



Universidad Tecnológica de Tijuana



IMPLAN - Instituto Metropolitano de Planeación

95. Planeación y Desarrollo Urbano

► Informe Final

Evaluación de Consistencia
y Resultados

Programa Anual de Evaluación 2025

► Resumen Ejecutivo

La Evaluación de Consistencia y Resultados tiene como objetivo generar información que retroalimente el diseño, gestión y resultados de los programas presupuestarios. Esta evaluación se estructura en seis módulos: Diseño, Planeación Estratégica, Cobertura y Focalización, Operación, Percepción de la Población Atendida y Medición de Resultados. Se realizó la evaluación del Programa Presupuestario 95 Desarrollo Urbano Sostenible, operado por el Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana (IMPLAN), del primer trimestre del 2025.

El IMPLAN, creado mediante acuerdo de cabildo el 11 de febrero de 2011, es un organismo público descentralizado responsable de coordinar, formular y proponer al Ayuntamiento políticas públicas en materia de desarrollo urbano, infraestructura, movilidad y servicios. El Propósito central del programa se define como “La población de Tijuana se fortalece como una ciudad ordenada y mejoramiento de su entorno urbano mediante la elaboración de proyectos de infraestructura urbana”. Cuenta con un presupuesto de \$27,121,300 pesos para su operación.

El programa define a su población potencial y objetivo como la totalidad de los habitantes del Municipio de Tijuana, cuantificados en 1,922,523 personas, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020. Esta definición se justifica ya que las acciones implementadas por el programa generan beneficios indirectos para toda la población del municipio.

Diseño

El programa cuenta con un diagnóstico actualizado, donde se señala el problema que el programa busca atender, identificando las causas, así como los principales retos que enfrenta la ciudad en materia de ordenamiento urbano. El problema se define como: “La población que habita en el Municipio de Tijuana requiere de una ciudad ordenada y mejoramiento de su entorno urbano mediante la actualización de instrumentos de planeación y desarrollo urbano”, cumpliendo con los criterios del marco lógico: identificación de la población objetivo y formulado como un hecho negativo. El diagnóstico se encuentra sustentado en estadísticas oficiales.

El objetivo central del programa se encuentra correctamente formulado, estableciendo como meta el mejoramiento del entorno urbano de la ciudad mediante proyectos de infraestructura. Se encuentra alineado al Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y al Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2021-2024; y al objetivo de desarrollo sostenible 11 Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

Se identifican las actividades y proyectos que benefician a toda la población de manera indirecta, así como los proyectos que benefician de manera directa a un grupo. Adicionalmente el programa presta servicios técnicos al sector público y privado, por los cuales recibe ingresos.

Para el seguimiento del desempeño se utiliza la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la cual las actividades y componentes están alineados con el cumplimiento del Propósito. Sin embargo, el indicador del Propósito no mide el cambio generado en la población objetivo, ya que se enfoca únicamente en el porcentaje de cumplimiento de las acciones programadas. De igual forma el indicador del Fin no mide cómo el programa contribuye a mejorar el entorno urbano, como lo establece su objetivo, ya que su fórmula se limita a medir el porcentaje de acciones realizadas, es decir mide la gestión de las operaciones del programa.

Planeación Estratégica y Orientación a Resultados

El Programa cuenta con el Programa Operativo Anual (POA) 2025, alineado a la MIR y a las funciones establecidas en el Reglamento Interior del IMPLAN. En este instrumento se incluyen 16 metas distribuidas entre los niveles de Fin, Propósito, componentes y actividades, así como el presupuesto asignado para su cumplimiento.

El seguimiento de la información para medir el desempeño se realiza mediante el uso de sistemas informáticos como SIPRO y SAACG, de manera oportuna, confiable y validada por quienes la generan y la junta de gobierno.

El programa ha sido objeto de diversas evaluaciones externas en años recientes (2017, 2018, 2021, 2022 y 2024), generando planes de trabajo para analizar y atender los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Cobertura y Focalización

La población potencial y objetivo se encuentra claramente identificada, su estrategia de cobertura está enfocada en la totalidad de la población de Tijuana. La población objetivo se segrega en dos grupos: la población que se beneficia de forma indirecta a través de los proyectos en materia de planeación urbana; y la población que se beneficia de manera directa de proyectos específicos, y se determina con base en la ubicación de los polígonos de estudio o intervención.

No se realiza una proyección a mediano plazo que permita dimensionar la atención del programa. De la misma manera, no se realiza una proyección del presupuesto requerido en los próximos años.

Operación

El programa cuenta con procedimientos documentados para la entrega y generación de los servicios, los cuales están descritos en el Manual de Procedimientos del IMPLAN. Estos procedimientos definen claramente las etapas desde la solicitud hasta la resolución, incluyendo plazos, requisitos y datos de contacto.

Adicionalmente, se cuenta con un sistema informático para la recepción y atención de solicitudes por parte de peritos, profesionistas, empresas y organismos públicos. Sin embargo, no todos los servicios se encuentran integrados al sistema, lo que limita el conocimiento sobre la demanda total.

El presupuesto asignado al programa es congruente con las actividades realizadas y los servicios proporcionados. Las fuentes de financiamiento son: el 51% de los recursos fiscales por concepto de derechos, 48% por transferencias del Ayuntamiento de Tijuana, y el 0.56% de ingresos propios.

Respecto a la información que genera el programa, se cuenta con sistemas informáticos que facilitan el registro, seguimiento y generación de reportes programáticos, presupuestales y contables de manera oportuna. Cuenta además con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Percepción de la Población Atendida

En 2025 se aplicó la Encuesta de Percepción Ciudadana (EPEC), que incluyó variables vinculadas al entorno urbano, como transporte, seguridad, espacio público y gobernanza. Aunque esta encuesta proporciona información útil sobre la percepción general, no está diseñada para capturar la satisfacción específica de los usuarios directos del programa. Por lo que se sugiere elaborar un instrumento específico para evaluar la satisfacción de los servicios que proporciona a la ciudadanía.

Medición de Resultados

El programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) compuesta por 16 indicadores distribuidos en los niveles de Fin, Propósito, componentes y actividades. Los indicadores de actividades y componentes permiten dar seguimiento adecuado a la gestión operativa, sin embargo, los indicadores de nivel Propósito y Fin no son relevantes ni adecuados para medir los cambios esperados en la población o la contribución a objetivos superiores, ya que están basados en el número de acciones realizadas. Los indicadores muestran resultados satisfactorios en el periodo de evaluación.

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	4
Introducción	5
Módulo 1. Diseño	8
Módulo 2. Planeación estratégica y orientación a resultados	25
Módulo 3. Cobertura y focalización	35
Módulo 4. Operación	37
Módulo 5. Percepción de la población atendida	56
Módulo 6: Medición de resultados	57
Análisis FODA	65
Comparación con ECR anteriores	68
Conclusiones	69
Anexos	73

► Conclusiones

Con base en el análisis realizado al Programa Presupuestario 95 “Planeación y Desarrollo Urbano”, cuya Unidad responsable es el Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana (IMPLAN), se observa que el programa presenta avances significativos en su diseño, operación y alineación a los objetivos superiores. No obstante, también se identifican debilidades que afectan su capacidad de demostrar resultados, medir su contribución y fortalecer sus procesos de mejora continua.

Respecto al diseño, el programa cuenta con un diagnóstico claro, que identifica el problema público a atender. El problema se encuentra definido de manera clara conforme a la metodología del marco lógico, identificando a la población objetivo y el cambio que se espera alcanzar con la intervención del programa. La población objetivo está correctamente definida como el total de los habitantes del Municipio de Tijuana, lo cual es consistente con la naturaleza de los servicios que presta el IMPLAN, los cuales generan beneficios indirectos en la población.

El objetivo central del programa está alineado a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas derivados, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, No se cuenta con un indicador que mida la contribución realizada por el programa a los objetivos superiores. Los indicadores establecidos en el Fin y Propósito se enfocan en acciones ejecutadas, sin medir el cambio real generado en la población objetivo ni la contribución del programa al cumplimiento de metas nacionales. Esta debilidad ha sido recurrente en evaluaciones previas y se mantiene vigente en la presente evaluación.

El programa cuenta con fortalezas importantes, como la existencia de un manual de procedimientos, y la operación de sistemas informáticos que apoyan su gestión contable (SAACG), programática (SIPRO) y operativa (sistema en línea de recepción de solicitudes técnicas). Estos instrumentos permiten el debido cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas. Se identificó que no todos los servicios prestados por el programa están integrados al sistema informático, lo que impide conocer la demanda total de los servicios. Asimismo, el sistema de solicitudes no está accesible desde la página principal del IMPLAN, limitando su uso por la ciudadanía.

En cuanto a la planeación, el programa opera con base en el Programa Operativo Anual (POA) que define actividades, y se encuentra alineado con la MIR. La elaboración del plan estratégico fortalece la organización de las acciones institucionales. Algunas observaciones como la necesidad de mejorar los indicadores del Propósito y Fin han sido recurrentes en las evaluaciones. Por lo que es importante dar un adecuado seguimiento a las observaciones señaladas.

En cuanto a la cobertura, se observa una adecuada identificación y cuantificación de la población objetivo, utilizando estadísticas oficiales. Se estima también la población directamente beneficiada con base en la delimitación de los polígonos donde se desarrollan los proyectos. Sin embargo, el programa no cuenta con una estrategia de proyección de cobertura para ejercicios futuros ni con estimaciones del costo unitario de atención, lo cual limita su planeación presupuestaria a mediano plazo.

Respecto a la percepción de la población atendida, el programa participó en la Encuesta de Percepción Ciudadana 2025, la cual recoge información sobre condiciones urbanas generales. Aunque representa un avance, esta herramienta no sustituye a un instrumento específico que permita conocer la satisfacción de los usuarios que solicitan servicios técnicos al IMPLAN. Lo que representa una oportunidad de mejora para fortalecer el enfoque ciudadano del programa.

En materia de resultados, el programa cuenta con reportes trimestrales que documentan el cumplimiento de actividades y componentes. Sin embargo, la ausencia de indicadores relevantes en los niveles del Fin y Propósito de la MIR limita la capacidad del programa para mostrar su contribución a la mejora del entorno urbano.

La evaluación muestra que el programa es pertinente para atender el problema público. El IMPLAN actúa como ente integrador de funciones de planeación y coordinación interinstitucional por lo que un diseño adecuado del programa, la mejora en la medición de resultados, la implementación de la tecnología para atender a su población, contar con procedimientos claros y contar con una planeación estratégica clara, son condiciones necesarias para garantizar su efectividad a largo plazo.

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

Valoración

MÓDULO	PREGUNTAS	TOTAL	VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO
Diseño	1-14	14	3.7	4.0
Planeación y Orientación a Resultados	15-23	9	3.7	4.0
Cobertura y Focalización	24-25	2	3.0	4.0
Operación	26-43	18	3.8	4.0
Percepción de la Población Atendida	44	1	4.0	4.0
Medición de Resultados	45-51	7	3.7	4.0
TOTAL	51	51	3.63	4.0

Valoración por Módulo

