áreas de reserva para el crecimiento urbano, las zonas con vocación de conservación o protección, asentamientos humanos irregulares que deben ser atendidos.
Bien y/o servicio otorgado	Subsidio 100% cofinanciamiento. La promotora Municipal de Vivienda de Tijuana (PROMUN), como programa paramunicipal, otorga servicios y apoyos relacionados con el acceso a suelo urbano y vivienda popular, conforma a los lineamientos establecidos por el municipio de Tijuana y su marco normativo local.
Relación identificada	Similitud, entre el Pp evaluado y el Pp analizado subraya la importancia de una colaboración estratégica y coordinada en la implementación de políticas de vivienda y suelo urbano, enfocándose en las soluciones integrales que benefician a la comunidad de Tijuana que impacta positivamente en la calidad de vida de la población beneficiaria.
Argumentación	Comparten similitudes en su objetivo central, sin embargo, otorgan diferentes apoyos.
Recomendación	Ninguna

Anexo 6. Avance en la implementación de los ASM.

Clave y nombre del Pp:	89.Vivienda y Suelo Urbano							
Tipo de Evaluación:	De Consistencia y Resultados					Año de la Evaluación:	2025	
Avance del Documento de Trabajo								
No.	Aspectos susceptibles de Mejora	Actividades	Área(s) Responsable(s)	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias	Identificación del documento probatorio	Observaciones
1.	Se define la población que tiene el problema o necesidad (Tener en cuenta la población objetivo)	Consulta de fuentes de Información confiables	Subdirección Administrativa	29/11/2019	Obtener un dato preciso y con respaldo de la población objetivo	POA 2020	POA 2020	Sin observaciones
2.	Ubicación territorial de la población que presenta el problema (Análisis de la población atendida)	Realizar un análisis de la población atendida y su ubicación territorial en el municipio	Subdirección Administrativa	31/12/2019	Obtener un dato preciso y con respaldo	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Sin observaciones
3.	Lógica vertical (Ejercer adecuadamente su lógica)	Revisar la MIR	Subdirección Administrativa	29/11/2019	MIR con la información correcta	POA 2020 (MIR)	POA 2020 (MIR)	Sin observaciones
4.	No existe un documento que defina la características de la población potencial y objetivo	Investigar fuentes de información para obtener un documento público de consulta	Subdirección Administrativa	29/11/2019	Documento fuente de información	Documento COPLADE BC	Documento COPLADE BC	Sin observaciones
5.	Ubicación territorial de la población que presenta el problema (Análisis de la población atendida)	Realizar un análisis de la población atendida y su ubicación territorial en el municipio	Subdirección Administrativa	31/12/2019	Obtener un dato preciso con su respaldo	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Sin observaciones
6.	No se cuenta con un padrón único de beneficiarios, o al menos no se puede corroborar, no hay evidencia de mecanismos de atención al público	Establecer una base de datos que contiene los datos de los beneficiarios y contar con evidencia de la atención al público	Subdirección de Gestión Social	31/12/2019	Base de datos y mecanismo de atención al público	Sistema SAARI, manual de procedimientos y base datos de Gestión Social	Sistema SAARI, manual de procedimientos y base datos de Gestión Social	Sin observaciones
7.	No hay evidencia de fichas técnicas de indicadores, replantear los medios de verificación para que sean por medios públicos	Establecer en cada Uno de los departamentos el formato de fichas técnicas para plasmar los resultados de forma clara	Todas las Subdirecciones	31/12/2019	Fichas técnicas uniformes	Fichas técnicas de cada Subdirección		Sin observaciones

8.	Replantear y precisar la definición y cuantificación de la población objetivo en el documento diagnóstico.	Revisar la metodología utilizada para identificar y cuantificar la población objetivo, con el fin de que esta sea más clara y precisa	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Garantizar una adecuada y oportuna identificación de la población objetivo	"Diagnostico" de la apertura programática 2024	Diagnostico que Soporta la creación sustancial del Pp de la apertura programática 2024	Sin observaciones
9.	Implementar una metodología para la identificación y cuantificación de la población potencial susceptible de ser beneficiada.	Realizar un documento en cual se establezca la metodología utilizada para identificar y cuantificar la población potencial, con el fin de que ésta sea más clara y precisa.	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Garantizar una adecuada y oportuna identificación de la población potencial	Documento en el cual se establece la metodología para cuantificar la población objetivo	Documento en el cual se establece la Metodología para Cuantificar la Población objetivo.	Sin observaciones
10.	Proporcionar valores específicos de las metas establecidas en la matriz de indicadores de resultados y en el POA.	Revisar los valores de cada uno de los indicadores de resultados, con el fin de que sean más claros y específicos	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Que los indicadores de resultados sean claros y reflejen el cumplimiento de las actividades realizadas en el programa	Matriz de Indicadores de la apertura Programática 2024	"Mir" de la apertura Programática 2024	Sin observaciones
11.	Generar una base de datos abierta que permita revisar los beneficiarios del programa	Generar un sistema informático que permita tener una base de datos de los beneficiarios del programa	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Contar con un sistema que permita revisar y analizar los datos de los beneficiarios del programa	Sistema Informático SAARI	Sistema SAARI CRM	Sin observaciones
12.	Incorporación de ligas electrónicas en documentos oficiales	Unidad de Planeación y Evaluación	Incluir enlaces directores a informes y documentos oficiales	Unidad de Planeación y Evaluación		Mayor transparencia y acceso a la información	Documentos oficiales con enlaces electrónicos	Sin Observaciones

Avance del documento institucional										
No.	Aspectos susceptibles de Mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Producto y/o evidencias	Avance (%)	Identificación del documento probatorio	Observaciones
1.	Se define la población que tiene el problema o necesidad (Tener en cuenta la población objetivo)	Subdirección Administrativa	Consulta de fuentes de información confiables	Subdirección Administrativa	29/11/2019	Obtener un dato preciso y con respaldo de la población objetivo	POA 2020	100%	POA 2020	Sin observaciones
2.	Ubicación territorial de la población que presenta el problema (Análisis de la población atendida)	Subdirección Administrativa	Realizar un análisis de la población atendida y su ubicación territorial en el municipio	Subdirección Administrativa	31/12/2019	Obtener un dato preciso con su respaldo	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	100%	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Sin observaciones
3.	Lógica vertical (Ejercer adecuadamente su lógica)	Subdirección Administrativa	Revisar la MIR	Subdirección Administrativa	29/11/2019	MIR con la información correcta	POA 2020 (MIR)	100%	POA 2020 (MIR)	Sin observaciones
4.	No existe un documento que defina la característica de la población potencial y objetivo	Subdirección Administrativa	Investigar fuentes de información para obtener un documento público de consulta	Subdirección Administrativa	29/11/2019	Documento fuente de información	Documento COPLADE BC	100%	Documento COPLADE BC	Sin observaciones
5.	Ubicación territorial de la población que presenta el problema (Análisis de la población atendida)	Subdirección Administrativa	Realizar un análisis de la población atendida y su ubicación territorial en el municipio	Subdirección Administrativa	31/12/2019	Obtener un dato preciso con su respaldo	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	100%	Memorias descriptivas de los Fraccionamientos	Sin observaciones
6.	No se cuenta con un padrón único de beneficiarios, o al menos no se puede corroborar, no hay evidencia de mecanismos de atención al público	Subdirección de Gestión Social	Establecer una base de datos que contiene los datos de los beneficiarios y contar con evidencia de la atención al público	Subdirección de Gestión Social	31/12/2019	Base de datos y mecanismo de atención al público	Sistema SAARI, manual de procedimientos y base datos de Gestión Social	100%	Sistema SAARI, manual de procedimientos y base datos de Gestión Social	Sin observaciones
7.	No hay evidencia de fichas técnicas de indicadores, replantear los medios de verificación para que sean por medios públicos	Todas las Subdirecciones	Establecer en cada uno de los departamentos el formato de fichas técnicas para plasmar los resultados de forma clara	Todas las Subdirecciones	31/12/2019	Fichas técnicas uniformes	Fichas técnicas de cada Subdirección	100%	Fichas técnicas de cada Subdirección	Sin observaciones

8.	Replantear y precisar la definición y cuantificación de la población objetivo en el documento diagnóstico.	Subdirección Administrativa	Revisar la metodología utilizada para identificar y cuantificar la población objetivo, con el fin de que ésta sea más clara y precisa.	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Garantizar una Adecuada y oportuna Identificación de la Población objetivo	"Diagnostico" de La apertura Programática 2024	100%	"Diagnostico" de La apertura Programática 2024	Sin observaciones
9.	Implementar una metodología para la identificación y cuantificación de la población potencial susceptible de ser beneficiada.	Subdirección Administrativa	Realizar un documento en cual se establezca la metodología utilizada para identificar y cuantificar la población potencial, con el fin de que ésta sea más clara y precisa.	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Garantizar una adecuada y oportuna identificación de la población potencial	Documento en el cual se establece la metodología para cuantificar la población objetivo	100%	Documentos o en el cual se establece la metodología para cuantificar la población objetivo	Sin observaciones
10.	Proporcionar valores específicos de las metas establecidas en la matriz de indicadores de resultados y en el POA.	Revisar los valores de cada uno de los indicadores de resultados, con el fin de que sean más claros y específicos	Subdirección Administrativa	Subdirección Administrativa	31/12/2023	Que los indicadores de resultados sean claros y reflejen el cumplimiento de las actividades realizadas en el programa	Matriz de Indicadores de la apertura Programática 2024		"MIR" de la apertura Programática 2024	Sin observaciones
11.	Generar una base de datos abierta que permita revisar los beneficiarios del programa	Generar un sistema informático que permita tener una base de datos de los beneficiarios del programa	Subdirección Administrativa	31/1 Subdirección Administrativa	31/12/2023	Contar con un sistema que permita revisar y analizar los datos de los beneficiarios del programa	Sistema Informático SAARI		Sistema SAARI CRM	Sin observaciones
12.	Revisión y actualización del Manual de Procedimientos	Unidad de Gestión Operativa	Actualizar manuales y procesos internos	Subdirección Administrativa	En proceso	Procedimientos actualizados y estandarizados	Manual de procedimientos estandarizados	50%	Manuales de procedimientos actualizados.	Sin observaciones

Anexo 7. Resultados de las acciones para atender los ASM

Durante los cuatro años, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) ha demostrado un compromiso continuo con la mejora y la eficacia operativa, como lo reflejan diversos informes y evaluaciones. En este periodo, se ha realizado un seguimiento sistemático de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), clasificados en específicos e institucionales. En los ejercicios de 2020 y 2021, el programa fue objeto de una evaluación externa que identificó un total de 7 ASM, todos ellos atendidos por la Unidad Responsable (UR).

De los ASM identificados, cuatro fueron parcialmente resueltos y tres completamente solventados, lo que subraya los esfuerzos dedicados a optimizar el funcionamiento del programa. Es importante señalar que la falta de avances en la atención de estos aspectos puede limitar la efectividad del Pp y obstaculizar el logro de sus objetivos.

En el año 2023, se alcanzó un cumplimiento del 100% en la atención de los ASM identificados, lo cual evidenció un compromiso sostenido con la mejora continua y la eficacia del programa. Este resultado es testimonio del enfoque proactivo del equipo responsable del Pp para identificar áreas de oportunidad, implementar ajustes y asegurar un funcionamiento óptimo.

Durante 2024, se continuó con este esfuerzo, reforzando las acciones de seguimiento y consolidando buenas prácticas institucionales. Para 2025, el programa mantiene una estrategia enfocada en la consolidación de procesos de mejora continua, fortaleciendo mecanismos de evaluación interna y seguimiento oportuno a nuevos ASM.

A pesar de los avances, es fundamental que el programa conserve un enfoque vigilante y receptivo ante nuevas áreas de mejora que puedan surgir. La implementación de un ciclo permanente de evaluación, identificación de mejoras y acción permitirá que el Pp se adapte de manera eficaz a los cambios en su entorno operativo, asegurando así un impacto positivo y sostenible en la comunidad a la que atiende.

Anexo 8. Análisis de los ASM no atendidos

En el periodo reciente, el Programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) ha enfrentado desafíos relevantes en la atención oportuna de diversos Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), tanto de carácter específico como institucional. Si bien se han logrado avances importantes, algunos procesos clave han requerido mayores esfuerzos y recursos para alcanzar su plena implementación.

Un caso representativo es el ASM correspondiente al ejercicio 2021, relacionado con la actualización de los procesos y diagramas de flujo, el cual reportó en su momento un avance del 50%. A pesar del trabajo realizado, dicha actividad no logró completarse en el plazo previsto, manteniéndose como un área pendiente de atención. De manera similar, el ASM referente a la creación de un sistema para el registro de solicitudes de vivienda, también de 2021, mostró avances parciales. Si bien se iniciaron adecuaciones para integrar esta información en la base de datos del SAARI, el proceso continuaba en desarrollo durante los siguientes ejercicios.

En 2022, se identificaron nuevos retos. El ASM enfocado en el diseño e implementación de un procedimiento para la elaboración de un plan estratégico institucional alcanzó únicamente un 25% de avance, reflejando la necesidad de fortalecer capacidades y recursos para consolidar dicha tarea. Por su parte, la revisión y actualización de los procedimientos para la aplicación y selección de beneficiarios del programa logró un avance del 50%, con el establecimiento de criterios iniciales y mecanismos de registro, pero sin completar el rediseño total del proceso.

Aunque en 2023 se reportó un cumplimiento del 100% en la atención de los ASM, es importante reconocer que la atención tardía o parcial de los aspectos identificados en años anteriores podría haber tenido repercusiones en la eficacia y percepción del programa. Entre las principales causas de estos retrasos se encuentran limitaciones de tipo humano, financiero y técnico, así como la complejidad inherente de ciertas acciones que demandan un esfuerzo sostenido y especializado.

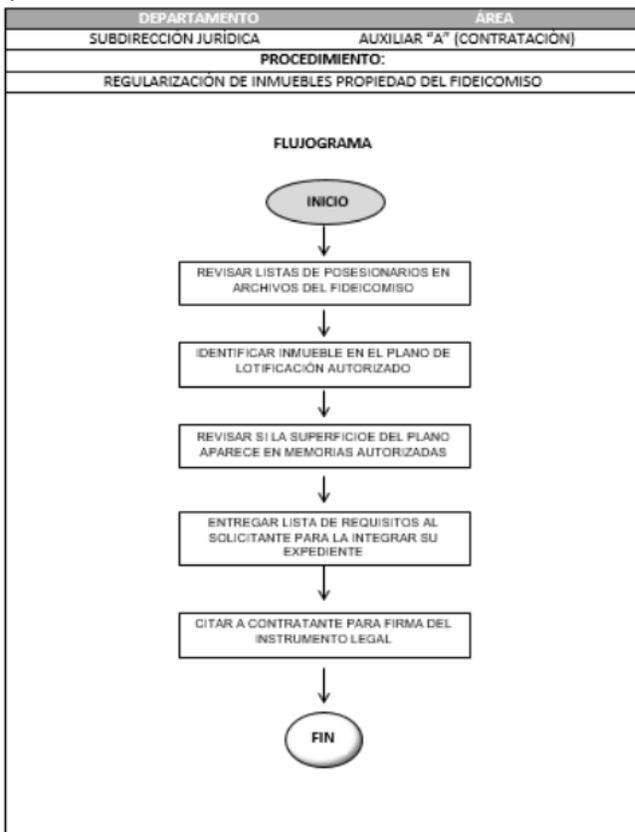
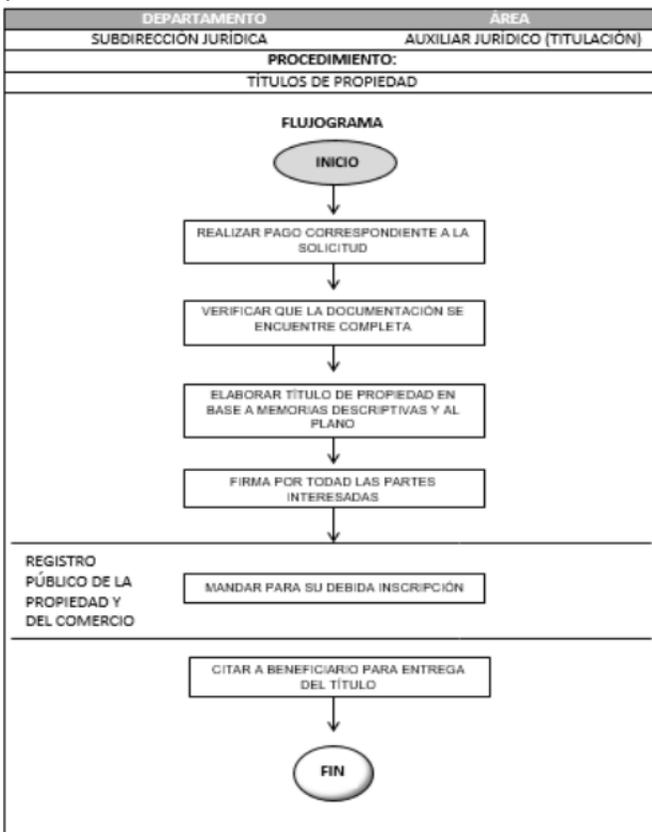
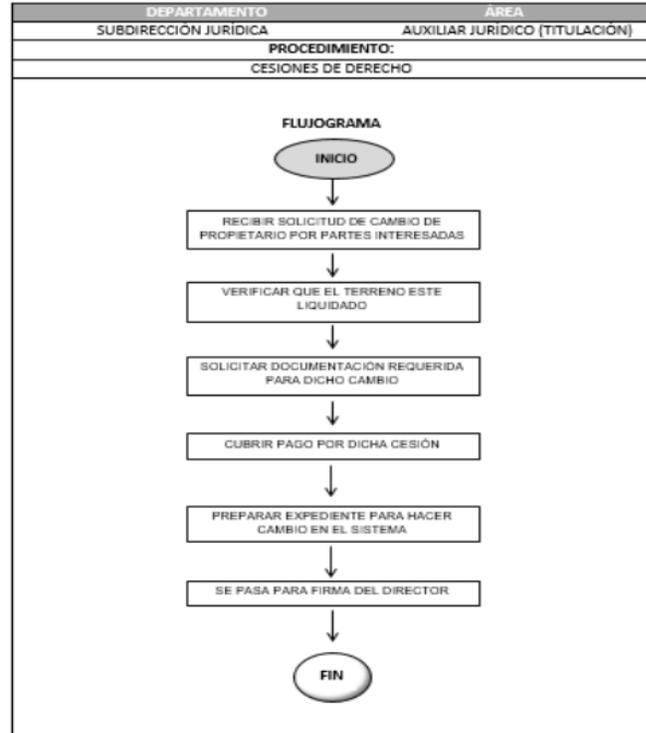
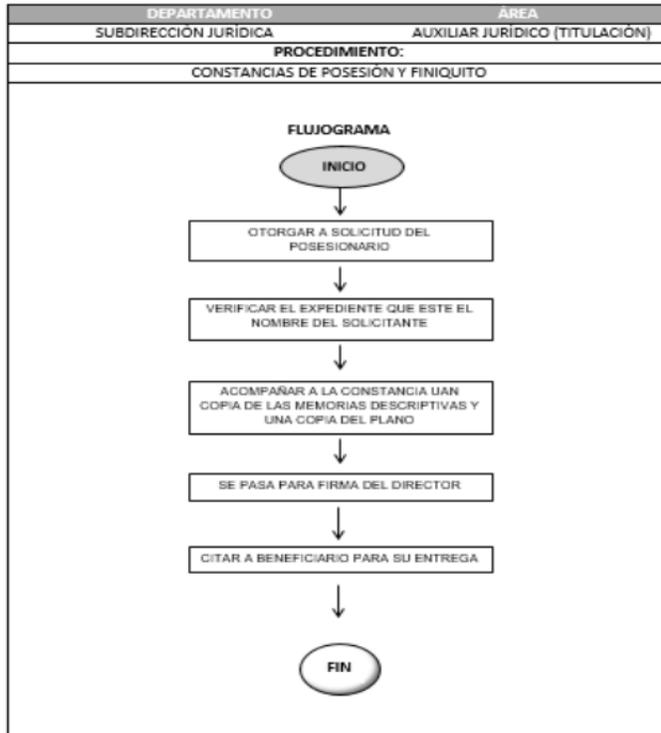
La falta de atención oportuna a estos ASM puede derivar en retrasos operativos, menor eficiencia institucional y una percepción negativa por parte de la ciudadanía respecto al compromiso con la mejora continua. Por ello, resulta fundamental que, en 2025, la Unidad Responsable redoble sus esfuerzos mediante la asignación de recursos adecuados, la implementación de estrategias de mejora específicas y el fortalecimiento del monitoreo continuo para garantizar el avance y cumplimiento de las acciones establecidas.

El aprendizaje institucional derivado de estos procesos será clave para consolidar una cultura de mejora continua que permita al programa responder eficazmente a los desafíos actuales y futuros, garantizando así un impacto positivo y sostenido en la población beneficiaria.

Anexo 9. Estrategia de Cobertura

Clave y nombre del Pp:	89. Vivienda y Suelo Urbano					
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados		Año de la Evaluación:		2025	
Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida						
Población	Definición					
Potencial (PP)	El 6.1% de la población carece de calidad y espacios adecuados en la vivienda, afectando a 32,730 habitantes, 16,496 hombres y 16,234 mujeres.					
Objetivo (PO)	1,224 viviendas que PROMUN administra, ubicadas en los siguientes fraccionamientos: Fraccionamiento Tijuana Progreso, Colonia Tierra y Libertad, Colonia 10 de Mayo, Fraccionamiento Cañadas del Florido, Conjunto Nórdica XVIII Ayuntamiento, Fraccionamiento La Joya, Fraccionamiento Insurgentes y Colonia Héroes de la Independencia. La población estimada en estos ocho fraccionamientos es de 4,284 habitantes.					
Atendida (PA)	Se atiende a una población segmentada por fraccionamientos o colonias bajo la responsabilidad del Programa, en base a la información del Instituto Municipal de Planeación (Implan) el 34% de la población se concentra en la zona este de la ciudad, específicamente en las delegaciones La Presa y la Presa Este.					
Evolución de la cobertura						
Población	Unidad de medida	Año 2025	Año 2023	Año 2022	Año 2021	
Potencial (P)	Personas	233,600	124,493	536,562	536,562	
Objetivo (O)	Personas	32,730	1,224	20,000	20,000	
Atendida (A)	Personas	S/D	294	20,000	20,000	
(A/O) x 100	%	S/D	24.02%	100%	75%	
Análisis de la estrategia de cobertura						
La estrategia de cobertura contempla o incluye al menos:					Valoración	Propuesta
Método de cálculo documentado	X	Si	No	Parcial	Parcial	
Consistencia con el diseño del programa	X	Si	No	Parcial	Parcial	
El presupuesto requerido	X	Si	No	Parcial	Parcial	
Metas a corto plazo factibles	X	Si	No	Parcial	Parcial	
Análisis de posibles riesgos o amenazas que vulneren el cumplimiento de las metas	X	Si	No	Parcial	Parcial	
Indicadores claros	X	Si	No	Parcial	Parcial	

Anexo 10. Diagramas de flujo de los procesos claves



Anexo 11. Presupuesto

La instancia evaluadora deberá especificar el monto del presupuesto aprobado para el año de evaluación del Pp8

Recursos presupuestarios

Capítulo de gasto	Monto en pesos corrientes
10,000 Servicios personales	\$ 8,068,436.98
20,000 Materiales y suministros	\$1,085,403.69
30,000 Servicios generales	\$3,182,333.33
40,000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 0.00
50,000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$868,598.41
60,000 Inversión pública	\$1,350,000.00
70,000 Inversiones financieras y otras provisiones	\$ 0,00
80,000 Participaciones y aportaciones	\$ 0,00
90,000 Deuda pública	\$ 0,0
TOTAL	\$14,554,772.31

Fuente u origen de los recursos

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

Gastos

Gasto	Metodología	Estimación	Fuente de información
Operación	Grupo 10,000 Servicios personales; 20,000 materiales y suministros, 30,000 Servicios generales.	\$12,336,174.00	Presupuesto de egresos
Mantenimiento		\$ 0.00	
Capital	50,000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles.	\$2,218,598.31	Presupuesto de egresos
Unitario	60,000 Inversión pública	N/D	Presupuesto de egresos
TOTAL		\$14,554,772.31	

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



PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA
Encuesta de satisfacción al ciudadano

Nombre: _____ Fecha: _____

Edad _____ Género _____ Teléfono _____

¿Qué trámite acudió a realizar a esta dependencia?

Solicitud de Estado de cuenta () Pago () Aclaración ()
Trámite Jurídico () Solicitud de Vivienda ()

Favor de marcar con una equis (X) lo correspondiente a su opinión acerca de la atención recibida.

1.- El servicio que recibió por parte del personal que le atendió fue:
Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

2.- ¿El servidor público que le atendió le solicitó alguna retribución?
Sí () NO () Porque? _____

3.- De acuerdo a su experiencia, ¿en esta ocasión el trámite se realizó de manera rápida?
Sí () NO () Porque? _____

4.- ¿La resolución de su trámite estuvo dentro del plazo establecido?
Sí () No () ¿Porqué? _____

5. ¿Cómo considera el número de requisitos que le fueron solicitados para el trámite?
Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

6.- ¿Se encuentra satisfecho con el apoyo, trámite y/o servicio otorgado?
Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

Si usted tiene algún comentario adicional favor de utilizar el siguiente espacio

Su comentario adicional:

Muchas gracias por realizar la encuesta que servirá para evaluar y mejorar nuestros servicios.

Anexo 13. Avance de los Indicadores respecto de sus metas

Nombre del Pp:		89. Vivienda y Suelo Urbano						
Modalidad:		E. Prestación de servicios públicos						
Dependencia/Entidad:		Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana						
Unidad Responsable:		Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana						
Tipo de Evaluación:		Consistencia y Resultados						
Año de la Evaluación:		2025						
Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Sentido del indicador	Medición del año inmediato anterior al último observado	Meta (año evaluado)	Logro (año evaluado)	Avance (%)	Justificación de desviaciones
Fin	Porcentaje de familias beneficiadas por las acciones del PROMUN	Anual	Ascendente	100% anual	100% Anual	0%	0%	No aplica Indicador Anual
Propósito	Porcentaje de efectividad en la atención a las familias que habitan en los fraccionamientos administrados por el PROMUN	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestral	100% cumplimiento metas semestral	0%	0%	No aplica Indicador Semestral
Componente 1	Efectividad los servicios proporcionados por la PROMUN	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Componente 2	Porcentaje de regularización jurídica de viviendas en los fraccionamientos administrados por el PROMUN	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	16%	100%	No aplica
Componente3	Porcentaje de regularización en créditos de viviendas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	0%	0%	No aplica Indicador trimestral que inicia el 2do Trim.
Componente 4	Porcentaje de mejora en infraestructura urbana	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	16%	100%	No aplica
Componente 5	Porcentaje de control de la reserva territorial	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Actividades C1 A1	Porcentaje de atención a solicitudes recibidas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Actividades C1A2	Notificaciones de cobranzas entregadas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimiento metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Actividades C1A3	Porcentaje de atención a solicitudes recibidas por mujeres	Trimestral	Ascendente	100% cumplimiento metas trimestrales	100% cumplimiento metas trimestrales	12%	100%	No aplica

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Sentido del indicador	Medición del año inmediato anterior al último observado	Meta (año evaluado)	Logro (año evaluado)	Avance (%)	Justificación de desviaciones
Actividades C1A4	Porcentaje de cumplimiento en la actualización del padrón de solicitantes de vivienda	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales	100% cumplimientos metas trimestrales	25%	100%	No aplica
Actividades C2A1	Porcentaje de formalización jurídica de viviendas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	16%	100%	No aplica
Actividades C3A1	Porcentaje de recuperación de viviendas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	0%	0%	No aplica Indicador trimestral que inicia el 2do Trim.
Actividades C3A2	Porcentaje de acciones jurídicas realizadas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	0%	0%	No aplica Indicador trimestral que inicia el 2do Trim.
Actividades C4A1	Porcentaje de cumplimiento a las gestiones de trabajos técnicos	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Actividades C4A2	Porcentaje del cumplimiento al mantenimiento de los fraccionamientos	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica
Actividades C4A3	Porcentaje de cumplimiento de rehabilitación de las viviendas	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	0%	0%	No aplica Indicador trimestral que inicia el 2do Trim.
Actividades C5A1	Cumplimiento al control de la reserva territorial	Trimestral	Ascendente	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	100% cumplimientos metas trimestrales (25% por trimestre)	25%	100%	No aplica

Anexo 14. Análisis FODA

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Diseño	El programa cuenta con un documento diagnóstico que justifica la existencia del programa operativo anual "89, Vivienda y Suelo Urbano"	1		
	Desarrollo de viviendas de interés social y regularización de tenencia de la tierra	2		
	Enfoque integral considerando densidad poblacional y monitoreo robusto.	3	Implementar planes específicos para aumento de oferta habitacional y educación financiera.	
	Compromiso con desarrollo urbano integrado y sostenible.	4		
	Oportunidad de fortalecer la colaboración con entidades gubernamentales y ampliar acceso a créditos hipotecarios.	5	Fortalecer capacitación permanente al personal y monitoreo continuo de condiciones normativas.	
	Participación ciudadana y uso de tecnologías emergentes para mejorar gestión.	6		
	Se identifica claramente la población potencial y objetiva	7		
	Se evidencia un compromiso con un desarrollo urbano integrado	8		
	Planificación más efectiva y sostenible en la gestión del suelo urbano.	9		
	El programa cuenta con un enfoque integral que considera la densidad poblacional.	10		
	La creciente participación ciudadana activa representa una posibilidad para afianzar la legitimidad social del programa.	11	Fomentar una planeación proactiva que asegure resultados efectivos y sostenibles, con recursos adecuados y personal capacitado	
	La incorporación de tecnologías emergentes en la gestión de información.	12		
	El presupuesto está alineado con los objetivos y actividades del programa	13		
	La consistencia entre el presupuesto y los objetivos del programa son una fortaleza	14		

Diseño	Debilidad Déficit habitacional significativo	1	Implementar planes de construcción progresiva y colaboración público-privadas para acelerar la entrega de viviendas	Largo plazo
	Limitaciones en recurso financiero	2	Incorporar alianza con organismos estatales, federales y sector privado.	Largo plazo
	Dependencia de financiamiento externo	3	Explorar esquemas de financiamiento mixto, créditos sociales y subsidios focalizados	Largo plazo
	Falta de capacitación adecuada del personal operativo	4	Implementar programas continuos de formación en gestión de riesgos, resiliencia comunitaria y normatividad vigente.	Largo plazo
	Inexistencia o deficiencia de documentación estructurada para ciertos procesos	5		
	Incorporación insuficiente de indicadores claros y medibles en el diseño	6		
	Actualización insuficiente de información pública sobre procesos y resultados.	7		
	Amenazas: Cambios en la normatividad urbana y política pública	8		
	Inestabilidad política y económica a nivel nacional	9		
	Crecimiento de la informalidad en la tenencia de la tierra	10		
	Resistencia al cambio por parte de algunas comunidades	11		
	Demanda creciente de servicios y recursos públicos derivada de la urbanización acelerada.	12		
	Posibilidad de conflictos de interés en gestión de recursos	13		

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación Estratégica y Orientación a Resultados	Existencia de un programa Operativo Anual (POA) que alinea actividades con objetivos estratégicos	15		
	Mantener y actualizar el POA conforme a los resultados y contexto cambiante	16	Implementar sistema de indicadores tangibles para evaluar eficacia	Largo plazo.
	Utilización de sistemas informáticos que mejora la gestión operativa	17	Potenciar el uso de tecnología y seguimiento y reporte en tiempo real	Largo plazo
	Integración de mecanismos de retroalimentación para ajustar planes.	18	Formalizar canales para recibir y analizar retroalimentación de beneficiarios y personales	Mediano plazo
	Flexibilidad en la planeación para adecuarse a cambios contextuales	19	Establecer revisiones periódicas del plan para incorporar ajustes necesarios	Largo plazo
	Coordinación interinstitucional para lograr objetivos comunes	20	Fortalecer alianzas y pilares colaborativos para optimizar recursos	Largo plazo
	Buena comunicación interna que facilita alineación de objetivos	21		
	Incorporación de capacitación para el personal de planeación	22		
	Seguimiento puntual de metas y evaluación de resultados anuales	23		
Planeación Estratégica y Orientación a Resultados	Debilidad y/o amenaza No cuenta con un plan estratégico formal propio y completo para el programa presupuestario	15	Formalizar un plan estratégico específico para el programa con objetivo, indicadores y metas claras que permitan un mejor seguimiento y evaluación	Largo plazo
	Limitación en la incorporación de indicadores claros y actualizados para evaluar objetivamente el rendimiento del programa. seguimiento adecuado.	16	Desarrollar un sistema de indicadores dinámicos que se actualice y permita evaluación continua para mejorar la toma de decisiones.	Largo plazo

	Cambios en políticas o recortes presupuestales limitan la implementación de seguimiento adecuado.	17		
	La participación está limitada, falta formalizar mecanismos que posibiliten la consulta amplia y constante.	18	Implementar espacios formales de consulta y mecanismos de retroalimentación para incorporar la voz de la población atendida en la planeación.	Mediano plazo
	La carencia de participación puede generar desconfianza y oposición social al programa.	19		
	Falta de planeación a largo plazo y documentación	20		
	Riesgo de discontinuidad y falta de sostenibilidad	21		
Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Cobertura y Focalización	Identificación clara de población objetivo			
	Estrategia orientada a la población vulnerable			
	Alineación con diagnóstico integral			
	Debilidades: Limitaciones en la actualización de datos			
	Dificultades en la articulación entre programas			
	Amenazas: Volatilidad de políticas públicas			
	Incertidumbre económica nacional			
	Presiones urbanas y migratorias			
	Desconfianza de la población			

Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Operación	Marco normativo claro			
	El personal tiene experiencia en administración del programa			
	Personal capacitado y en continuo entrenamiento			
	Mecanismos de verificación y auditorias			
	Sistemas de indicadores de desempeño			
	Transparencia y acceso a la información			
	Diversificación inicial de fuentes administrativas			
	Uso de tecnología para gestión administrativa			
	Debilidades y/o amenazas			
	Limitaciones en la planeación estratégica a largo plazo			
	Falta de actualización y documentación			
	Déficit de indicadores claros y medibles			
	Limitaciones en actualizaciones de datos y diagnostico			
	Articulación deficiente en programas y políticas			
Recursos financieros limitados y dependencias externas				
Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Percepción de la Población Atendida	Sólida estructura documental			
	Mecanismos de verificación establecidos			
	Transparencia en la gestión			
	Uso del sistema SAARI			
	Oportunidades: Implementar auditorias y controles periódicos			
	Incorporación de tecnologías emergentes			
	Capacitación continua al personal			
	Colaboración con organismos no gubernamentales			

	Debilidades Falta de evidencia documentada robusta			
	Ausencia de sistema sistemático para medir satisfacción			
	Documentación normativa no siempre actualizada			
	Amenazas Cambios de políticas publica			
	Desconfianza de la población			
	Recortes presupuestales			
Módulo de la evaluación	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación	Horizonte de atención*
Medición de resultados	Sistema estructurado de indicadores de desempeño			
	Reportes periódicos e institucionalizados			
	Aplicación de cuestionarios de satisfacción			
	Uso de datos para mejora continua			
	Debilidades Falta de evaluación de impacto			
	Dependencias de evaluaciones externas			
	Documentación de procedimientos desactualizados			
	Amenazas Cambios en normativas o políticas publicas			
	Limitaciones presupuestales			

Anexo 15. Comparación con ECR anteriores

El programa presupuestario (Pp) 89 de Vivienda y Suelo Urbano, operado por el Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN), ha sido objeto de evaluaciones continuas que permiten identificar avances y áreas de mejora a partir de comparaciones con evaluaciones anteriores de Consistencia y Resultados (ECR). Las ECR previas han analizado aspectos clave como el diseño, la planeación estratégica, la cobertura y focalización, la operación, la percepción de la población atendida y la medición de resultados, lo que ha facilitado una valoración integral del desempeño y pertinencia del programa.

En materia de diseño, las evaluaciones han reconocido la estructura clara del programa con metas definidas y alineación con planes sectoriales y nacionales. Sin embargo, se ha señalado la necesidad de fortalecer la sistematización de los procedimientos de los procedimientos operativos y desarrollar estrategias a largo plazo para garantizar coherencia y continuidad.

En el rubro de planeación y orientación a resultados, se mantiene el uso del Programa Operativo Anual (POA) como instrumento para la gestión estratégica, pero se recomienda documentar mejor las líneas de acción y dar seguimiento puntual a los indicadores de desempeño.

Respecto a la cobertura y focalización, las ECR han demostrado que el PROMUN se enfoca en familias en situaciones de rezago habitacional, especialmente en áreas con mayores necesidades dentro de Tijuana, sin embargo, persiste un déficit habitacional considerable que supera las 124,000 viviendas y se identifican brechas en la inclusión de ciertos sectores vulnerables. Las evaluaciones sugieren ampliar recursos y mejorar los mecanismos de atención para ampliar el acceso a vivienda digna. En el término de Operación, el análisis comparativo indica que el programa ha mostrado un desempeño sólido con altos cumplimientos en los indicadores clave como entrega de vivienda, certeza jurídica y mejoramiento de infraestructura urbana. También se ha destacado la importancia de fortalecer la capacitación del personal y optimizar procesos con tecnología para mejorar la eficiencia y transparencia.

Finalmente, las evaluaciones previas han recogido la percepción de la población beneficiaria, señalando en general satisfacción con las acciones del programa, aunque también se reportan áreas donde la atención podría ser más eficiente y cercana a las necesidades específicas de los hogares atendidos.

En conclusión, aunque el Programa PROMUN mantiene una alta pertinencia y un desempeño favorable en múltiples aspectos, la comparación con ECR anteriores revela que existen oportunidades para consolidar la sistematización, ampliar la cobertura y focalización, y fortalecer la gestión operativa y la inclusión social, con el fin de maximizar el impacto positivo en la población de Tijuana que enfrenta el rezago habitacional.

Anexo 16. Valoración Final del Pp

Nombre del Pp: 89. Vivienda y Suelo Urbano

Modalidad: E. Prestación de servicios públicos

Dependencia/Entidad: Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN)

Unidad Responsable: Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN)

Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados

Año de la Evaluación: 2025

Módulo	Nivel promedio	Justificación
Diseño	4	En la Matriz de Indicadores para Resultados, los medios de verificación constituyen la fuente principal de evidencia sobre los resultados alcanzados, garantizando un acceso transparente a la información.
Planeación y orientación a resultados	4	El programa de vivienda en Tijuana muestra elementos clave que orientan su planeación estratégica y enfoque en resultados. Una de las principales fortalezas es el compromiso sostenido con la mejora continua, reflejando en la atención del 100% de los aspectos susceptibles de mejora (ASM)
Cobertura y focalización	3	El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura documentada que cumpla con los criterios señalados, especialmente en aspectos de proyección de población, vinculación presupuestaria y establecimiento claro de metas de cobertura a mediano plazo, así como en la evaluación de la factibilidad para alcanzar dichas metas. Como lo menciona el programa PROMUN la población potencial se actualiza cada año y puede proyectarse a tres años tal como se indica en la carta urbana del municipio de Tijuana por el IMPLAN
Operación	3.9	El Programa Pp se distingue por su eficiencia y transparencia, resultado de procesos claros y bien documentados que permiten una gestión efectiva de los recursos. Además, se cuenta con sistemas informáticos sólidos que apoyan la toma de decisiones y el seguimiento de las actividades.
Percepción de la población atendida	4	La percepción de la población atendida resalta varias fortalezas, entre ellas la aplicación de encuestas de satisfacción bien diseñadas, claras y objetivas. Los resultados se analizan con rigor para asegurar que sean válidos y representativos, y se aprovechan de manera efectiva para mejorar la gestión del programa
Medición de resultados	4	El programa de Vivienda y Suelo Urbano (Pp) sobresale por contar con un sólido sistema para documentar sus avances, apoyado en el Sistema de Información para la Rendición de Cuentas (SIPRO) y algunos otros instrumentos de medición. Esto permite dar seguimiento continuo y detallado a sus actividades, fortaleciendo su capacidad de evaluación.
Valoración final	3.8	

Anexo 17. Ficha Técnica de datos generales de la evaluación	
Nombre de la evaluación	Consistencia y Resultados
Nombre y clave del programa evaluado	89. VIVIENDA Y SUELO URBANO
Ramo	16 Organismos Descentralizados Paramunicipales
Unidad(es) Responsable(s)	PROMUN Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana
PAE de origen	Ejercicio Fiscal 2024
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2025
Tipo de evaluación	Consistencia y Resultados
Nombre de la instancia evaluadora	Universidad Tecnológica de Tijuana
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	Lic. Alma Rosa Sanz Hernández
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	Dr. Juan Manuel Herrera Peregrina
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	PROMUN/ Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$76,500.00 pesos. Al ser la entidad evaluadora sin fines de lucro, no se cobra el IVA.
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Anexo 18. Fuentes de información de la evaluación

Documentos normativos e institucionales

Reglamento interno del PROMUN
 Manual de funciones y procedimientos del Organismo Fideicomiso Promotora Municipal de Tijuana (PROMUN)
 Plan Municipal de Desarrollo
 Lineamientos para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2024
 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 Ley General de Desarrollo Social.
 Ley de Coordinación Fiscal.
 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
 Ley General de Contabilidad Gubernamental.
 Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de B.C.
 Documento: Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), emitido por SHCP.
 Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP y CONEVAL.
 Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a entidades federativas.
 Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.
 Mecanismo para el seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
 Modelo de términos de referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Informes

PAE 2021 Consistencia y Resultados; PAE 2022 Consistencia y Resultados, PAE 2023 Evaluación Especifica de Desempeño, PAE 2024 Evaluación Especifica de Desempeño.

Libros

N/A

Revistas

N/A

Documentos de trabajo e investigación

N/A

Páginas web

<https://promun.tijuana.gob.mx/>
<https://www.tijuana.gob.mx/Dependencias/tesoreria/>
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Normatividad/Documents/Lineamientos_Evaluacion_APF.pdf
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Documents/Guion_Analisis_de_Factibilidad.pdf

Estadísticas y registros administrativos

Documentos que proporcione Dirección de PROMUN donde refleja sus estadísticas propias del programa como son:
 Documentos de planeación del Programa Presupuestario (Pp)
 Diagnóstico del Pp
 Árbol de problemas y objetivos
 Encuesta de satisfacción (Instrumento y resultados de su aplicación)
 Matriz de Indicadores para Resultados MIR
 Fichas técnicas de indicadores
 Sistemas informáticos para el seguimiento del POA, presupuesto y utilizados por el programa
 Programa Operativo Anual POA
 Avances programáticos
 Vinculación del propósito del Pp con el plan sectorial, plan institucional, PMD, PED y el PND
 Vinculación del propósito del Pp con los objetivos de Desarrollo Sostenible
 Documento que identifique complementariedades, similitudes y duplicidades del Pp con programas federales

Otro



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