



EVALUACIÓN INTERNA 2025

"ORIENTADORES Y ORIENTADORAS DE LA CIUDAD (ORIENTACIUDAD) 2025"

Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 47 de la Constitución Política de la Ciudad de México, el cual establece que *“la Ciudad de México contará con un organismo autónomo técnico colegiado, encargado de la evaluación de las políticas, programas y acciones que implementen los entes de la administración pública y las alcaldías; cuyas recomendaciones serán vinculantes para orientar el mejoramiento de las políticas, programas y acciones”*; atendiendo lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley del Derecho al Bienestar e Igualdad Social para la Ciudad de México (LDBIS CDMX) señala que *“Todo programa social estará regulado por Reglas de Operación y deberá contar con al menos una denominación oficial, un diagnóstico, justificación, objetivos y metas de impacto general y específicas, estrategias y líneas de acción e indicadores, criterios de selección de personas beneficiarias, así como un sistema de monitoreo y evaluación de su funcionamiento y resultados; e incluir la institución o instituciones responsables de su implementación y modo de coordinación”*, así como en el artículo 4 de la Ley de Evaluación de la Ciudad de México, que señala que *“la evaluación constituye un proceso integral y sistemático que permite conocer, explicar y valorar el diseño, la formulación, la implementación, la operación, los resultados e impacto de las políticas, programas, estrategias, proyectos de inversión o acciones de los entes de la Administración Pública y de las Alcaldías, y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento”*.

En apego a la normatividad señalada, y con fundamento en el Acuerdo CECM/IVSO/06/2026 emitido por el Consejo de Evaluación de la Ciudad de México, se presenta la Evaluación Interna del Programa Social Orientadores y Orientadoras de la Ciudad 2025”, implementado por la Secretaría de Atención y Participación Ciudadana de la Ciudad de México (SAPCI) a través de la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana. De conformidad con las Reglas de Operación publicadas en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el 30 de junio de 2025, así como sus modificaciones publicadas el 04 de agosto de 2025, el 18 de agosto de 2025 y el 19 de diciembre de 2025.

Ciudad de México, julio 2026
Secretaría de Atención y Participación Ciudadana de la Ciudad de México

ÍNDICE

I.	Introducción	4
II.	Objetivos y estrategias metodológicas	4
III.	Indicadores de resultados	5
IV.	Análisis Cualitativo.....	18
V.	Satisfacción de personas usuarias finales	26
VI.	Matriz de hallazgos y mejoras.....	43

I. Introducción

Hay muchos tipos de programas, algunos construyen puentes, pero no físicos. ORIENTACIUDAD pertenece a estos. No sólo facilita apoyos, vales o alimentos: reparte escucha, presencia y acompañamiento. Las orientadoras y orientadores de la ciudad caminan las calles, tocan puertas, organizan encuentros ciudadanos y, sobre todo, abren los oídos a las necesidades de las y los habitantes de esta ciudad. Son, en esencia, el rostro humano de un gobierno que ha decidido no esperar a que la gente llegue, sino salir a su encuentro: un gobierno de territorio, no de escritorio.

Evaluar un programa de esta naturaleza plantea un desafío particular. Porque no basta con medir cuántas visitas se realizaron o cuántas personas fueron canalizadas a servicios públicos —cifras que, desde luego, importan—. Evaluar ORIENTACIUDAD exige preguntarnos si esa escucha está transformando realmente la vida de las comunidades, si el tejido social se fortalece, si los problemas que las personas orientadoras identifican encuentran una respuesta institucional efectiva y oportuna. Exige, en suma, medir lo que ocurre en el territorio, pero también lo que ocurre en la confianza entre la ciudadanía y su gobierno.

Porque, en efecto, la evaluación bien entendida es mucho más que un mandato legal: es una aliada estratégica de la administración pública. Cuando se ejerce con rigor, ofrece la posibilidad de rectificar a tiempo, de distinguir lo que funciona de lo que no, de dar voz a quienes recorren día a día en el territorio y de colocar la experiencia de las personas beneficiarias en el centro de la toma de decisiones. Evaluar ORIENTACIUDAD es, en este sentido, una forma de honrar la labor de quienes han hecho del acompañamiento comunitario su trinchera, y de refrendar el compromiso institucional con una ciudad más justa, más segura y más solidaria.

En cumplimiento de lo anterior, la Secretaría de Atención y Participación Ciudadana presenta este informe de evaluación interna, consciente de que evaluar ORIENTACIUDAD no es sólo rendir cuentas: es también una manera de reafirmar el valor de la proximidad, de la escucha activa y del trabajo territorial que distingue a esta Secretaría.

Las páginas que siguen contienen los resultados de ese ejercicio de reflexión colectiva. No son un punto final, sino una pausa para mirar lo recorrido, aprender de ello y proyectar, entre todas y todos, cómo hacer que ORIENTACIUDAD siga promoviendo la cohesión social y la participación ciudadana en cada barrio, colonia y pueblo de nuestra Ciudad.

II. Objetivos y estrategias metodológicas

El objetivo de la Evaluación Interna del Programa "ORIENTADORES Y ORIENTADORAS DE LA CIUDAD (ORIENTACIUDAD) 2025" es valorar los servicios que las personas beneficiarias facilitadoras de servicios brindaron a la población usuaria final como resultado de las actividades del programa. Esta valoración se sustenta en la medición de la eficacia y eficiencia de dichas acciones, así como en la identificación de fortalezas y debilidades que orienten la toma de decisiones hacia la mejora continua. Para alcanzar este propósito se desarrollaron los siguientes elementos clave: identificación de



indicadores, selección de métodos, diseño de instrumentos de recopilación de datos, análisis de resultados, comunicación de hallazgos y formulación de acciones de mejora. De manera complementaria, para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias se aplicó una encuesta, la cual proporcionó información sobre sus actitudes, percepciones, motivaciones, predisposiciones y experiencias.

Las conclusiones expuestas en el presente informe, derivan del análisis de la información recabada y deben interpretarse como sugerencias orientadas a la mejora, sin que ello implique un carácter normativo o vinculante.

III. Indicadores de resultados

Este módulo presenta información de la Unidad Administrativa responsable de la implementación territorial del programa, año de inicio, antecedentes, problema social al que atiende y objetivos, así como los indicadores más relevantes y su evolución, mismos que se encuentran contenidos en los instrumentos programáticos correspondientes a la presente administración, tales como presupuesto, metas, cobertura, padrón de beneficiarios e indicadores de fin y propósito.

1. Información de referencia

1.1. Nombre del programa social: Orientadores y Orientadoras de la Ciudad (ORIENTACIUDAD 2025)

1.2. Unidades responsables: La Unidad Administrativa responsable de la planeación, ejecución y seguimiento del programa fue la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana. Las Direcciones Ejecutivas de Casas de Gobierno, adscritas a la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana fueron las responsables de la operación territorial del programa. La Coordinación Técnica de Gestión de Información, Evaluación, Tecnologías y Estadísticas colaboró en la realización del presente informe, y la Dirección General de Administración y Finanzas en la Secretaría de Atención y Participación Ciudadana fue la unidad administrativa responsable de realizar las gestiones conducentes para el otorgamiento de los apoyos económicos a las personas beneficiarias del programa.

1.3. Año de inicio de programa: Derivado de la creación de la Secretaría de Atención y Participación Ciudadana, el programa inició en el ejercicio fiscal 2025 retomando la experiencia del programa Servidores y Servidoras de la Ciudad, bajo un enfoque y objetivos reformulados.

1.4. Objetivos del programa

1.4.1. Objetivo General: Fortalecer el vínculo entre ciudadanía y gobierno en territorios con altos y muy altos niveles de marginación en la Ciudad de México, mediante acciones de información, acompañamiento, organización comunitaria y construcción de ciudadanía, a través de la participación de personas orientadoras comunitarias adecuadamente capacitadas. Con el propósito de contribuir al ejercicio efectivo de derechos sociales, la reducción de la exclusión institucional y el fortalecimiento del tejido social en la Ciudad de México.

1.4.2. Objetivos específicos:



1. Integrar un padrón de hasta 1,910 personas beneficiarias, denominadas “Orientadores y orientadoras de la ciudad”, que colaborarán en la ejecución de acciones sociales coordinadas por las Unidades Administrativas mencionadas en las Reglas de Operación.
2. Incrementar el acceso a información clara, oportuna y comprensible sobre servicios públicos y derechos sociales entre habitantes de la Ciudad de México, priorizando la atención a mujeres, personas responsables de cuidados y grupos históricamente excluidos.
3. Promover la participación equitativa de mujeres, especialmente cuidadoras o en situación de vulnerabilidad, mediante estrategias comunitarias con enfoque de género que contemplen horarios accesibles, espacios seguros y acciones de inclusión adaptadas a sus condiciones de vida.
4. Promover mecanismos de interlocución y diálogo directo entre ciudadanía y gobierno, mediante la realización de asambleas comunitarias, visitas domiciliarias y otros espacios de participación organizados por la Secretaría u otras entidades del Gobierno de la Ciudad de México.
5. Incentivar la formación y organización de núcleos comunitarios capaces de identificar necesidades locales, proponer soluciones colectivas y colaborar en la vigilancia de la gestión pública, desde un enfoque de corresponsabilidad social.
6. Capacitar y actualizar a las personas beneficiarias en temas de derechos humanos, enfoque territorial, perspectiva de género, habilidades comunitarias y prevención de violencias.
7. Contribuir al desarrollo de capacidades ciudadanas para el ejercicio de derechos, la exigibilidad institucional y la participación en procesos comunitarios, especialmente en contextos de rezago social y desigualdad territorial.
8. Recuperar y sistematizar aprendizajes resultado de la implementación del programa para reajustar el mismo en ejercicios fiscales posteriores.

1.5. Descripción de estrategias operativas

Para contribuir al objetivo general del programa durante el ejercicio fiscal 2025, las estrategias se desplegaron como un continuo de intervención en el territorio. El punto de partida fueron las visitas domiciliarias, concebidas como un primer momento de escucha activa que permitió identificar necesidades, fortalecer el vínculo entre la ciudadanía y el gobierno, y abrir la puerta a una atención directa y personalizada.

A partir de ese diagnóstico casa por casa, se promovieron espacios de encuentro comunitario donde la organización vecinal tomó forma, se fomentó la toma de decisiones colectivas y se avanzó en la garantía de los derechos sociales mediante el involucramiento directo de la población. De manera paralela, las personas orientadoras de la ciudad desplegaron una presencia territorial permanente: participaron en eventos, labores de difusión, entregas de apoyos y acompañamiento a los programas sociales y demás acciones gubernamentales, lo que contribuyó a fortalecer el tejido social, a generar una percepción de cercanía institucional y a recuperar el espacio público como lugar de encuentro.

Finalmente, todo este andamiaje de proximidad se tradujo en una labor de asesoría para canalizar a las y los habitantes hacia los servicios públicos ofrecidos por dependencias del

gobierno u otras instituciones competentes, siempre con un acompañamiento cercano que garantizara el acceso a la información y el ejercicio efectivo de sus derechos.

- 1.6. Padrón de personas beneficiarias:** El padrón de personas beneficiarias facilitadoras de servicios se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México No. 1819 Tomo II, el 13 de marzo de 2026. Disponible en el siguiente enlace: https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/6f2037ea747dab7a218382cbfc56ad86.pdf

2. Información presupuestal

A continuación se presenta la información correspondiente al presupuesto ejercido durante el ejercicio fiscal:

- 2.1. Clave presupuestaria:** 43C001 271055E204 111160 44191177
- 2.2. Presupuesto ejercido durante el ejercicio fiscal 2025 por capítulo de gasto:** Con la finalidad de cumplir con el programa y los requerimientos operativos, el presupuesto se ejerció el presupuesto como se detalla a continuación:

Tabla 1. Presupuesto ejercido por capítulo de gasto 2025

Capítulo de Gasto	Cantidad
2000 (Materiales y suministros)	\$2,456,184.00
4000 (Transferencias, Asignaciones, Subsidios y otras Ayudas)	\$114,762,794.00
Total	\$117,218,978.00

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Dirección General de Administración y Finanzas en la SAPCI.

- 2.3. Descripción detallada del presupuesto 2025:** El presupuesto se ejerció para la adquisición de insumos operativos, materiales de identificación, material de papelería, así como apoyos monetarios y en especie para personas beneficiarias facilitadoras de servicio inscritas en el programa.

3. Análisis e indicadores

3.1 Principales indicadores de la problemática pública que atiende el programa:

Dentro de las Unidades Territoriales clasificadas con Índices de Desarrollo Social medio, bajo y muy bajo en la Ciudad de México (según datos de la Medición del Índice de Desarrollo Social EVALÚA CDMX 2020) se identificaron 5,094,808 personas como población pobre por necesidades básicas insatisfechas. En noviembre de 2025, el Consejo de Evaluación de la Ciudad de México, señaló que la pobreza por NBI en la ciudad pasó de 51.9% a 43.7% entre 2018 y 2024. Eso implica que, si el IDS se recalculara hoy, el número de personas pobres por NBI en esas Unidades Territoriales probablemente sería menor que los 5,094,808 de 2020, en línea con esa caída.

3.2 Indicador de Fin

3.2.1 Nombre del indicador: Fortalecimiento de la participación ciudadana

3.2.2 Descripción: Contribuir al fortalecimiento de la participación ciudadana y la mejora en el acceso a servicios públicos en zonas con alta y muy alta marginación de la CDMX.

3.2.3 Método de cálculo: (Número de personas que reportan mejoras /Total de encuestadas)*100

3.2.4 Frecuencia de medición: Única vez

3.2.5 Sentido del indicador: Ascendente

3.2.6 Línea Base¹: N/A

3.2.7 Año de línea base: 2025

3.2.8 Resultado: 93.3%²

3.3 Indicador de Propósito

3.3.1 Nombre del indicador: Índice de Orientación

3.3.2 Descripción: Mejorar el acompañamiento territorial mediante el despliegue de personas facilitadoras en las UT prioritarias.

3.3.3 Método de cálculo: (Número de personas orientadas/total de personas atendidas)*100

3.3.4 Frecuencia de medición: Única vez

3.3.5 Sentido del indicador: Ascendente

3.3.6 Línea Base: N/A

3.3.7 Año de línea base: 2025

3.3.8 Resultado: (10,887/10,887)*100 = 100%

3.4 Metas físicas

3.4.1 Bienes y/o servicios: Los servicios que se brindaron a la población usuaria final, en términos de lo establecido en las Reglas de Operación, fueron los siguientes:

Tabla 2. Matriz de Indicadores y Resultados 2025

Nombre	Descripción	Programados	Realizados	Resultado
Actividades realizadas	Ejecución de acciones territoriales por personas beneficiarias facilitadoras de servicios.	900	1326	147.3%
Programación de actividades	Programación de actividades por las Direcciones Ejecutivas de	900	1326	147.3%

¹ Dado que el programa cambió su enfoque, derivado de la creación de la Secretaría de Atención y Participación Ciudadana, no se dispone de una línea base previa compatible para los indicadores de *Fin* y de *Propósito*. Los resultados obtenidos en esta medición se establecerán como la línea base inicial del indicador y servirán como referencia comparativa para los ejercicios subsecuentes.

² Las cifras que dan sustento al resultado presentado se encuentran desglosadas en la pregunta 7 del Módulo de Satisfacción de las Personas Beneficiarias del presente informe, donde se especifican el numerador y el denominador utilizados en la fórmula de cálculo.

	Casas de Gobierno de adscripción.			
Canalizaciones	Canalización a población usuaria a servicios públicos.	330	438	132.72%
Asambleas comunitarias	Realización ³ de asambleas comunitarias.	250	310	124%
Diagnósticos comunitarios	Realización de diagnósticos territoriales.	3000	3701	123.3%
Integración de padrón	Integración del padrón de personas beneficiarias facilitadoras de servicios.	1910	2,321 ⁴	121.5%
Índice de Capacitación	Capacitación a la totalidad de personas beneficiarias	1910	625	32.7%
Jornadas de capacitación	Diseño y ejecución de jornadas de capacitación.	1	1	100%
Padrón igualitario	Promover la participación equitativa de mujeres.	1520	2321	65.4%
Convocatoria al programa	Publicar la convocatoria al programa social	1	1	100%
Dispersión de apoyos	Asegurar la dispersión de apoyos a las personas	1910	2321	121.5%

³ Si bien el indicador contempla la realización de asambleas, las actividades específicas de las personas beneficiarias facilitadoras de servicios consisten en la difusión, apoyo logístico, entre otras actividades operativas para la consecución de dichos encuentros.

⁴ El número reportado corresponde al total de personas beneficiarias facilitadoras de servicio inscritas a lo largo de todo el ejercicio, considerando las fluctuaciones mensuales del padrón. El detalle de dichas variaciones por mes se encuentra en la Sección *Montos Entregados*.



	beneficiarias facilitadoras de servicios			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Como se puede notar en la tabla anterior, la meta se rebasó, en promedio, 34.95% para cada servicio facilitado por el programa.

3.4.2 Montos entregados

Durante el periodo de operación de junio a diciembre de 2025, el programa erogó un total de \$110,580,000.00 en apoyos. La distribución mensual de las personas beneficiarias activas, por tipo de apoyo, fue la siguiente:

Tabla 3. Cantidad mensual de personas beneficiarias facilitadoras de servicios activas

TIPO	APOYO MENSUAL	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC(A)	DIC(B)
A	\$10,000.00	194	197	198	206	209	210	210	204
B	\$8,000.00	1,068	1,310	1,553	1,670	1,695	1,698	1,695	1,098
Total	-	1,262	1,507	1,751	1,877	1,904	1,910	1,905	1,302

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General de Administración y Finanzas en la SAPCI

Tabla 4. Monto mensual ministrado por concepto de apoyos a personas beneficiarias facilitadoras de servicios

TIPO	APOYO MENSUAL	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC(A)	DIC(B)
A	\$10,000.00	\$1,940,000	\$1,970,000	\$1,980,000	\$2,060,000	\$2,090,000	\$2,100,000	\$2,100,000	\$2,040,000
B	\$8,000.00	\$8,544,000	\$10,480,000	\$12,424,000	\$13,360,000	\$13,560,000	\$13,584,000	\$13,560,000	\$8,784,000
Total	-	\$10,484,000	\$12,450,000	\$14,404,000	\$15,420,000	\$15,650,000	\$15,684,000	\$15,660,000	\$10,824,000

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General de Administración y Finanzas en la SAPCI

3.5 Análisis y evolución de la cobertura

En comparación con su antecedente inmediato — el programa Servidores y Servidoras de la Ciudad (SERCDMX 2025)—, ORIENTACIUDAD diversificó sus actividades al incorporar los diagnósticos comunitarios y las canalizaciones como nuevos componentes, lo que amplió el alcance de la

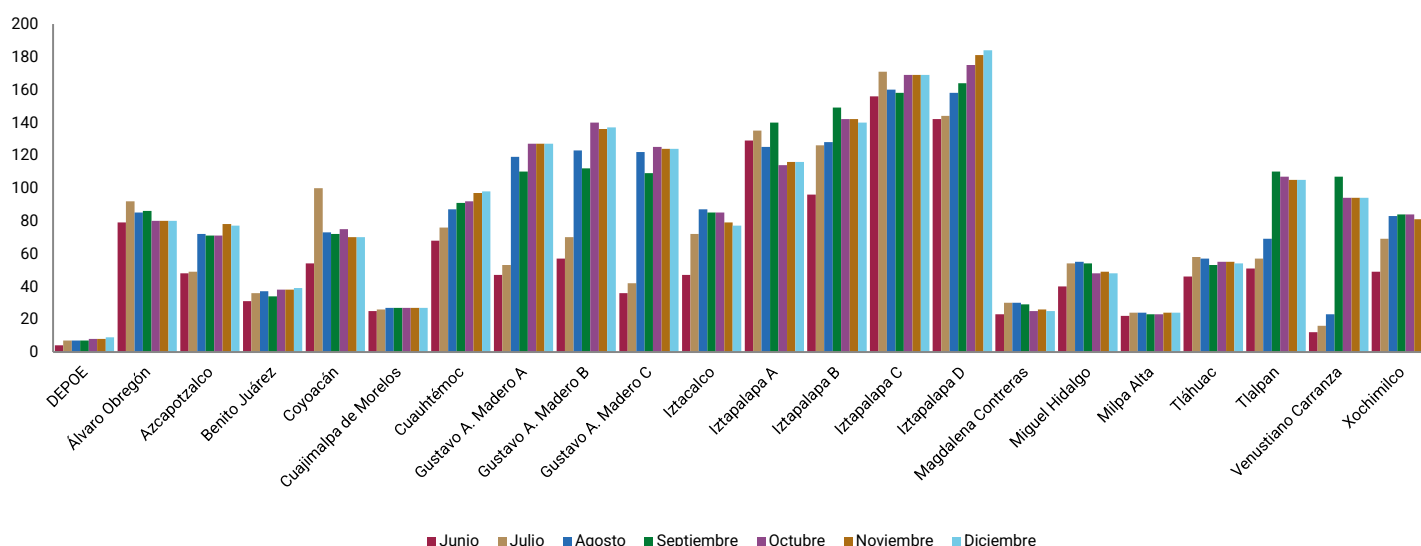
intervención respecto de su predecesor. Adicionalmente, las personas Orientadoras de la Ciudad, como parte de sus actividades, colaboraron en el registro casa por casa de 2,434,518 personas beneficiarias de los programas: *Mujeres Sanas, Infancias Protegidas, Desde la Cuna, Ingreso Ciudadano Universal, Hombres Bienestar, Ingreso Social Mercomuna, Ciudad que Cuida a quien Cuida, Mi Beca Para Empezar, Uniformes y Útiles Escolares y Beca De Transporte*, lo que equivale a una atención del **243.4%** de población objetivo y un **37.6%** de población potencial del programa.

3.5.1 Análisis del padrón de personas beneficiarias⁵

Cada persona beneficiaria facilitadora de servicios fue asignada a una de las Direcciones Ejecutivas de Casas de Gobierno en las distintas alcaldías, donde desarrollaron sus actividades, o bien como apoyo a la Dirección Ejecutiva de Planeación y Operación de Eventos (DEPOE), encargada de la logística y ejecución de actividades institucionales masivas.

La siguiente gráfica muestra la variación mensual en el número de personas beneficiarias asignadas a cada alcaldía, lo que permite observar tanto la distribución territorial del programa como su evolución a lo largo del periodo de su operación.

Gráfica 1. Distribución mensual de personas beneficiarias facilitadoras de servicios por alcaldía



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana.

⁵ Las cifras de personas beneficiarias procesadas para el análisis provienen del padrón mensual del programa, mientras que los montos ejercidos se obtienen de los registros quincenales de la Dirección General de Administración y Finanzas en la SAPCI. Esta diferencia en la periodicidad de medición explica que, al multiplicar el número de personas registradas en el padrón por el monto mensual del apoyo, el resultado no coincida de manera exacta con el monto efectivamente ejercido. La discrepancia se origina en los movimientos de altas y bajas a mitad de mes o en cambios de nivel entre una quincena y otra, situaciones en las que la persona recibe únicamente una quincena. El padrón, al contabilizar a la persona como activa en el mes, atribuye el monto completo, generando una diferencia que equivale exactamente a una quincena de apoyo.

Adicionalmente, en la dinámica operativa del programa pueden presentarse situaciones en las que una persona es registrada en el padrón bajo un tipo de apoyo (A o B) que no corresponde con el que efectivamente recibe durante el ejercicio, ya sea porque su clasificación se modificó en campo o porque el registro no reflejó oportunamente un cambio en su condición. Esta situación, aunque marginal en términos cuantitativos, introduce una fuente adicional de discrepancia entre el universo de personas registradas en el padrón y el universo efectivamente pagado por la Dirección General de Administración y Finanzas, por lo que debe considerarse al interpretar las cifras consolidadas.

Para efectos del análisis contenido en este informe, se optó por utilizar el padrón como fuente principal de información sobre la cobertura del programa debido a que el padrón es el registro que más se aproxima a la realidad operativa del programa: refleja las altas y bajas que ocurren en territorio e incorpora los ajustes derivados de la gestión cotidiana. En este sentido, el padrón es la fuente que mejor captura la dinámica de la intervención en el territorio, por lo que su uso permite un análisis más fiel de lo que ocurrió durante el ejercicio evaluado.

Tabla 5. Monto mensual ministrado por concepto de apoyos a personas beneficiarias facilitadoras de servicios

Casa de gobierno	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DEPOE	4	7	7	7	8	8	9
Álvaro Obregón	79	92	85	86	80	80	80
Azcapotzalco	48	49	72	71	71	78	77
Benito Juárez	31	36	37	34	38	38	39
Coyoacán	54	100	73	72	75	70	70
Cuajimalpa de Morelos	25	26	27	27	27	27	27
Cuauhtémoc	68	76	87	91	92	97	98
Gustavo A. Madero A	47	53	119	110	127	127	127
Gustavo A. Madero B	57	70	123	112	140	136	137
Gustavo A. Madero C	36	42	122	109	125	124	124
Iztacalco	47	72	87	85	85	79	77
Iztapalapa A	129	135	125	140	114	116	116
Iztapalapa B	96	126	128	149	142	142	140
Iztapalapa C	156	171	160	158	169	169	169
Iztapalapa D	142	144	158	164	175	181	184
Magdalena Contreras	23	30	30	29	25	26	25
Miguel Hidalgo	40	54	55	54	48	49	48
Milpa Alta	22	24	24	23	23	24	24
Tláhuac	46	58	57	53	55	55	54
Tlalpan	51	57	69	110	107	105	105
Venustiano Carranza	12	16	23	107	94	94	94
Xochimilco	49	69	83	84	84	81	79

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

El padrón creció de forma generalizada entre junio y septiembre y después se estabilizó en casi todas las alcaldías. Los aumentos más pronunciados se dieron en las tres casas de Gustavo A. Madero, que prácticamente duplicaron su personal entre julio y agosto, y en dos casos con crecimientos remarcados en septiembre: Venustiano Carranza, que pasó de 23 en agosto a 107 en septiembre, y Tlalpan, que subió de 69 a 110 en el mismo mes. Las cuatro casas de Iztapalapa partieron ya de niveles altos y crecieron de manera más moderada, manteniéndose como las de mayor tamaño (Iztapalapa D cerró diciembre con 184 personas). En contraste, varias demarcaciones se mantuvieron prácticamente planas durante todo el periodo, como Cuajimalpa, Milpa Alta y Magdalena Contreras. Hacia noviembre y diciembre casi ninguna casa muestra cambios relevantes, lo que confirma que el crecimiento se concentró en el arranque del periodo.

En este sentido, en promedio, la distribución territorial está muy concentrada. Iztapalapa encabeza con un promedio de 585.4 personas, seguida de Gustavo A. Madero con 309.6; juntas superan a todas las demás sumadas. La tercera alcaldía, Cuauhtémoc, promedia menos de una sexta parte de Iztapalapa. A partir de ahí el descenso es gradual, con un grupo intermedio de alcaldías entre 60 y 87 personas y una cola de demarcaciones por debajo de 55 personas. Como se presenta a continuación:



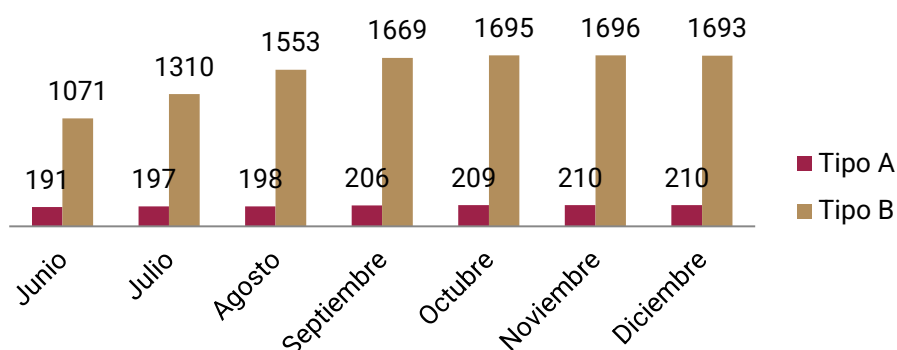
Tabla 6. Monto mensual ministrado por concepto de apoyos a personas beneficiarias facilitadoras de servicios

Asignación	Promedio de personas
Iztapalapa	585.4
Gustavo A. Madero	309.6
Cuauhtémoc	87.0
Tlalpan	86.3
Álvaro Obregón	83.1
Iztacalco	76.0
Xochimilco	75.6
Coyoacán	73.4
Azcapotzalco	66.6
Venustiano Carranza	62.9
Tláhuac	54.0
Miguel Hidalgo	49.7
Benito Juárez	36.1
Magdalena Contreras	26.9
Cuajimalpa de Morelos	26.6
Milpa Alta	23.4
DEPOE	7.1

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Como se puede observar en la siguiente gráfica, los dos tipos se comportan distinto. El tipo A se mantiene casi constante durante todo el periodo, con un ligero ascenso de 191 en junio a 210 en noviembre y diciembre. El tipo B, en cambio, pasa de 1,071 en junio a 1,695 en octubre, un aumento cercano al 58% en cuatro meses, y luego se estabiliza alrededor de las 1,690 personas. La gráfica deja ver que el tamaño del programa depende casi por completo del tipo B, que representa el mayor volumen de personas en todos los meses, mientras que el tipo A es una figura acotada y estable.

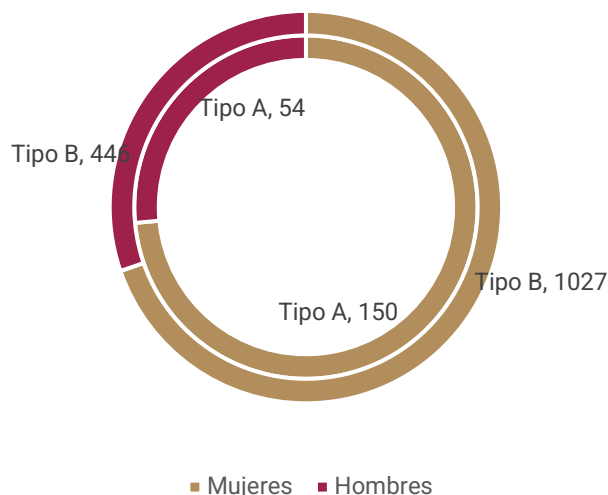
Gráfica 2. Distribución mensual de personas beneficiarias facilitadoras de servicios por tipo



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Respecto de sexo de las personas orientadoras, los dos tipos están claramente feminizados, pero en distinto grado. En el tipo A las mujeres representan el 73.5% del padrón, frente al 69.7% en el tipo B. Es decir, la feminización atraviesa a todo el programa y es incluso algo más marcada en la figura acotada del tipo A que en el grueso del tipo B.

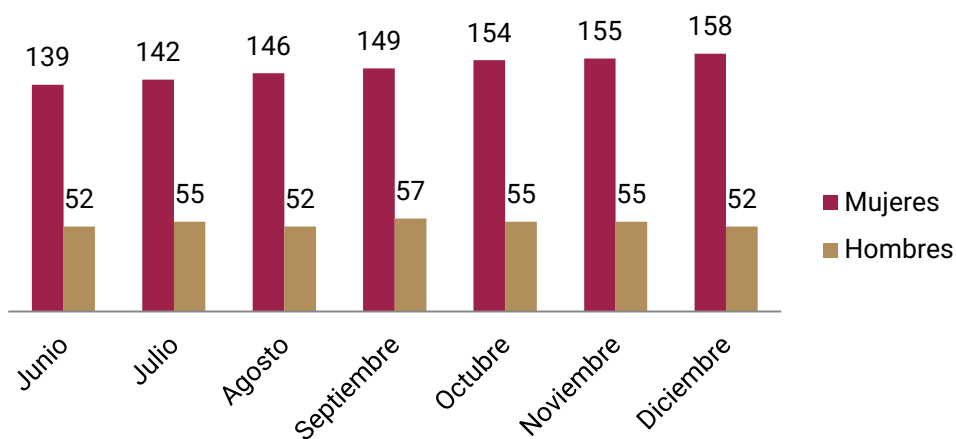
Gráfica 3. Feminización por tipo de persona orientadora



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

En el tipo A predominan las mujeres de manera clara y sostenida durante todo el periodo. El porcentaje femenino crece gradualmente, de 139 en junio a 158 en diciembre, mientras que los hombres permanecen estables entre 52 y 57. La brecha entre ambos sexos, ya amplia desde el inicio, se ensancha ligeramente hacia el final del periodo, de modo que el tipo A se vuelve un poco más femenino con el paso de los meses.

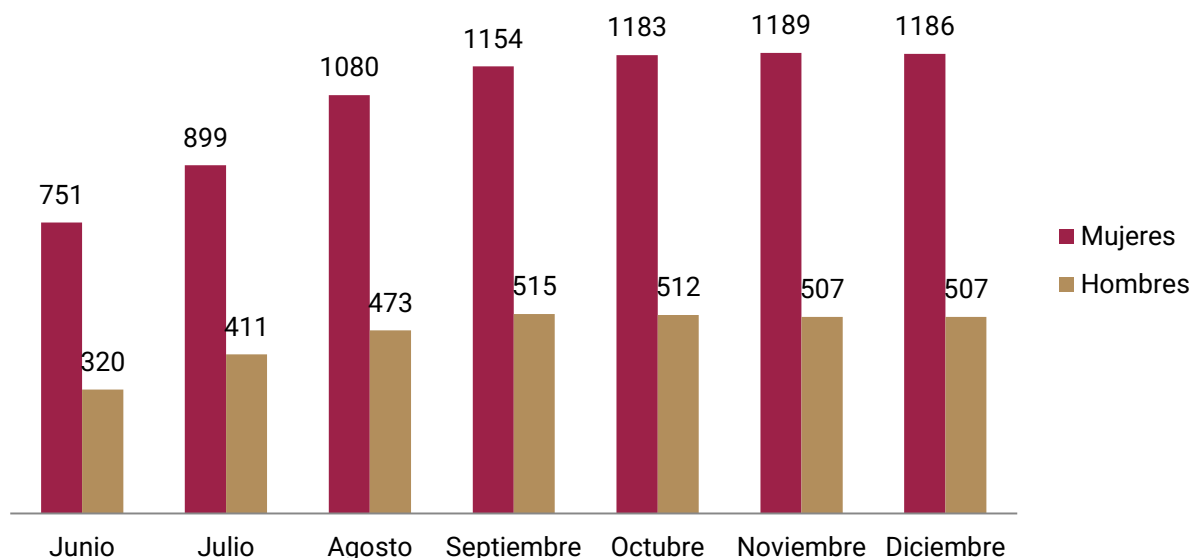
Gráfica 4. Distribución mensual de Tipo A por sexo



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

El número de beneficiarias ha crecido y se ve reflejado en las orientadoras tipo B. En junio la población de mujeres era de 751 y se incrementa a 1,186 en diciembre, en el caso de los hombres la población era de 320 y pasa a 507, en ambos casos el crecimiento se da entre junio y septiembre y después se mantiene. En todos los meses las mujeres representan alrededor de siete de cada diez personas del tipo B, por lo que la expansión del programa se ve reflejado, sobre todo en el incremento de incorporación de mujeres.

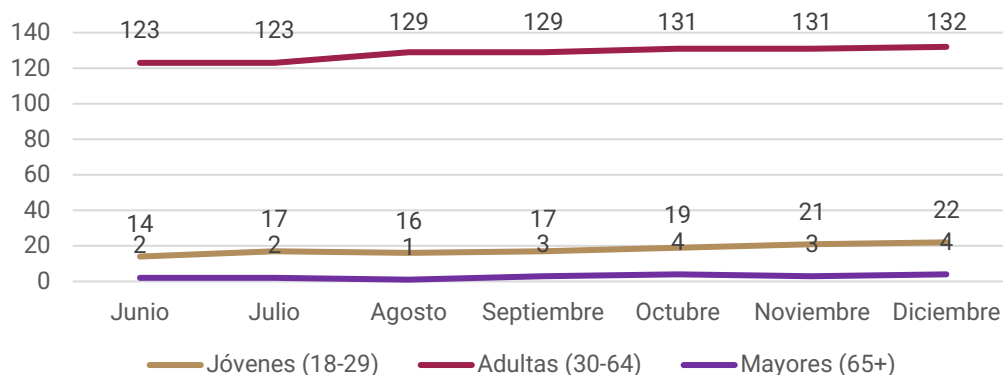
Gráfica 5. Distribución mensual de Tipo B por sexo



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

En lo que respecta a los grupos etarios, el grupo de adultas de 30 a 64 años domina de forma abrumadora y estable, moviéndose apenas entre 123 y 132 personas a lo largo del periodo. Las jóvenes de 18 a 29 años son pocas pero muestran un crecimiento sostenido, de 14 en junio a 22 en diciembre. Las mayores de 65 años son casi inexistentes, con cifras que no pasan de 4. En síntesis, las mujeres del tipo A son un grupo maduro y estable, con una incorporación juvenil lenta, como se observa en la siguiente gráfica:

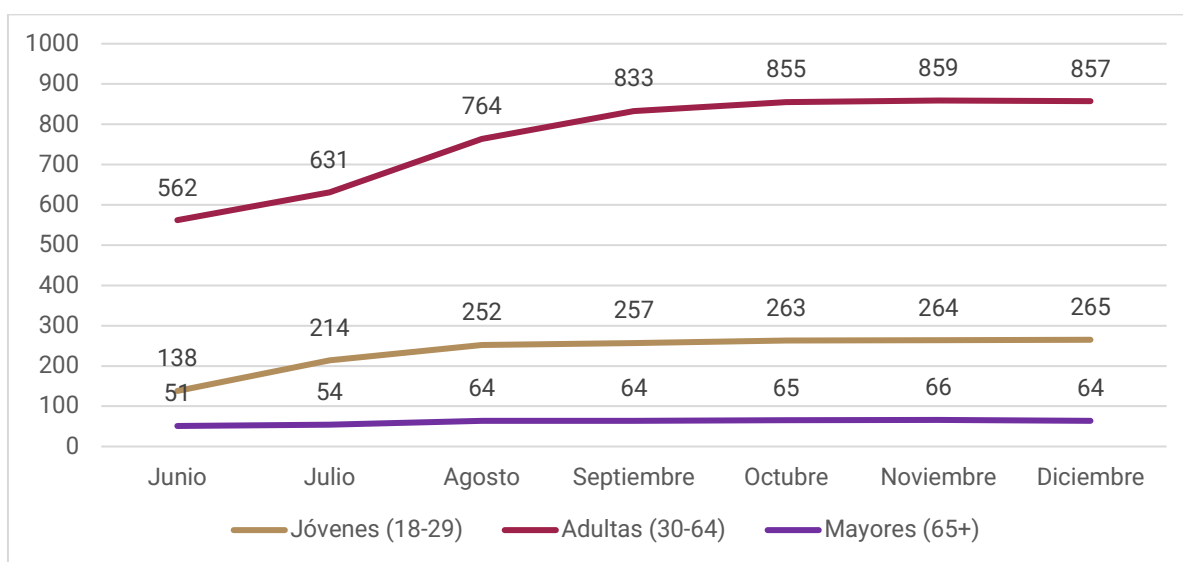
Gráfica 6. Distribución mensual de mujeres Tipo A por edad



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Mientras tanto, el Tipo B es donde se concentra el grueso del crecimiento del padrón. Las adultas de 30 a 64 años son el grupo más numeroso y crecen de 562 en junio a 857 en diciembre. Las jóvenes de 18 a 29 años casi se duplican, de 138 a 265, mostrando la incorporación juvenil más dinámica de todo el padrón. Las mayores de 65 años crecen poco —sobre todo en agosto— y se mantienen estables a partir de ese mes. El grupo adulto sigue mandando, pero la fuerte entrada de mujeres jóvenes rejuvenece ligeramente la composición de este grupo.

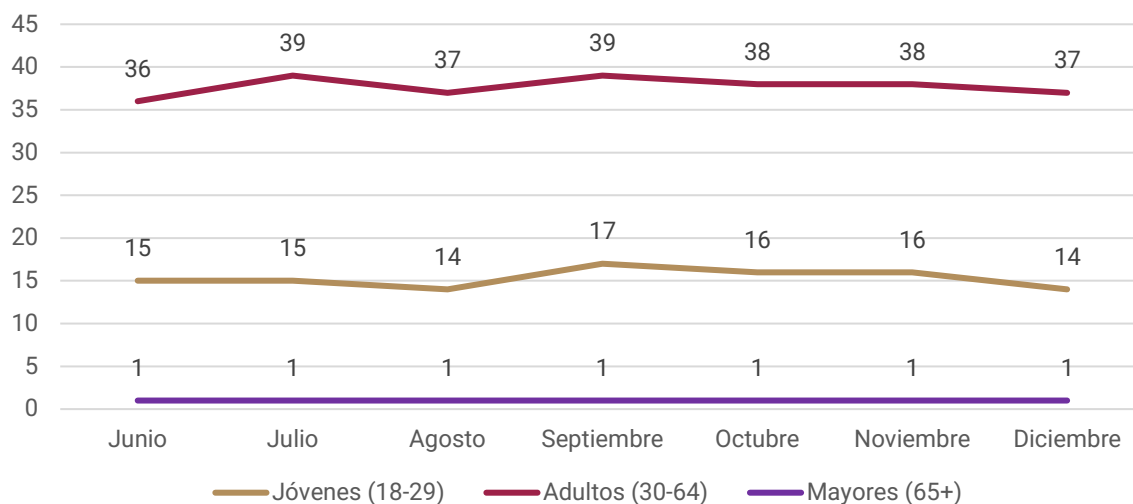
Gráfica 7. Distribución mensual de mujeres Tipo B por edad



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Por otro lado, en hombres del tipo A, el comportamiento es plano en los tres rangos durante todo el periodo. Los adultos de 30 a 64 años se mantienen entre 36 y 39, los jóvenes de 18 a 29 entre 14 y 17, y sólo hubo 1 adulto mayor. No hay crecimiento apreciable en ningún grupo, por lo que se puede concluir que los hombres del tipo A son un grupo reducido y sin cambios relevantes.

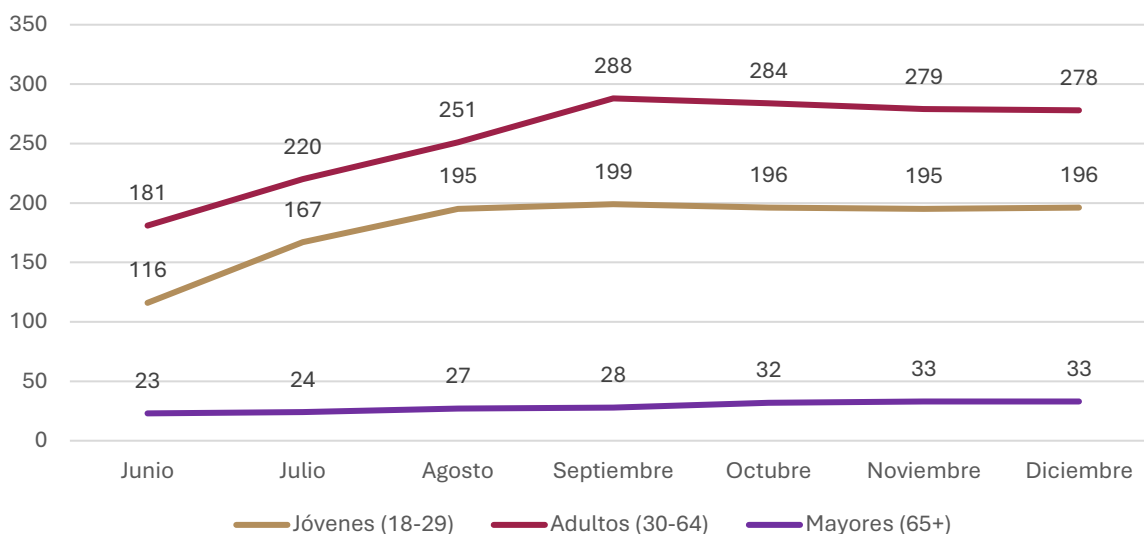
Gráfica 8. Distribución mensual de hombres Tipo A por edad



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Entre los hombres del tipo B, los dos grupos principales están más equilibrados que entre las mujeres. Los jóvenes crecen de 116 a 196 y los adultos de 181 a 278; ambos se expanden sobre todo entre junio y septiembre y luego se estabilizan. Mientras tanto, los adultos mayores suben gradual y constantemente de 23 a 33. A diferencia de las mujeres, donde el tramo adulto es dominante, en los hombres la población joven tiene un peso casi comparable al adulto, lo que revela un perfil masculino más joven.

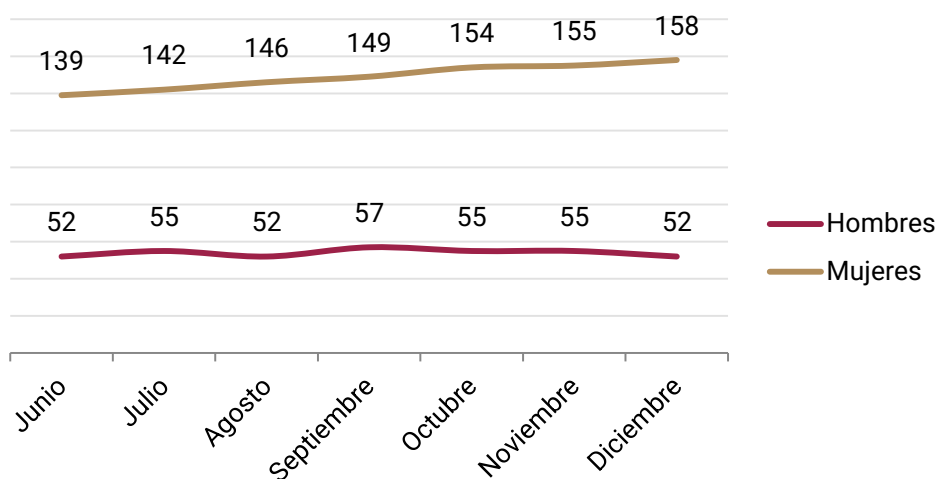
Gráfica 9. Distribución mensual de hombres Tipo B por edad



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

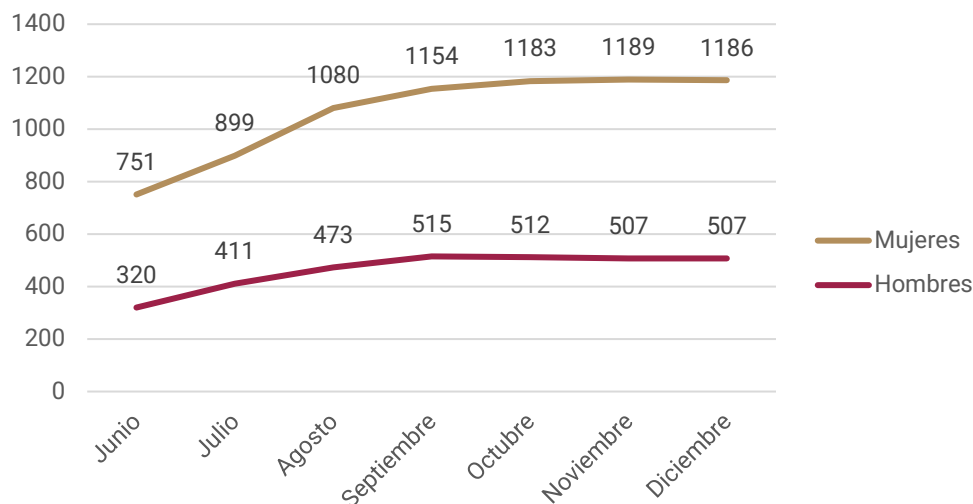
Las siguientes gráficas confirman las dos dinámicas del padrón a lo largo del ejercicio: El tipo A evoluciona de manera casi estable, con las mujeres siempre muy por encima de los hombres y un total que oscila entre 200 a 210 personas, y el tipo B crece de 1,071 a cerca de 1,690, empujado principalmente por las mujeres.

Gráfica 10. Evolución mensual del padrón – Tipo A



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

Gráfica 11. Evolución mensual del padrón – Tipo B



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Subsecretaría de Atención, Gestión y Participación Ciudadana

IV. Análisis Cualitativo

I. Diagnóstico y Planeación

El primer ejercicio de indagación se orientó a comprender cómo los tres actores definen el problema que aborda el programa y cómo se llevó a cabo su planeación. Desde el inicio, emerge una coincidencia fundamental: el programa se concibe como un mecanismo para atender a los grupos más vulnerables y para acercar el gobierno a la ciudadanía en aquellos territorios donde la presencia institucional es más débil.

En el plano directivo, se enfatiza que el programa atiende "la atención a los grupos más vulnerables, las unidades territoriales donde hay menor desarrollo social y a la ciudadanía en general". Esta visión estratégica concibe el programa como un vehículo de justicia social, orientado a cerrar la brecha entre la acción gubernamental y las poblaciones periféricas e históricamente marginadas. Desde la óptica del monitoreo, se complementa esta mirada al señalar que el programa aborda el rezago de atención a las familias habitantes en unidades territoriales de muy bajo Índice de Desarrollo Social, así como la escasa participación ciudadana en estas unidades con respecto a las actividades y programas sociales. Por su parte, desde la operación territorial, se pone el acento en la gestión de la resolución de las problemáticas de la ciudadanía —y se añade: "sobre todo en las alcaldías donde el gobierno es de oposición"—, lo que introduce un elemento que será recurrente a lo largo de las entrevistas: el contexto político como factor condicionante de la operación del programa.

En lo concerniente a la planeación del programa, las tres visiones se complementan y permiten reconstruir un proceso que se origina en un diagnóstico territorial. Desde el nivel directivo, se explica que se partió de "un diagnóstico donde se revisó el mapa territorial e indicadores que permitieron planear cuántas personas y en qué territorio se distribuirían para atender a la ciudadanía con ayuda de las Casas de Gobierno". A través de los tres testimonios, se detalla que el programa ya tenía un antecedente con el de Servidores y Servidoras del Bienestar, y que, como resultado de la creación de la SAPCI, se reorientó

el enfoque del mismo para tener a alguien cercano a la ciudadanía por parte del Gobierno de la CDMX y atender sus necesidades.

Este entramado de voces revela que la planeación se realiza con base en el Índice de Desarrollo Social y el Índice de Seguridad, priorizando las unidades territoriales a atender, según el ordenamiento territorial diseñado por la Secretaría, el cual consiste en dividir el territorio en coordinaciones territoriales y unidades básicas de atención. Posteriormente, en coordinación con las Casas de Gobierno, se atienden las necesidades de la ciudadanía a través de las personas orientadoras asignadas a cada unidad básica de atención. Además, se describe que las actividades se dividen en dos tipos: periódicas, en función de las necesidades de la población, y permanentes, entre las que se cuentan los gabinetes de seguridad, las asambleas de paz y seguridad, y la entrega de programas como Agua Bienestar y pipas de agua potable, entre otras.

Así pues, la planeación operativa del programa se describe como un proceso técnico y territorialmente anclado, que combina el análisis de indicadores sociales con la coordinación interinstitucional. Sin embargo, la mención recurrente al contexto político sugiere que la planeación formal no siempre puede anticipar las resistencias y obstáculos que emergen en el territorio, lo que obliga a las personas orientadoras a desarrollar estrategias de adaptación y resiliencia.

II. Enfoque de Género, Discapacidad y Vulnerabilidad

El segundo eje temático indaga sobre cómo el programa aborda las situaciones relativas a la atención a grupos en situación de vulnerabilidad. Las respuestas de los tres actores muestran un reconocimiento explícito de la importancia de estos enfoques y la existencia de mecanismos concretos para su atención.

Desde el nivel directivo, se señala que, al realizar las visitas casa por casa, se detecta a las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, se levanta el reporte, se toman sus datos y se canalizan a las dependencias correspondientes para su atención. De este modo, las personas orientadoras fungen como un "primer filtro" para la detección de necesidades sociales.

En el nivel de monitoreo, se precisa que se da prioridad en el registro de programas y servicios a las mujeres, más cuando son jefas de familia, así como a las personas con discapacidad y adultos mayores. Esta priorización explícita revela un enfoque de atención a grupos prioritarios que está incorporado en las reglas de operación del programa, aunque cabe analizar si es necesario reforzar e incrementar las acciones en materia de inclusión de grupos vulnerables o históricamente marginados. Ejemplo de lo anterior es que se menciona que se han realizado encuestas, diagnósticos y censos sobre las personas en situación de calle para su pronta atención, lo que sugiere una preocupación por generar información que permita una intervención más efectiva, pero no se menciona que el enfoque de atención atienda características particulares de estas poblaciones.

Desde la operación, se ofrece una mirada más matizada y cercana a las dificultades del territorio. Se reconoce que existe una alta concentración de población en situación vulnerable, y que a pesar de que se realiza la gestión para su atención, "las mismas personas siguen con ese estilo de vida, lo que afecta la percepción de las y los vecinos con respecto al trabajo del gobierno". Esta observación resulta particularmente relevante porque introduce un elemento de reflexión sobre los límites de la intervención gubernamental: la atención institucional no siempre logra transformar las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, lo que puede generar frustración tanto en las personas orientadoras como en la comunidad. No obstante, no se hace mención sobre posibles acciones de inclusión o reinserción comunitaria, lo cual constituye una oportunidad para promover y fortalecer la participación ciudadana.

Desde la operación también se señalan otros desafíos: "los puntos rojos son inseguros después de cierto horario, y el tema de seguridad es muy complejo, lo que no permite realizar ciertas actividades", y "la poca participación por parte de la ciudadanía por miedo a las represalias". Estos factores —seguridad y miedo— configuran un entorno restrictivo que limita la capacidad de acción de las personas orientadoras y que parecería requerir de estrategias específicas para ser abordado.

En lo que hace a las formas de atención, desde el nivel directivo se menciona la coordinación con otras dependencias como la Secretaría de Bienestar e Igualdad Social, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Movilidad, la Secretaría de Obras y Servicios, entre otras, con quienes se ha trabajado a través de censos y canalizaciones que se les hacen llegar para la atención de la ciudadanía. Desde el monitoreo, se describe que las personas orientadoras han estado en todo momento atendiendo a toda la población, ya sea con difusión, registro, acompañamiento, apoyo en los eventos de entrega de apoyos y con un seguimiento casa por casa de las necesidades de la población.

Desde la operación, se detalla que también se realizan reuniones comunitarias, las cuales se instalan en los puntos menos problemáticos del cuadrante y se hacen de manera breve para no comprometer a quienes participan, principalmente en los territorios de mayor resistencia o conflictividad. También se menciona que los problemas sociales identificados se abordan a través de los programas sociales, el trabajo coordinado con otras dependencias, la gestión de servicios urbanos, y el apoyo a la operación de otros programas como "Del Campo a la Ciudad" y "Agua Bienestar" para aprovechar la participación de otras dependencias y poder acceder a las distintas colonias de la Ciudad. Sin embargo, se enfatiza "la limitación operativa de los programas sociales por ser un gobierno de oposición, aun cuando son poblaciones vulnerables", lo que evidencia la necesidad de una coordinación interinstitucional más efectiva entre la Secretaría y las alcaldías en favor de la ciudadanía.

III. Producción y Entrega de Bienes y Servicios

El tercer eje temático se centra en la entrega de bienes y servicios, las dificultades que surgen en la operación y los mecanismos de difusión de las acciones y resultados del programa. Las respuestas de los tres actores dibujan un programa que se despliega a través de un modelo de proximidad gubernamental, pero que enfrenta, como se mencionó anteriormente, obstáculos significativos derivados de la resistencia ciudadana, la falta de coordinación interinstitucional y el contexto político.

Desde el nivel directivo, se describe la entrega de bienes y servicios como un proceso mediante el cual "a la ciudadanía se le acerca la información y orientación de los distintos programas sociales que tiene en marcha el gobierno de la CDMX, para que se les registre, sean beneficiarios y ayudemos a mejorar sus condiciones de vida". Esta visión refleja una lógica de aproximación gubernamental que no espera a que la ciudadanía acuda a las instituciones, sino que sale a buscarla en su entorno.

En el nivel de monitoreo, se detalla que dichas entregas se realizan mediante eventos en los cuales se brindan los apoyos a las personas registradas. No obstante, si bien las personas orientadoras facilitan el registro y la entrega, son las diversas dependencias facultadas para ello quienes brindan el servicio o apoyo a las personas. Desde la operación, se complementa esta visión al describir que la entrega de apoyos se organiza a partir de un calendario previamente aprobado, el cual define las fechas y sedes de los eventos. Una vez que el calendario es autorizado, las personas orientadoras despliegan una estrategia de difusión que combina el recorrido casa por casa, la instalación en puntos comunitarios estratégicos y el uso de redes sociales. Esta labor no se limita a la mera convocatoria, sino que aprovecha la presencia en el territorio para entablar diálogo directo con la ciudadanía: se escuchan sus inquietudes, se recogen sus puntos de vista, se difunde información de su interés, se levantan reportes sobre problemas específicos y se establecen canales de comunicación permanentes. De este modo,



cada jornada de entrega se convierte en una oportunidad para tejer una red de atención cada vez más amplia y articulada, que permite una respuesta más cercana, oportuna y efectiva a la demanda ciudadana.

Al abordar las problemáticas que surgieron en la operación, emergen visiones divergentes que revelan tensiones estructurales. Desde el nivel directivo, se señala que el principal problema fue la falta de capacitación de las personas orientadoras respecto de los mismos programas del Gobierno de la CDMX, para que pudieran brindar la información y orientación a la ciudadanía. En el nivel de monitoreo, se identifican varias problemáticas: "principalmente la cantidad de registros programados en ciertas zonas donde la población no permite llegar a cumplir esas metas y en otras donde hicieron falta"; la delimitación de rangos de edad, pues se menciona que "hasta que abrieron los rangos permitió agilizar el proceso. [Hasta que] se hizo la observación y se pudo cambiar las metas".

Desde la operación, se señala la ausencia de atención por parte de la alcaldía respecto de las peticiones que se levantan y se canalizan, lo que afecta tanto la resolución efectiva de las demandas ciudadanas como la percepción que la ciudadanía construye sobre el trabajo del gobierno. Asimismo, se menciona la escasa disposición de la alcaldía para colaborar de manera conjunta: no brinda espacios, no permite el acceso y, en algunos casos, entorpece activamente el trabajo del Gobierno de la Ciudad de México, lo que termina por dañar la imagen y la credibilidad de la institución ante la población. En este tenor, se hace referencia a la resistencia por parte de la ciudadanía ante la entrega de apoyos o la participación en programas, lo que dificulta el despliegue territorial y limita el alcance del programa. Este testimonio enfatiza el enfrentamiento con líderes y administradores que "nos impiden el acceso, por lo que se tiene la necesidad de instalarnos afuera de las U.H y hacer ahí las actividades".

Por último, se identifica el corto tiempo dispuesto para la entrega de apoyos como un factor que genera una carga excesiva de trabajo y una presión constante sobre las personas orientadoras, lo que en ocasiones provoca contratiempos en la ejecución de las entregas. A ello se suma la desigualdad en la distribución del trabajo entre las personas orientadoras, situación que derivó en cargas inequitativas de actividades, por lo que se buscó equilibrar dicha distribución para evitar la sobrecarga de unos en detrimento de otros.

En cuanto a los mecanismos de difusión, los tres actores coinciden en que se utilizan múltiples canales. Desde el nivel directivo, se señala que la difusión se realiza "a través de los mismos facilitadores, quienes realizan las visitas casa por casa, apoyados de material de difusión como carteles, volantes, etc.", y también a través de las redes sociales. En el nivel de monitoreo, se enfatiza que "a través de las visitas casa por casa, se realiza la difusión en la mayoría de los casos en que se dan a conocer los programas y los resultados", así como a través de redes sociales, WhatsApp y carteles. Desde la operación, se detalla que la difusión se realiza "a través de volantes, carteles, cartulinas, lonas y redes sociales".

Las tres visiones coinciden en identificar la resistencia ciudadana, la falta de coordinación interinstitucional, el contexto político de oposición y la carga de trabajo como los principales obstáculos para la operación del programa. Sin embargo, cada actor ofrece una perspectiva distinta: la dirección enfatiza la necesidad de capacitación; el monitoreo se centra en las dificultades de registro, la falta de coordinación interinstitucional y la resistencia de ciertos liderazgos locales; y la operación aporta el conocimiento más detallado de las dificultades cotidianas, desde la resistencia ciudadana por afinidad política hasta la desigualdad en la distribución del trabajo. Esta pluralidad de miradas revela que las problemáticas del programa son multidimensionales y requieren soluciones igualmente diversas.

IV. Seguimiento y Monitoreo



El cuarto eje temático se adentra en los mecanismos de seguimiento y monitoreo de las actividades del programa, así como en los sistemas de información y registro con que cuenta. Las respuestas de los tres actores describen un sistema de monitoreo que combina herramientas digitales, registros en papel y supervisiones en campo.

Desde el nivel directivo, se menciona que se cuenta con evaluaciones mensuales, bitácoras de actividades, supervisiones y pláticas directas con las personas orientadoras. Esta descripción sugiere un sistema de monitoreo con múltiples capas y un componente de acompañamiento cercano.

En el nivel de monitoreo, se detalla que, con el apoyo de algunas personas conocidas como "Educadores", se monitorea el trabajo del resto de personas orientadoras en territorio. También se menciona que en las actividades territoriales se realizan visitas que permiten constatar la relación con la ciudadanía que acude y si conocen o no a los compañeros. Asimismo, se señala que "con las bitácoras, los registros y las llamadas al azar, hay evidencia de las actividades que realizan las y los orientadores".

Desde la operación, se coincide en que el seguimiento se realiza a través de las listas de asistencia, evidencia fotográfica y supervisiones "sorpresa". Así mismo, se menciona que el seguimiento a la demanda ciudadana se realiza "mediante los gabinetes", "a través de las reuniones vecinales", y "con apoyo de una libreta para mejorar la atención y gestión de las peticiones vecinales". Esta descripción pone de manifiesto una noción de seguimiento centrada en el acompañamiento de cada solicitud o demanda particular, mas no da cuenta de un mecanismo sistemático que permita agregar información, identificar tendencias, evaluar el comportamiento de la demanda y, con base en ello, alimentar la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el seguimiento opera más como un registro de casos que como un sistema de información capaz de generar inteligencia para la mejora continua del programa.

En lo que hace a los sistemas de información y registro, desde el nivel directivo se señala que "se cuenta con varios mecanismos de registro como son las Bitácoras diarias", y que estos registros se conservan tanto en las Casas de Gobierno como en la SAPCI. Desde el nivel de monitoreo, se detalla que "las bitácoras de visitas son registros donde la información que se recopila nos permite ver qué programa se requiere más, qué tipo de población hay en cada UT, y las necesidades que ahí requiere la ciudadanía", y que "con las actas de asamblea se envían a la SAPCI las listas de asistencia y minutas". Por último, el nivel operativo describe que "las evidencias se entregan por cada coordinación y evidencia fotográfica a la directora de la casa de gobierno", que "la asistencia se registra mediante un formulario", y que se utiliza "el mapeo para determinar la cobertura de los programas sociales con respecto de los beneficiarios".

Sin embargo, se señala una problemática importante: existen personas orientadoras de la tercera edad "que no manejan la computadora, por lo que se utiliza el registro mediante las listas físicas". Esta observación resulta relevante porque revela una brecha digital que afecta la capacidad de algunas personas orientadoras para utilizar los sistemas de información institucionales, lo que obliga a mantener sistemas paralelos en papel, con la consecuente dificultad de sistematización de dichos registros físicos. Esta tensión entre la modernización tecnológica y las capacidades reales de las personas orientadoras y la ciudadanía es un desafío que el programa deberá abordar en futuros ejercicios.

V. Resultados

El último eje temático se centra en los resultados alcanzados, los aspectos que limitan los alcances esperados y las propuestas de mejora. En este apartado, las visiones de los tres actores presentan algunas divergencias que revelan tensiones entre el cumplimiento de metas y las condiciones reales de operación.



Como ya se mencionó, un eje transversal que atraviesa todas las entrevistas es el contexto político-administrativo en el que opera el programa. La presencia de gobiernos de oposición al Gobierno de la Ciudad de México en algunas alcaldías introduce tensiones que condicionan el acceso a los territorios, la colaboración interinstitucional y la percepción ciudadana sobre el programa. Este factor, aunque externo al diseño del programa, incide de manera significativa en su operación y en los resultados que puede alcanzar.

En términos de cumplimiento de metas, existe un consenso en todos los niveles de haber alcanzado las metas y objetivos trazados. Este consenso es un indicador positivo de la capacidad de ejecución del programa, aunque la ausencia de datos cuantitativos específicos impide una valoración más precisa. Sin embargo, al indagar sobre los aspectos que limitan los alcances esperados, emergen visiones divergentes que revelan tensiones estructurales. Desde el nivel directivo, se señala que el principal límite es el número de personas orientadoras, pues sería deseable contar con más personal, aunque ello implicaría incrementar el presupuesto que, por el momento, es lo que detiene el poder tener una mayor cobertura. Esta observación es crucial: la limitación presupuestal es percibida como el principal obstáculo para ampliar la cobertura del programa.

Desde la operación, se ofrece una mirada que introduce elementos adicionales que permiten comprender con mayor profundidad las limitaciones al alcance del programa. En primer lugar, se menciona la falta de compromiso por parte de algunas personas orientadoras, lo que podría revelar una debilidad en la construcción de identidad y sentido de pertenencia al programa. En segundo lugar, se alude a la ausencia de una base de datos de personas beneficiarias por cada coordinación, lo que genera duplicidad y triplicidad de registros, afectando la confiabilidad de la información y dañando la imagen institucional. En tercer lugar, se señala la dependencia de otras instancias para la entrega de apoyos, sin que exista certeza sobre las condiciones o problemáticas que puedan estar enfrentando dichas dependencias, lo que introduce un factor de incertidumbre que limita la capacidad de respuesta del programa. Finalmente, se hace referencia a la falta de compromiso de algunas dependencias para cumplir acuerdos establecidos, erosionando la credibilidad del Gobierno de la Ciudad de México.

En cuanto a las propuestas de mejora para futuros ejercicios, las tres visiones se complementan. Desde el nivel directivo, se propone la capacitación constante a las personas orientadoras en diversos temas como atención ciudadana, atribuciones, funciones y servicios de cada dependencia, etc., así como incrementar el presupuesto para lograr la cobertura total proyectada.

Desde el nivel de monitoreo, se coincide en la propuesta de mejorar la capacitación, y se sugiere afinar los mecanismos de recolección de datos "debido a que los ciudadanos en ocasiones no brindan sus datos personales verídicos y cuando se realizan las llamadas de seguimiento pareciera que el orientador no hubiese realizado la visita cuando en realidad sí la hizo". Asimismo, se plantea la posibilidad de apoyar a las propias personas orientadoras mediante su incorporación a otros programas sociales de los cuales podrían ser beneficiarias, en reconocimiento a su labor. Por último, se sugiere brindar capacitación a los mandos medios en temas de manejo de grupos, liderazgo y resolución de conflictos. Esta última propuesta resulta particularmente significativa, pues evidencia una conciencia clara, por parte del personal de la Secretaría, acerca de la necesidad de profesionalizar no solo la operación territorial, sino también la gestión estratégica, en tanto reconoce que la calidad del ejercicio público depende, en buena medida, del desarrollo de habilidades directivas y de la capacidad para conducir equipos.

Por su parte, la visión operativa propone "que se dé la oportunidad a jóvenes para integrarse al programa", y "modificar, mejorar o implementar los filtros de selección de beneficiarios", así como mejorar las condiciones en las que las personas orientadoras realizan sus actividades.

VI. Conclusiones⁶

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas muestra un programa con una vocación clara de servicio y proximidad con la ciudadanía, pero que enfrenta desafíos estructurales significativos en su operación, coordinación y gestión del talento humano, agravados por un contexto político que condiciona severamente su capacidad de acción.

Fortalezas identificadas

El programa ha consolidado un modelo de despliegue territorial basado en visitas casa por casa, que permite llegar a poblaciones que de otro modo quedarían excluidas de los servicios gubernamentales. Este mecanismo, combinado con un enfoque de atención a grupos vulnerables —que prioriza a mujeres jefas de familia y personas con discapacidad—, constituye una de sus principales fortalezas. A ello se suma la capacidad de adaptación de los equipos operativos para resolver problemas en el territorio, así como la articulación con otras dependencias para brindar atención integral a la ciudadanía. En el ámbito de la difusión, el programa utiliza múltiples canales que combinan lo presencial con lo digital, lo que amplía su alcance y visibilidad.

Debilidades y obstáculos estructurales

En el plano de las debilidades, destaca la falta de capacitación integral de los equipos en territorio en temas como atención ciudadana, funciones y servicios de cada dependencia, empatía, primeros auxilios, atención de emergencias y protección civil. Esta carencia limita la capacidad de las personas orientadoras para ofrecer una respuesta oportuna y de calidad a la ciudadanía.

En el terreno de la relación con la ciudadanía, persiste una resistencia y desconfianza hacia el gobierno, que se traduce en negativa a proporcionar datos, resistencia a recibir apoyos y, en ocasiones, hostilidad hacia las personas orientadoras. Este fenómeno, que se agudiza en contextos de polarización política, constituye uno de los principales obstáculos para el despliegue territorial del programa.

En el ámbito de la coordinación interinstitucional, se identifican debilidades significativas: la falta de disposición de algunas alcaldías —que no brindan espacios, no permiten el acceso y entorpecen las acciones del programa—, la debilidad de los mecanismos formales de recepción, canalización y seguimiento de la demanda ciudadana, y la escasa colaboración entre dependencias para atender de manera integral y ágil las necesidades de la población.

En materia de sistemas de información, persiste una brecha digital que afecta la capacidad de algunas personas orientadoras para utilizar las herramientas tecnológicas institucionales, lo que obliga a mantener sistemas paralelos en papel y dificulta la sistematización de la información. A ello se suma la ausencia de mecanismos eficaces para evitar duplicidades y garantizar la integridad de los registros. De igual manera, parece necesario definir un sistema de información territorial que permita definir mejor las unidades de atención y, con ello, la población atendida.

En el ámbito del monitoreo territorial, se identifica una dispersión conceptual derivada del uso indistinto o impreciso de los conceptos operativos, lo que genera inconsistencias en los registros, dificulta el seguimiento de metas y limita la capacidad de medir con precisión el alcance real y la efectividad de las intervenciones del programa.

⁶ Las conclusiones expuestas en este apartado derivan del análisis de la información recabada y deben interpretarse como sugerencias orientadas a la mejora, sin que ello implique un carácter normativo o vinculante.

Finalmente, el corto tiempo para la planificación y realización de actividades genera presión, contratiempos y errores, lo que afecta la calidad de la ejecución y el ánimo de los equipos operativos.

Las visiones de los tres actores son complementarias y permiten una comprensión integral del programa. La dirección aporta la perspectiva estratégica y de misión; el monitoreo ofrece la visión técnica y de gestión; y la operación brinda el conocimiento detallado de la realidad territorial. Las divergencias entre estas visiones reflejan distintas escalas de observación y distintas responsabilidades, pero también evidencian la necesidad de fortalecer los puentes de comunicación entre los tres niveles, especialmente en lo que respecta a la transmisión de las experiencias del territorio hacia la toma de decisiones estratégicas.

Para que el programa pueda consolidarse como un instrumento efectivo de proximidad gubernamental y atención ciudadana, se puede avanzar en un conjunto de líneas de acción que aborden de manera articulada las dimensiones aquí identificadas:

Capacitación integral. Diseñar e implementar programas de capacitación para los equipos en territorio y los mandos medios, que abarquen atención ciudadana, funciones y servicios de cada dependencia, empatía, primeros auxilios, atención de emergencias, protección civil, manejo de grupos, liderazgo y resolución de conflictos.

Coordinación interinstitucional. Fortalecer los mecanismos de coordinación con las alcaldías y otras dependencias mediante la definición de estrategias, protocolos formales y ejercicios conjuntos de planeación, monitoreo y evaluación que trasciendan las diferencias políticas y se orienten al beneficio de la ciudadanía.

Construcción de confianza. Generar estrategias situadas de diálogo con liderazgos locales, actores comunitarios clave y comunidades para construir confianza y superar la desconfianza ciudadana, acompañadas de estrategias de comunicación y difusión que permitan dar a conocer las acciones de gobierno y los programas sociales con claridad y transparencia.

Sistemas de información. Implementar mecanismos de registro que permitan evitar duplicidades y garantizar la integridad de los datos, así como desarrollar estrategias de inclusión digital para apoyar a las personas orientadoras que no manejan herramientas tecnológicas.

Monitoreo y evaluación. Consolidar un sistema de monitoreo de actividades, verificación documental y operativa, y seguimiento de metas que permita alimentar la toma de decisiones estratégicas y garantizar la mejora continua.

Sistema Unificado de Seguimiento Operativo. Se recomienda diseñar e implementar un catálogo de conceptos y metas operativas que homologue definiciones de lo que se entiende por cada actividad (por ejemplo, distinguir entre una canalización —derivación formal a otra dependencia con seguimiento— y una atención —contacto individual para trámite o información—), criterios de registro (cuándo una actividad es contabilizada como tal), evidencias y responsables de registro de las actividades del programa.

Planeación y tiempos. Ampliar el tiempo para la planificación y preparación de eventos, reduciendo la presión sobre los equipos en territorio y mejorando la calidad de la ejecución.

Presupuesto y recursos. Generar información consistente que permita visibilizar la relevancia e impactos del programa y gestionar un mayor presupuesto que haga posible ampliar la cobertura y mejorar las condiciones laborales de las personas orientadoras.

Reconocimiento al personal. Considerar la posibilidad de que las personas orientadoras puedan ser beneficiarias de algunos otros programas o facilidades como una forma de reconocimiento y apoyo extra a su labor.

En suma, el programa Orientadores y Orientadoras de la Ciudad tiene el potencial de convertirse en un instrumento clave para la consolidación de un gobierno de proximidad y sumar a la construcción de una ciudadanía más informada y participativa. Para alcanzar ese potencial, será necesario traducir las lecciones aprendidas en transformaciones concretas y sostenibles, que fortalezcan la articulación entre los 3 niveles de gestión, así como la coordinación interinstitucional para permitir al programa adaptarse a las condiciones cambiantes de la ciudad y responder con efectividad a las necesidades de su población.

V. Satisfacción de personas usuarias finales

En este módulo se informan los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción del programa Orientadoras y Orientadores de la Ciudad, correspondiente al módulo ORIENTACIUDAD, una vez atendidos los criterios generales establecidos en los *Lineamientos Específicos para Diseñar y Aplicar Encuestas de Satisfacción en el Marco de la Evaluación Interna 2023 de los Programas Sociales de la Ciudad de México*. Esta sección introductoria describe la estrategia de muestreo y el tamaño final de la muestra, el reporte de ejecución del levantamiento y las características del cuestionario aplicado, incluyendo las dimensiones de satisfacción seleccionadas.

a) Estrategia de muestreo y tamaño de la muestra

El levantamiento se realizó mediante un muestreo probabilístico con selección aleatoria a partir de un marco muestral definido por los listados de personas beneficiarias registradas en algún programa social registrado por las personas Beneficiarias Facilitadoras de Servicio del programa ORIENTACIUDAD durante el periodo junio–diciembre, de las cuales se seleccionó de manera aleatoria a las personas a encuestar.

El tamaño de muestra se determinó con la fórmula para estimación de una proporción en poblaciones finitas:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

donde n es el tamaño de muestra; N, el tamaño de la población; Z, el parámetro del nivel de confianza; p, la proporción de individuos con la característica de interés; q = 1 – p, la proporción complementaria; y e, el error de estimación aceptado. Se empleó un nivel de confianza del 95% (Z = 1.96) y el escenario más conservador de máxima varianza (p = q = 0.5). El tamaño final de la muestra fue de 315 encuestas válidas, con un margen de error de ±5.5%.

En las preguntas que aplican a todas las personas, los porcentajes se calculan sobre el total de la muestra (315) y los casos sin dato se reportan de forma explícita como categoría “Sin respuesta”. En las preguntas de filtro o contingencia los porcentajes se calculan sobre quienes efectivamente respondían la condición, y el número de personas a las que la pregunta no aplica se indica en cada tabla. Las preguntas abiertas se presentan agrupando las respuestas coincidentes; sus celdas en blanco



corresponden a personas a las que la pregunta no aplica. En la pregunta 8, de opción múltiple, una persona pudo señalar más de una categoría, por lo que la suma de menciones supera el 100%.

b) Reporte de ejecución

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo del 1° al 24 de julio de 2026, en las 16 alcaldías de la Ciudad de México. El acercamiento a las personas seleccionadas se realizó con base en los listados del marco muestral de personas incorporadas a los programas señalados en el numeral 3.5 del presente informe. Las personas orientadoras contactaron a las y los potenciales participantes para aplicar el cuestionario en sus domicilios.

c) Cuestionario aplicado y dimensiones de satisfacción

El instrumento es un cuestionario de autoaplicación de 15 reactivos que combina preguntas de opción única, de opción múltiple, dicotómicas Sí/No, escalas ordinales de cuatro niveles (Excelente, Bueno, Regular, Malo) y preguntas de filtro. El cuestionario abordó el perfil sociodemográfico (sexo, edad y alcaldía) y las dimensiones de: Conocimiento y percepción del programa, calidad de gestión, calidad del beneficio, participación y cohesión social, satisfacción general, difusión y acceso al programa y atención a quejas y sugerencias.

Tratamiento y depuración de la base

Criterio de depuración aplicado. La base analizada corresponde a la versión depurada del archivo de respuestas, puesto que se identificaron respuestas afirmativas en los reactivos 9 y 10 que resultaron inconsistentes o carentes de especificación al ser contrastadas con la pregunta abierta correspondiente; conforme al criterio de validación adoptado por el área responsable, dichos casos fueron reclasificados en la base depurada.

Consistencia entre preguntas de filtro y sus dependientes. Únicamente 3 personas declararon haber presentado una queja pero los reactivos dependientes registran 114 y 61 respuestas, respectivamente. De forma análoga, el reactivo 11 registra 230 respuestas pese a depender del reactivo 10. Estas discrepancias sugieren errores de llenado durante el levantamiento; los resultados de dichos reactivos se reportan con esta reserva metodológica y se recomienda revisar el diseño y la aplicación del instrumento en levantamientos futuros.

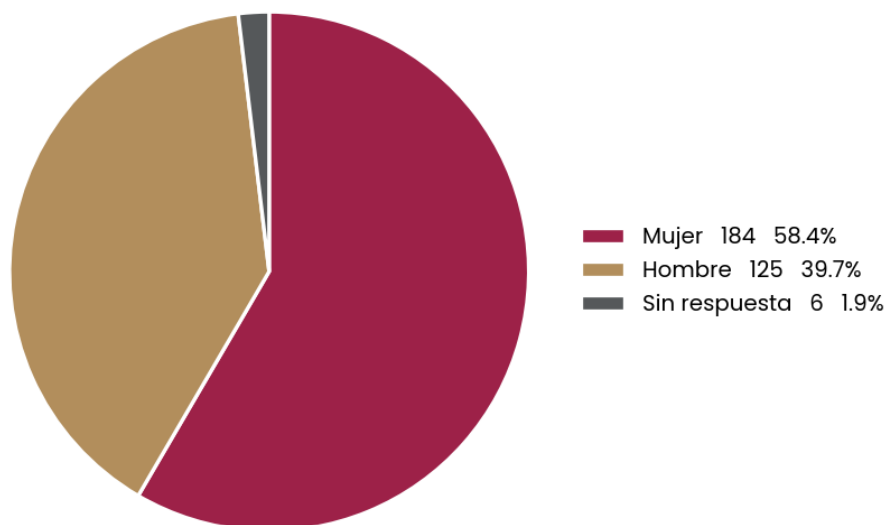
Perfil de personas usuarias encuestadas

Distribución por sexo, edad y alcaldía de residencia de las personas encuestadas.

Sexo

El 58.4% de las personas encuestadas son mujeres y el 39.7% hombres, con 6 casos sin respuesta. La participación femenina es claramente mayoritaria.

Gráfica 13. Sexo de las personas

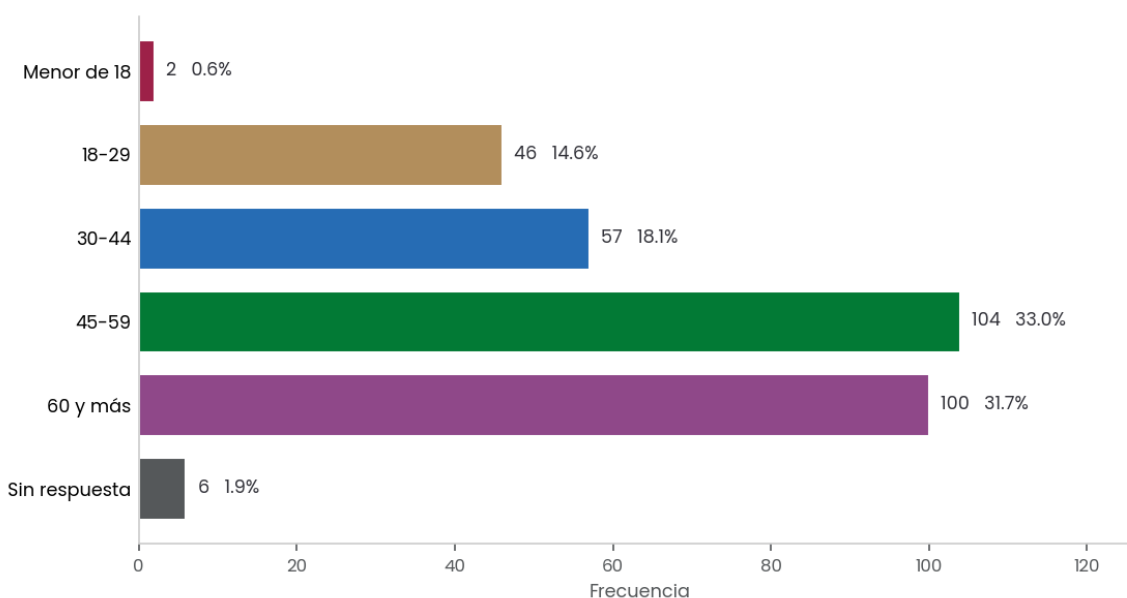


Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Rango de edad

La población atendida se concentra en edades adultas y adultas mayores: el 33.0% tiene entre 45 y 59 años y el 31.7% 60 años o más; es decir, casi 2 de cada 3 personas superan los 45 años. Se registraron 2 casos de personas menores de 18 años, lo cual sugiere una posible confusión, toda vez que las personas

Gráfica 14. Rango de edad de las personas encuestadas

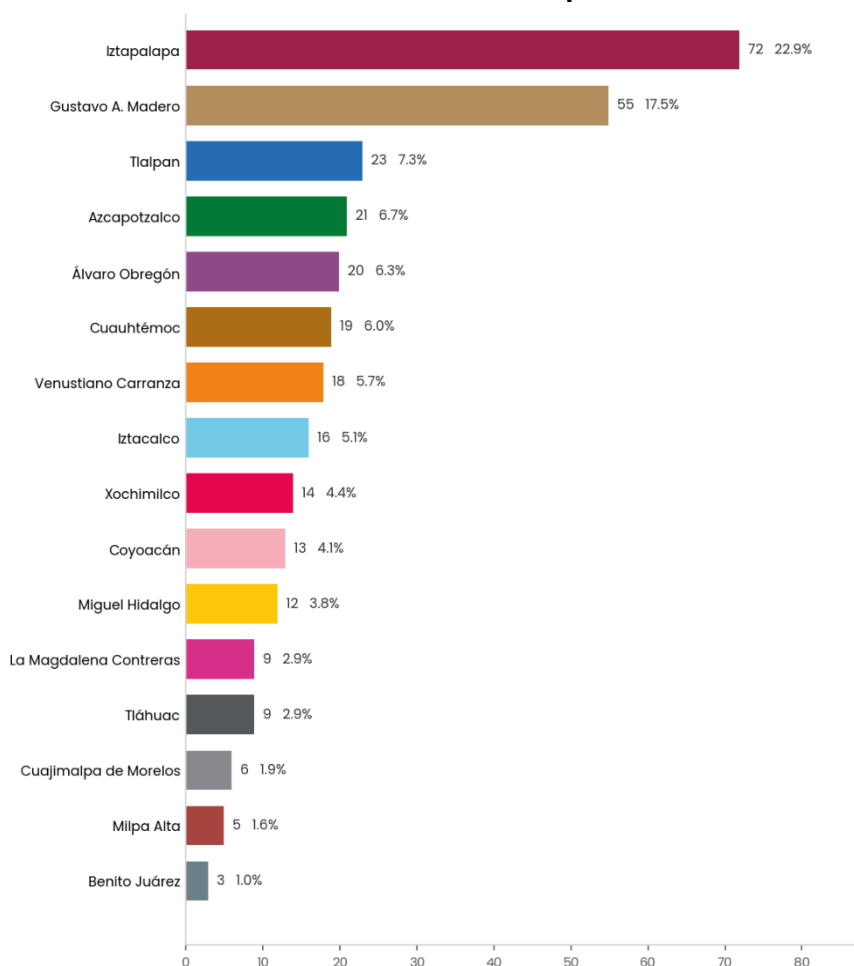


Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Alcaldía de residencia

Iztapalapa (22.9%) y Gustavo A. Madero (17.5%) concentran el 40.4% de las personas encuestadas, en correspondencia con su peso poblacional. Tlalpan (7.3%) y Azcapotzalco (6.7%) siguen en participación, mientras que las alcaldías del sur y poniente registran las frecuencias más bajas.

Gráfica 15. Alcaldía de residencia de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Resultados por pregunta

1. ¿En qué programa(s) está registrada(o)?

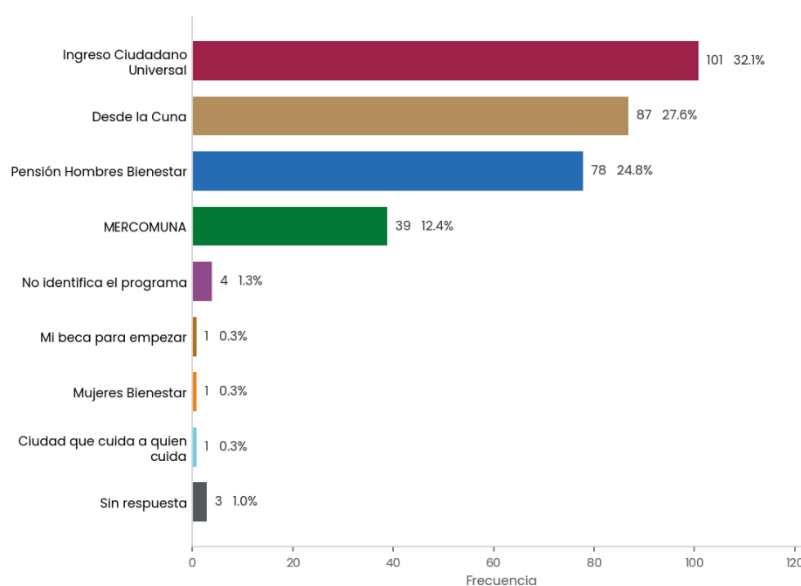
Cuatro programas concentran el 96.9% de las personas encuestadas: Ingreso Ciudadano Universal (32.1%), Desde la Cuna (27.6%), Pensión Hombres Bienestar (24.8%) y MERCOMUNA (12.4%). Un 1.3% no identifica con claridad el programa en el que está registrado y aparece un programa que no corresponde al ámbito local, lo que puede requerir reforzar la comunicación sobre el nombre y alcance de cada programa.

Tabla 9. Programa de inscripción de personas encuestadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ingreso ciudadano universal	101	32.1%
Desde la cuna	87	27.6%
Pensión hombres bienestar	78	24.8%
Mercomuna	39	12.4%
No identifica el programa	4	1.3%
Mi beca para empezar	1	0.3%
Mujeres bienestar	1	0.3%
Ciudad que cuida a quien cuida	1	0.3%
Sin respuesta	3	1.0%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 16. Programa de inscripción de personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

3. ¿Cómo se enteró de la existencia del programa?

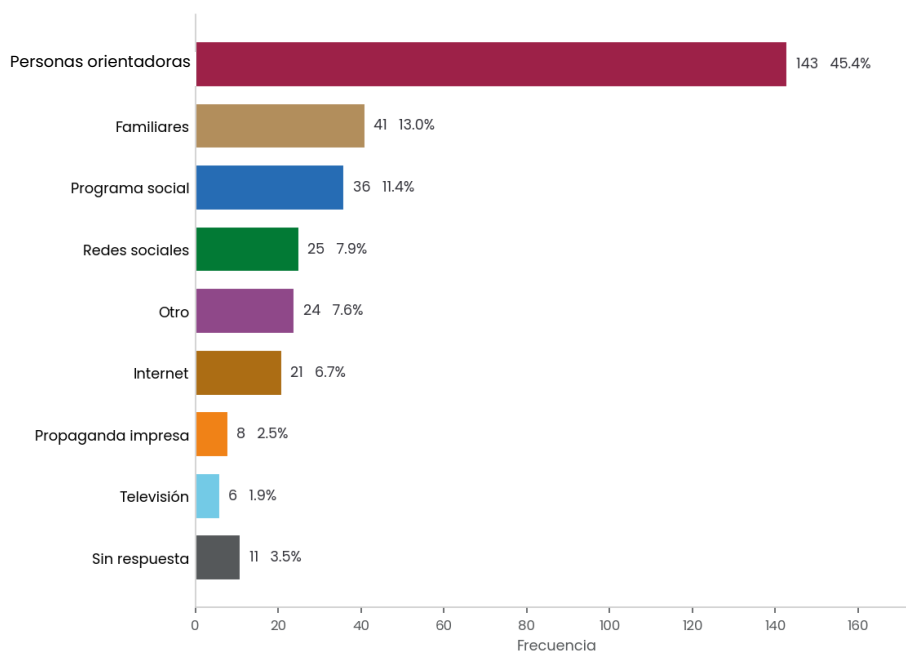
Las personas orientadoras y promotoras son el principal canal de difusión, señalado por el 45.4% de las personas, muy por encima de familiares (13.0%) y de otro programa social (11.4%). Los canales digitales (redes sociales e internet) suman en conjunto 14.6%, lo que confirma que la difusión descansa sobre todo en el contacto directo en territorio.

Tabla 10. Medio de conocimiento del programa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Personas orientadoras de la ciudad/promotoras	143	45.4%
Familiares	41	13.0%
Programa social	36	11.4%
Redes sociales	25	7.9%
Otro	24	7.6%
Internet	21	6.7%
Propaganda impresa	8	2.5%
Televisión	6	1.9%
Sin respuesta	11	3.5%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 17. Medio de conocimiento del programa



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

3.1. ¿Cuál? (otro medio por el que se enteró)

Entre quienes señalaron "otro medio" como vía de conocimiento, predominan las menciones a vecinas o vecinos y a los módulos de atención, lo que refuerza la lectura de una difusión basada en la proximidad territorial y el boca a boca. Las respuestas fueron sistematizadas de manera literal; sin embargo, se advierte que algunas de ellas ya se encontraban contempladas en las opciones predefinidas, lo que sugiere un posible error en el llenado del instrumento. Asimismo, se detecta un desconocimiento respecto de las figuras institucionales que realizan actividades en territorio, ya que en ocasiones se les atribuye una adscripción a dependencias a las que no pertenecen. Ante esta situación, se sugiere reforzar la comunicación institucional para que la ciudadanía identifique con claridad la dependencia, secretaría o programa social al que se adscriben los equipos en territorio, de manera que se fortalezca la credibilidad del programa y se eviten confusiones que puedan afectar la percepción ciudadana sobre el actuar del gobierno.

Tabla 11. Otros medios de conocimiento del programa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Vecina	7	21.2%
Modulo	7	21.2%
Casa por casa	4	12.1%
Propaganda	1	3.0%
Participación	1	3.0%
Visita servidor	1	3.0%
Amigo	1	3.0%
Vecinos	1	3.0%
Pilares	1	3.0%
Representante de morena	1	3.0%
Escuela	1	3.0%
Pasaron a mi casa	1	3.0%
Promotor	1	3.0%
Servidora	1	3.0%
Amiga	1	3.0%
Pasaron a domicilio	1	3.0%
Visita domiciliaria	1	3.0%
En la calle	1	3.0%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales



4. De manera general, ¿cómo califica el trato que le dio el personal?

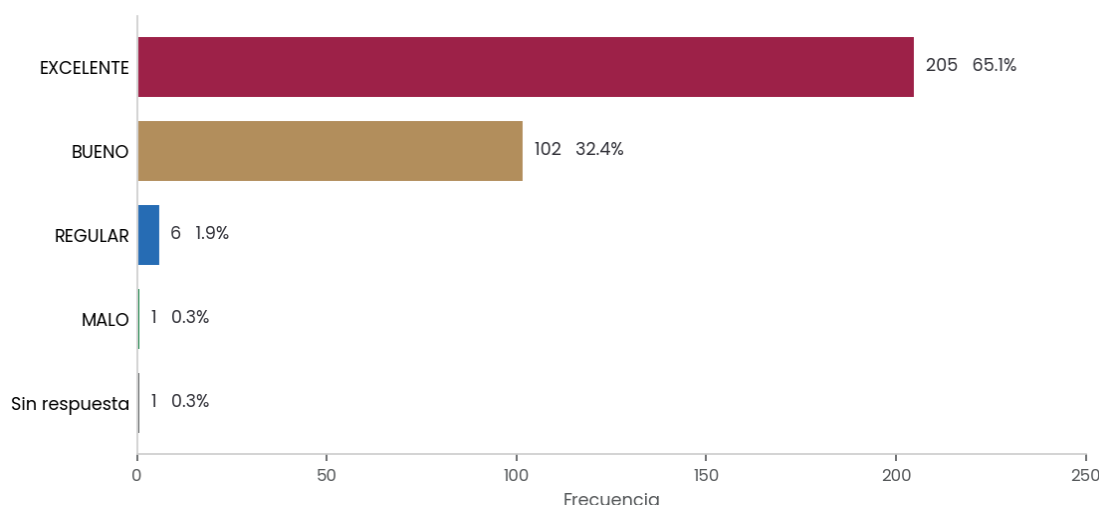
El trato del personal recibe una evaluación sobresaliente: el 97.5% de las personas lo califica como Excelente o Bueno (65.1% y 32.4%), frente a un 1.9% que lo considera Regular y un 0.3% que lo califica como Malo.

Tabla 12. Calidad del trato

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	205	65.1%
Bueno	102	32.4%
Regular	6	1.9%
Malo	1	0.3%
Sin respuesta	1	0.3%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 18. Calidad del trato



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

5. ¿Cómo calificaría el servicio proporcionado por quien le atendió?

La valoración del servicio recibido es igualmente alta: el 98.1% lo califica como Excelente o Bueno (62.2% y 35.9%), con proporciones mínimas de Regular (1.0%) y Malo (0.3%).

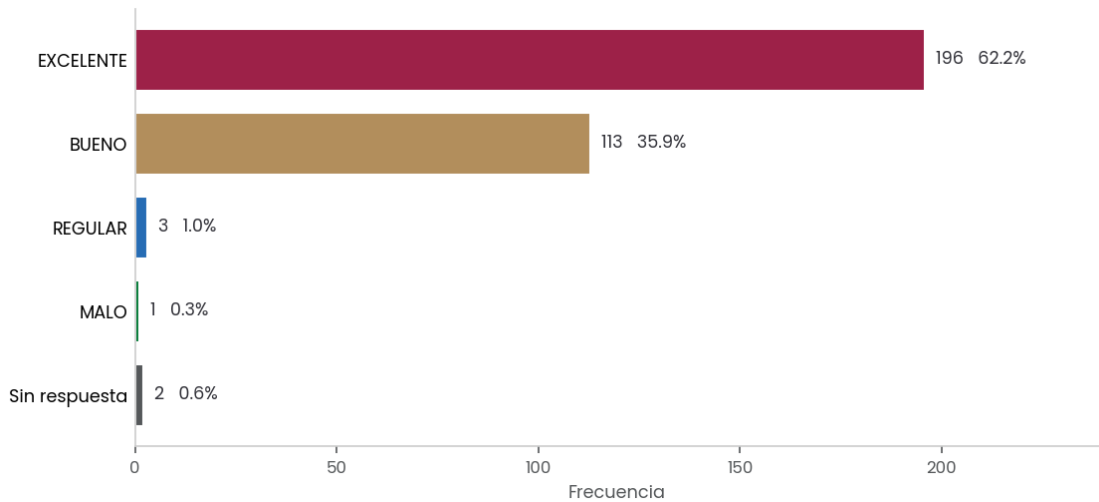
Tabla 13. Calidad del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	196	62.2%

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	113	35.9%
Regular	3	1.0%
Malo	1	0.3%
Sin respuesta	2	0.6%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 19. Calidad del trato



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

6. ¿Las actividades del personal han mejorado la cohesión en su comunidad?

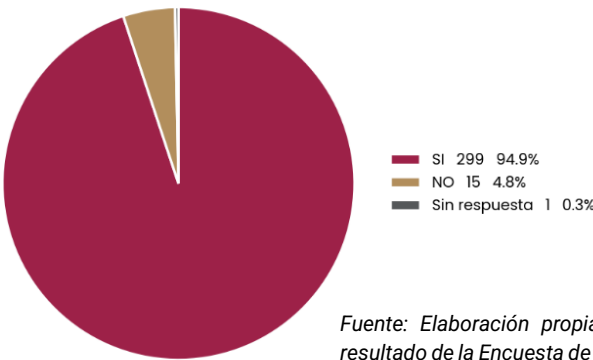
Casi la totalidad personas (94.9%) consideran que las actividades del personal han mejorado la cohesión en su comunidad, lo que refleja un impacto social que trasciende el beneficio individual.

Tabla 14. Cohesión comunitaria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sí	299	94.9%
No	15	4.8%
Sin respuesta	1	0.3%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 19. Calidad del trato



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

7. ¿La labor del personal ha mejorado su acceso a servicios públicos y su participación ciudadana?

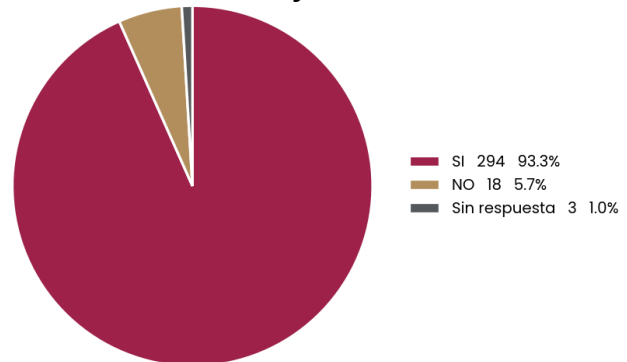
El 93.3% percibe que la labor de las personas orientadoras ha mejorado su acceso a servicios públicos y su participación ciudadana, lo que refuerza el papel del programa como puente hacia el ejercicio de otros derechos sociales. Dado que esta pregunta se alinea directamente con el Fin del programa, el resultado obtenido evidencia un desempeño sobresaliente en la consecución de su propósito.

Tabla 15. Mejora en acceso a servicios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sí	294	93.3%
No	18	5.7%
Sin respuesta	3	1.0%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 20. Mejora en acceso a servicios



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

8. ¿En qué aspectos contribuye el beneficio a mejorar su calidad de vida?

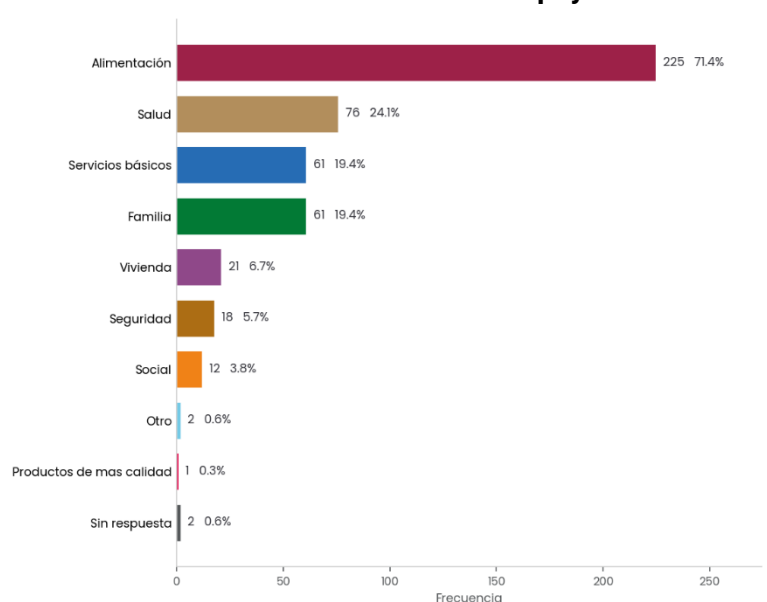
La alimentación es, por amplio margen, el aspecto en el que más se percibe la contribución del beneficio (71.4% de las personas), seguida de salud (24.1%), servicios básicos y familia (19.4% cada uno). Es decir, el apoyo se orienta principalmente a cubrir necesidades básicas inmediatas del hogar.

Tabla 16. Beneficios del apoyo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alimentación	225	71.4%
Salud	76	24.1%
Servicios básicos	61	19.4%
Familia	61	19.4%
Vivienda	21	6.7%
Seguridad	18	5.7%
Social	12	3.8%
Otro	2	0.6%
Productos de más calidad	1	0.3%
Sin respuesta	2	0.6%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 21. Beneficios del apoyo



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Respecto de la desagregación por sexo⁷ de los aspectos en que el beneficio contribuye a mejorar la calidad de vida, se observa que la alimentación es el aspecto más mencionado en ambos grupos y con amplio margen, con incidencia ligeramente mayor entre las mujeres (72.7% frente a 69.4% de los hombres).

Tabla 17. Beneficios del apoyo por sexo

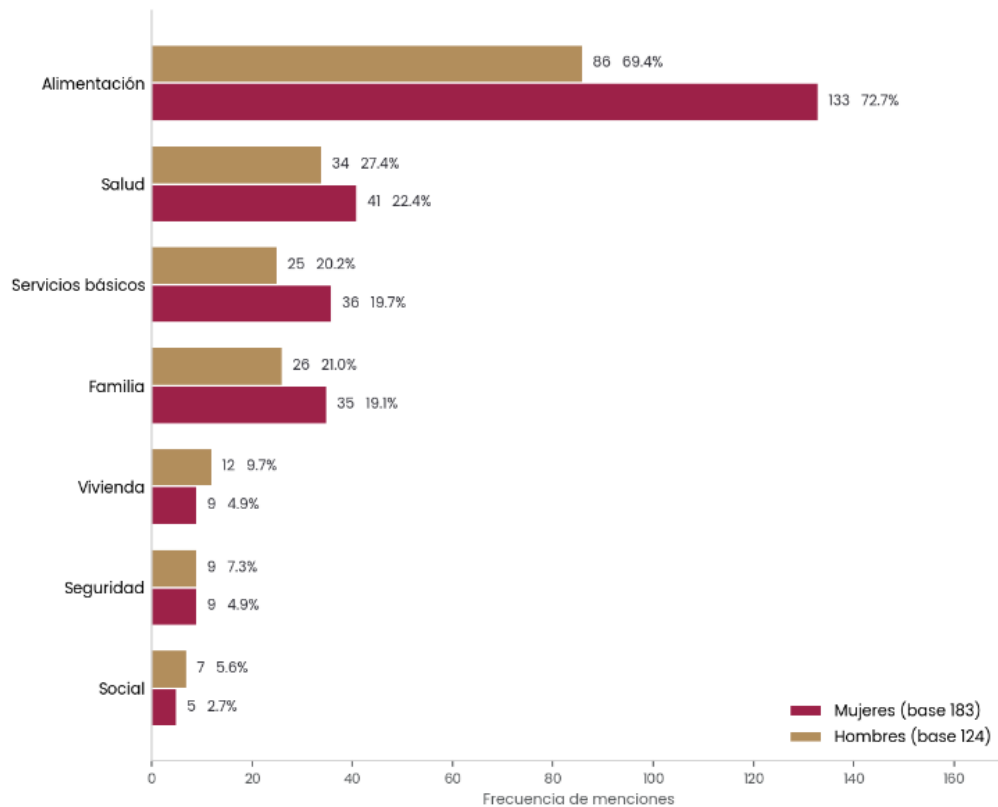
Categoría	Mujeres	Mujeres (%)	Hombres	Hombres (%)	Total
Alimentación	133	72.7%	86	69.4%	219
Salud	41	22.4%	34	27.4%	75
Servicios básicos	36	19.7%	25	20.2%	61
Familia	35	19.1%	26	21.0%	61
Vivienda	9	4.9%	12	9.7%	21
Seguridad	9	4.9%	9	7.3%	18
Social	5	2.7%	7	5.6%	12

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Las diferencias por sexo se concentran en las categorías de menor frecuencia: los hombres mencionan proporcionalmente el doble la vivienda (9.7% frente a 4.9%) y con mayor incidencia la salud (27.4% frente a 22.4%), la seguridad (7.3% frente a 4.9%) y el ámbito social (5.6% frente a 2.7%). En servicios básicos (20.2% y 19.7%) y familia (21.0% y 19.1%) ambos grupos son prácticamente equivalentes. Conviene señalar que las categorías con menos de veinte menciones tienen bases reducidas, por lo que sus diferencias deben interpretarse como indicativas y no como brechas estadísticamente sustentadas.

⁷ Los porcentajes se calculan sobre el total de personas de cada sexo (mujeres: 183; hombres: 124), se excluyen las personas que no registraron sexo y se muestran las categorías con al menos tres menciones.

Gráfica 22. Beneficios del apoyo por sexo



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

9. ¿El programa social le solicita algún bien y/o servicio para recibir el apoyo?

El 97.8% de las personas señala que no se le solicita ningún bien o servicio a cambio del apoyo, mientras que un 1.6% (5 casos) responde afirmativamente.

Tabla 18. Condicionamiento del apoyo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	1.6%
No	308	97.8%
Sin respuesta	2	0.6%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

No obstante, al analizar las 14 respuestas abiertas a la pregunta 9.1 ("¿Cuál?"), se observa que 6 de ellas señalan expresamente que no se solicitó nada. En cuanto al resto de las menciones —incluidas las 5 personas que en la pregunta anterior afirmaron que el programa les había solicitado algún bien o servicio—, todas aluden al destino o uso del apoyo recibido (principalmente alimentación, leche y pañales) y no a una solicitud efectiva de bienes o servicios por parte del programa. Con base en lo

anterior, es plausible considerar que quienes respondieron afirmativamente en la pregunta previa lo hicieron por un error de llenado, al confundir el destino del beneficio con una condición exigida para recibirlo. A continuación se transcriben literalmente:

Tabla 19. Tipo de condicionamiento del apoyo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	6	42.9%
Desde la cuna	1	7.1%
ICU	1	7.1%
En alimentación	1	7.1%
No retiro dinero	1	7.1%
Si comida salud ropa	1	7.1%
Para comprar leche y pañales	1	7.1%
La calidad de alimentación de mi bebé	1	7.1%
N	1	7.1%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

10. ¿Se le solicitó participar en actividades ajenas al programa?

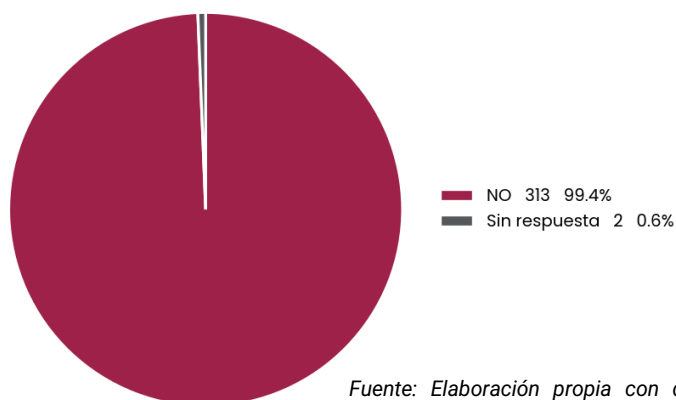
El 99.4% de las personas indica que no se le solicitó participar en actividades ajenas al programa y el resto no respondió, lo cual sugiere que los apoyos de los programas se otorgan sin condicionantes de este tipo.

Tabla 20. Actividades ajenas al programa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No	313	99.4%
Sin respuesta	2	0.6%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 23. Actividades ajenas al programa



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción

11. Si realizó otras actividades, ¿con qué frecuencia las realizó?

Entre quienes respondieron esta pregunta de filtro (230), el 88.3% señala que nunca realizó actividades adicionales, resultado coherente con la ausencia de solicitudes reportada en la pregunta anterior. Sin embargo, la comparación directa resulta problemática porque la base personas que responden esta pregunta de manera positiva no se corresponde con la ausencia de casos que afirmaron haber recibido una solicitud en la pregunta 10. Esta disparidad sugiere que parte de las respuestas pueden deberse a errores de comprensión del instrumento.

Tabla 21. Actividades ajenas al programa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	203	88.3%
1 vez al mes	10	4.3%
1 vez a la semana	4	1.7%
2 ó 3 veces a la semana	11	4.8%
Diariamente	2	0.9%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

12. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su registro y la recepción de su carta invitación?

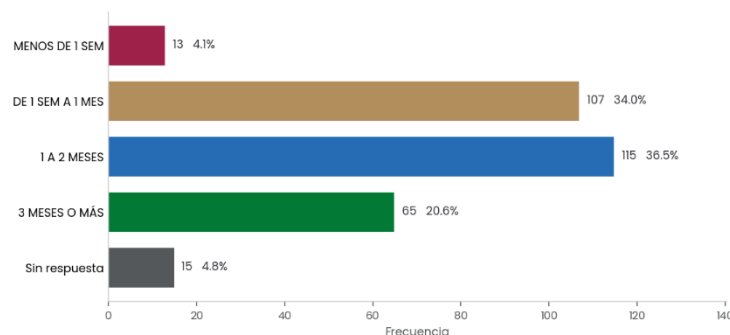
El tiempo de espera entre el registro y la recepción de la carta invitación supera un mes para el 57.1% de las personas (36.5% de 1 a 2 meses y 20.6% de 3 meses o más), mientras que únicamente el 4.1% la recibió en menos de una semana. Este es el principal punto de mejora identificado en la operación.

Tabla 22. Frecuencia de actividades ajenas al programa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 semana	13	4.1%
De 1 semana a 1 mes	107	34.0%
1 a 2 meses	115	36.5%
3 meses o más	65	20.6%
Sin respuesta	15	4.8%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 24. Actividades ajenas al programa

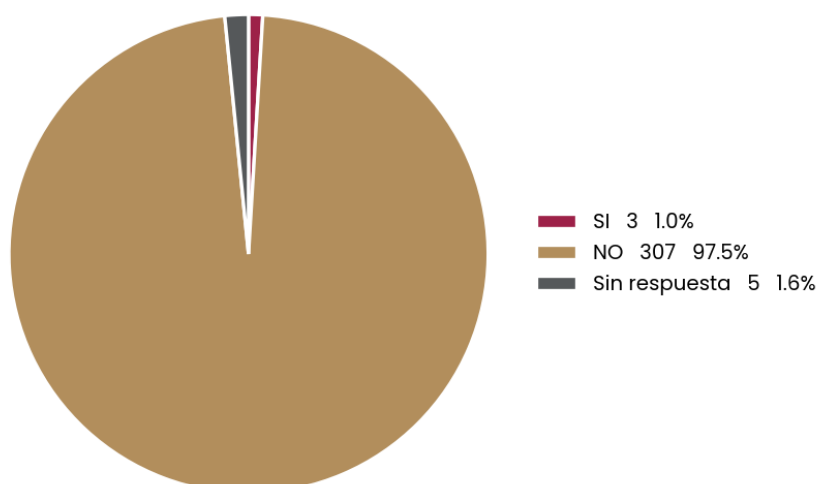


Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

13. ¿Ha presentado quejas o sugerencias respecto de la atención que recibió?

La gran mayoría de personas (97.5%) no ha presentado quejas o sugerencias; únicamente 3 personas (1.0%) declaran haberlo hecho, lo que es consistente con los altos niveles de satisfacción observados en las preguntas 4 y 5.

Gráfica 25. Actividades ajenas al programa



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

13.1. ¿Cuál? (queja o sugerencia)

De las 10 respuestas abiertas, 7 indican que no hubo queja alguna; las 3 restantes⁸ refieren temas operativos, específicamente, bloqueo de la tarjeta, falta de reembolso y entrega en un solo mes. Los dos primeros casos —bloqueo de tarjeta y falta de reembolso— podrían responder a una confusión por parte de las personas encuestadas, dado que el programa Mercomuna no distribuye tarjetas como medio de entrega del beneficio.

Tabla 23. Tema de queja o sugerencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	7	70.0%
3 meses de bloqueo	1	10.0%
No retiro el dinero y el cambio de la tarjeta ya no me reembolsaron	1	10.0%
Sólo se los dieron en diciembre	1	10.0%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

14. ¿Cuánto tiempo tardaron en responder a sus comentarios u opiniones?

Entre las 114 personas que respondieron, el 43.0% indica que sus comentarios fueron atendidos en menos de 3 días, aunque un 15.8% señala que nunca recibió respuesta y un 10.5% esperó cuatro semanas o más. Esta base excede ampliamente las 3 quejas declaradas en la pregunta 13, por lo que debe leerse con reserva.

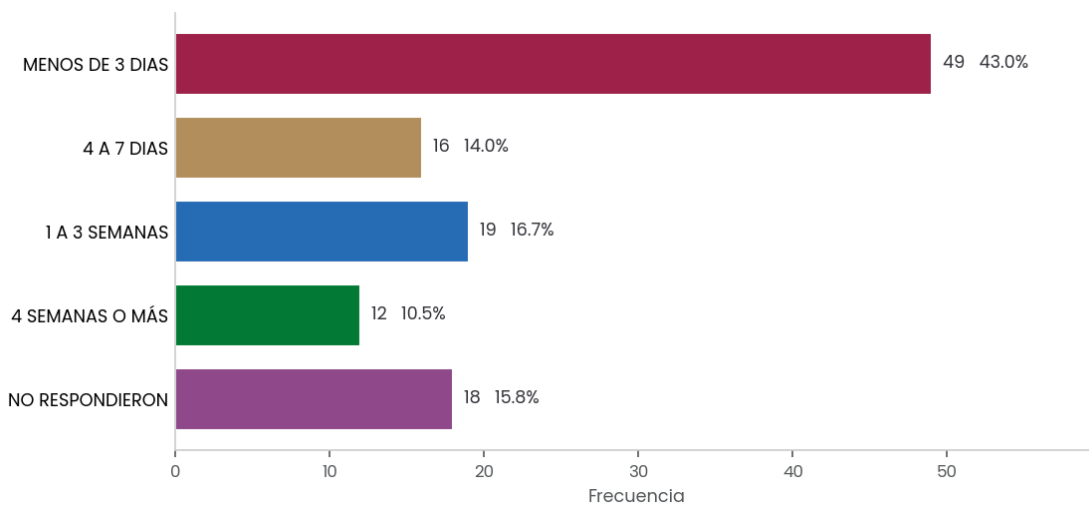
⁸ Las respuestas se transcriben de manera literal con fines de transparencia, a fin de que se pueda conocer directamente el contenido de los testimonios, independientemente de su coherencia con el diseño del programa.

Tabla 24. Tiempo de respuesta

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 días	49	43.0%
4 a 7 días	16	14.0%
1 a 3 semanas	19	16.7%
4 semanas o más	12	10.5%
No respondieron	18	15.8%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 26. Tiempo de respuesta



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

15. Si ha presentado alguna queja, ¿cómo calificaría la atención de su queja o sugerencia?

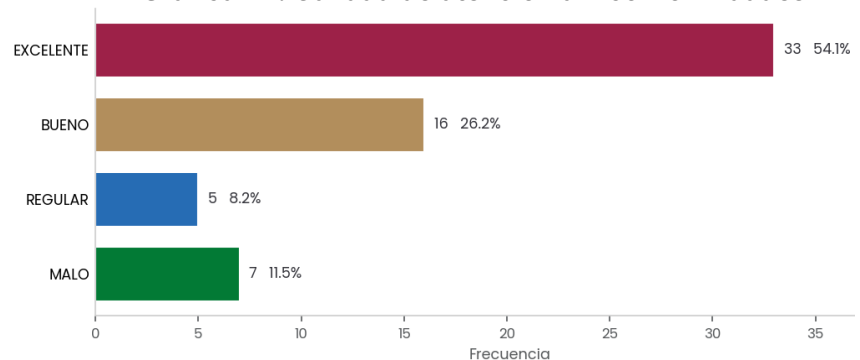
De las 61 personas quienes evaluaron la atención a su queja, el 80.3% la califica como Excelente o Buena (54.1% y 26.2%), mientras que un 11.5% la considera Mala, proporción superior a la observada en la evaluación general del trato y el servicio. Como en la pregunta 14, esta base excede las 3 quejas de la pregunta 13, lo que sugiere errores en el llenado del instrumento.

Tabla 25. Calidad de atención a inconformidades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	33	54.1%
Bueno	16	26.2%
Regular	5	8.2%
Malo	7	11.5%

Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Gráfica 27. Calidad de atención a inconformidades



Fuente: Elaboración propia con datos resultado de la Encuesta de Satisfacción a personas usuarias finales

Conclusiones generales

Fortalezas identificadas

- Niveles de satisfacción muy altos: el 97.5% califica el trato del personal como Excelente o Bueno y el 98.1% otorga esa misma valoración al servicio recibido.
- Impacto social percibido: el 94.9% considera que las actividades del personal han mejorado la cohesión en su comunidad y el 93.3% percibe una mejora en su acceso a servicios públicos y participación ciudadana.
- Apego al carácter no condicionado del programa: el 97.8% no reporta solicitud de bienes o servicios a cambio del apoyo y el 99.4% no reporta haber sido convocado a actividades ajenas al programa.
- Las personas orientadoras son el canal de difusión más efectivo (45.4%), lo que valida el modelo de atención territorial y de cercanía como principal vía de acceso al programa.
- Contribución concreta al bienestar: el 71.4% identifica la alimentación como el aspecto en que el beneficio mejora su calidad de vida, seguido de salud (24.1%).

Áreas de oportunidad

- Tiempos de entrega: el 57.1% de las personas esperó más de un mes entre su registro y la recepción de la carta invitación, y sólo el 4.1% la recibió en menos de una semana. Es el principal cuello de botella operativo identificado.
- Atención a quejas: entre quienes evaluaron la atención de su queja, el 11.5% la calificó como Mala, proporción notablemente superior a la insatisfacción registrada en el trato (0.3%) y el servicio (0.3%). La atención a inconformidades es el aspecto más débil del servicio, aunque puede deberse a que dicha atención se da por parte del programa de registro, no necesariamente de las personas orientadoras
- Tiempos de respuesta: un 15.8% de quienes respondieron señala que nunca recibió contestación a sus comentarios u opiniones, y un 10.5% esperó cuatro semanas o más.
- Identificación del programa: un 1.3% de las personas no reconoce con claridad el programa en el que está registrada, por lo cual convendría reforzar la comunicación sobre nombres y alcances de cada programa.



VI. Matriz de hallazgos y mejoras

Categoría	Área de mejora	Sugerencias de mejora	Unidad responsable del cumplimiento	Plazo de cumplimiento	Medio de verificación del cumplimiento	
Diagnóstico y planeación	1.1 Corto tiempo para la planificación y realización de actividades.	1.1.1 Ampliar el margen de planeación y preparación de eventos, estableciendo un Plan de Trabajo Anual.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Primer trimestre del ejercicio	- Plan Anual de Trabajo - Reportes de seguimiento de eventos - Reporte de seguimiento a metas	
	Operación, producción y entrega de transferencias, bienes y/o servicios	2.1 Falta de capacitación integral de los equipos en territorio y personas servidoras públicas en temas como atención ciudadana, funciones y servicios de cada dependencia, empatía, primeros auxilios, protección civil, manejo de grupos y resolución de conflictos.	2.1.1 Diseñar e implementar un programa de capacitación integral obligatorio que abarque las temáticas señaladas, con evaluaciones de aprovechamiento y refuerzos periódicos.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Plan de capacitación - Primer trimestre del ejercicio Implementación – continua durante el ejercicio	- Plan de capacitación formalizado - Listas de asistencia -Evaluaciones de aprovechamiento
		2.2 Resistencia y desconfianza de la ciudadanía hacia el gobierno.	2.2.1 Generar estrategias situadas de diálogo con liderazgos locales, actores comunitarios clave y	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Primer semestre del ejercicio	- Estrategia de diálogo documentada - Reportes de actividades comunitarias





		comunidades para construir confianza, acompañadas de estrategias de comunicación y difusión que den a conocer las acciones del programa.				- Encuestas de percepción y satisfacción ciudadana.
2.3	Debilidad en la coordinación con alcaldías	2.3.1 Fortalecer los mecanismos de coordinación con alcaldías y otras dependencias mediante la definición de protocolos formales y ejercicios conjuntos de planeación, monitoreo y evaluación.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Continuo durante el ejercicio		- Protocolos de coordinación formalizados - Minutas de reuniones interinstitucionales
2.4	Debilidad de los mecanismos formales de recepción, canalización y seguimiento de la demanda ciudadana.	2.4.1 Diseño e implementación de Mecanismo de Atención Ciudadana.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Tercer trimestre del ejercicio		- Mecanismo de atención a la demanda ciudadana formalizado - Reportes de atención
2.5	Alta rotación de personas en el programa.	2.4.1 Valorar la posibilidad de que las personas orientadoras puedan ser beneficiarias de algunos programas o	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Primer trimestre del ejercicio		- Propuesta formalizada ante las instancias competentes.





facilidades como una forma de reconocimiento y apoyo extra a sus actividades.

Seguimiento y monitoreo de actividades

3.1 Brecha digital entre personas orientadoras para utilizar las herramientas tecnológicas institucionales.	3.1.1 Desarrollar estrategias de inclusión digital	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Tercer trimestre del ejercicio	- Programa de inclusión digital autorizado.
3.2 Debilidad de mecanismos para evitar duplicidades en registros.	3.2.1 Implementar mecanismos de control en registros, y consolidar un sistema de monitoreo de actividades, verificación documental y operativa.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Tercer trimestre del ejercicio	- Mecanismos de control formalizados - Mecanismo de verificación documental y operativo formalizado

Satisfacción de personas usuarias y beneficiarias

4.1 Tiempos de espera prolongados para entrega de apoyos	4.1.1 Revisar y optimizar el proceso de entrega de cartas invitación.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Segundo trimestre del ejercicio	- Reporte de Seguimiento a metas
--	---	--	---------------------------------	----------------------------------





Resultados del programa

4.2 Insatisfacción con atención a quejas	4.2.1 Diseñar e implementar un mecanismo de atención a quejas e inconformidades.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Tercer trimestre del ejercicio	- Protocolo de atención a quejas actualizado - Reporte de quejas recibidas, atendidas y resueltas
5.1 Presupuesto insuficiente para ampliar la cobertura del programa y mejorar las condiciones en las que las personas orientadoras realizan sus actividades.	5.1.1 Generar información consistente para visibilizar la relevancia e impactos del programa.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Cuarto trimestre del ejercicio	- Informes de impacto y resultados
5.2 Divergencia entre los niveles directivo, de monitoreo y operativo.	5.2.1 Establecer reuniones periódicas de coordinación entre los tres niveles (dirección, monitoreo y operación) y un tablero de control compartido con indicadores para cada nivel, que permita alinear la comunicación de metas y transmitir las experiencias del territorio hacia la toma de decisiones.	Subsecretaría de Gestión, Atención y Participación Ciudadana	Tercer trimestre del ejercicio	- Minutas de reuniones periódicas -Tablero de control implementado -Reportes de seguimiento de acuerdos.

