

Municipio de Los Cabos

H. XV AYUNTAMIENTO
DE LOS CABOS, B.C.S.

olcus
28 FEB. 2025
RECIBIDO
PRESIDENCIA

INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

CUENTA PÚBLICA 2023

H. CONGRESO DEL ESTADO
DE BAJA CALIFORNIA SUR
20 FEB 2025
2013hu
RECIBIDO
DIP. TERESITA DE JESÚS VALENTÍN VÁZQUEZ

H. CONGRESO DEL ESTADO
DE BAJA CALIFORNIA SUR
20 FEB 2025
2013hu
RECIBIDO
DIP. GABRIELA MONTOYA TERRAZAS



CONTENIDO

CONTENIDO	2
PRESENTACIÓN	4
PREÁMBULO	8
FISCALIZACIÓN SUPERIOR EN BAJA CALIFORNIA SUR	8
CONCEPTO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR	8
CONCEPTO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	9
OBJETO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	9
METODOLOGÍA DE FISCALIZACIÓN	11
AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN FINANCIERA	11
AUDITORÍA DE OBRA O INVERSIÓN PÚBLICA	12
AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	12
MARCO LEGAL Y NORMATIVA APLICABLE	13
CRITERIOS RELATIVOS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS PARA LA FISCALIZACIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA 2023	15
PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS PARA EL EJERCICIO 2023	19
PRINCIPIOS DE FISCALIZACIÓN	19
EJECUCIÓN DE LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR	20
VALORES INSTITUCIONALES	20
METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE AUDITORÍAS PROGRAMADAS	20
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ENTIDADES A FISCALIZAR	21
PROGRAMA APROBADO	22
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA APLICADOS	23
ESTRUCTURA PRÁCTICA DE LOS PROCEDIMIENTOS APLICADOS EN LAS AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO	25
DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD FISCALIZADA	26
ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA	27
AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	29
ALCANCE	29

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.....	80
CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	96

PRESENTACIÓN

El artículo 64 fracción XXX de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, establece la presentación de los Informes Individuales como el resultado correspondiente a las revisiones, auditorías y evaluaciones practicadas a cada una de las Entidades Fiscalizadas, con motivo de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública respectiva, que debe presentar la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur al Poder Legislativo, por conducto de la Comisión Permanente de Vigilancia de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en términos de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur.

En el mencionado artículo se establece también lo siguiente: “En el caso de la revisión sobre el cumplimiento de los objetivos de los programas, dicha autoridad sólo podrá emitir las recomendaciones para la mejora en el desempeño de los mismos, en los términos de la Ley”.

Las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización, establecen los Principios Fundamentales de la Auditoría del Desempeño, los cuales señalan que las auditorías de desempeño tendrán los siguientes objetivos:

El objetivo principal de la auditoría de desempeño es promover una gestión gubernamental económica, eficaz y eficiente. También contribuye a la rendición de cuentas y a la transparencia.

La auditoría de desempeño promueve la rendición de cuentas al asistir a los responsables de la gestión de los recursos públicos y de las tareas de supervisión para mejorar el desempeño. Lo logra evaluando si las decisiones de los entes públicos son preparadas e implementadas eficientemente y eficazmente, y si los ciudadanos han recibido el justo valor por sus contribuciones. Ello no implica un cuestionamiento de las intenciones y decisiones del legislativo, pero examina si eventuales deficiencias en las leyes y reglamentos o su forma de implementación han evitado la consecución de los objetivos determinados.

La auditoría de desempeño se enfoca en áreas en donde pueda añadir valor a los ciudadanos, y en las cuales tenga el mayor potencial para la mejora. Proporciona incentivos para que las partes responsables tomen las medidas apropiadas.

La auditoría de desempeño promueve la transparencia al ofrecer a los entes públicos y a los ciudadanos, una visión de la administración y los resultados de las diferentes actividades del gobierno.

Con ello contribuye de manera directa al brindar información útil al ciudadano mientras sirve como base para el aprendizaje y las mejoras. En la auditoría de desempeño, los organismos auditores estarán sujetos a la normatividad aplicable, sobre qué, cuándo y cómo auditar, y la publicación de sus resultados.

El Informe de Auditoría del Desempeño complementa al Informe Individual de la Entidad Fiscalizada, y tiene la finalidad de Informar la conclusión a la que llegó la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, con motivo de la revisión a los estados financieros y la información presupuestaria y programática que emanen de los registros de los entes públicos.

Este informe no es sujeto de Dictaminación del Poder Legislativo, ya que no constituye un análisis de la Gestión Financiera de la entidad fiscalizada, ni determina posibles responsabilidades administrativas por el desempeño de sus funciones y recursos.

La estructura y contenido de este Informe presenta información técnica respecto a la planeación y programación de los recursos públicos, con una visión autónoma; la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora.

Para la revisión, fue imprescindible dotarse de mecanismos que permitieran revisar indicadores que proporcionen información sobre la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez alcanzada en la gestión de los recursos públicos por parte de la Entidad Fiscalizada. Por lo anteriormente expuesto y con fundamento en los artículos 116 fracción II párrafo sexto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur; 45 fracción XIII, 46 fracción XIII, 73 y 74 de la Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Baja California Sur; 46, 47, 52, 53 y 54 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 37 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; 6 fracción XVIII del Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur; como resultado de la Fiscalización Superior efectuada, se formula y entrega al Poder Legislativo, por conducto de la Comisión Permanente de Vigilancia de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, el presente **INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DEL MUNICIPIO DE LOS CABOS, CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2023**, al tenor siguiente:

1. Preámbulo
2. Metodología de Fiscalización
3. Planeación de la Fiscalización Superior
4. Criterios Relativos a la Ejecución de Auditorías
5. Programa Anual de Auditorías
6. Procedimientos de Auditoría
7. Datos Generales de la Entidad Fiscalizada
8. Antecedentes de la Auditoría
9. Auditoría de Desempeño
10. Resultados de la auditoría
11. Conclusiones de la Auditoría de Desempeño

El apartado del **Preámbulo** contiene el diseño y concepción del proceso de fiscalización, está conformado por cuatro secciones:

- Fiscalización Superior en Baja California Sur
- Concepto de Fiscalización Superior
- Objeto de la Fiscalización Superior
- Descripción del Proceso de Fiscalización Superior

Los tipos de auditoría que se realizan se describen en el apartado de **Metodología**, siendo las siguientes:

- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría de Gestión Financiera
- Auditoría de Obra o Inversión Pública
- Auditoría de Desempeño

Los aspectos y valores tomados en cuenta para la planeación y ejecución de las auditorías, así como el Marco Legal y Normativo que las rige, se describen en el apartado de **Planeación de la Fiscalización Superior**.

Los **Criterios Relativos a la Ejecución de las Auditorías** para el ejercicio 2023 son emitidos con el objeto de señalar y evidenciar el apego de las funciones de fiscalización de la Auditoría Superior del Estado a las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización.

El **Programa Anual de Auditorías** es el documento que elabora y publica la Auditoría Superior del Estado, donde se señalan los principios, la metodología seguida para la selección y las auditorías programadas para un ejercicio fiscal.

En el desarrollo de las actividades de revisión de la información que presentan las Entidades Fiscalizadas, el personal de la Auditoría Superior del Estado realiza sus actividades en apego a los **Procedimientos de Auditoría** aprobados y que permitirán lograr auditorías ordenadas y estructuradas.

La información que identifica a la Entidad Fiscalizada se detalla en el apartado de **Datos Generales de la Entidad Fiscalizada**.

Los datos específicos de las etapas de la auditoría y su evidencia documental, así como el señalamiento del personal que en ella intervinieron, son datos descritos en el apartado de **Antecedentes de la Auditoría**.

La **Auditoría de Desempeño** tiene como objeto verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas, por lo que en este apartado se detallan los datos relevantes de la auditoría.

En el apartado **Resultados de la Auditoría de Desempeño** se presentan las recomendaciones que la Auditoría Superior del Estado emite a la Entidad Fiscalizada, como resultado de la aplicación de procedimientos de Auditoría de Desempeño.

La opinión general que emite la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, después de comprobar la información presentada por la Entidad Fiscalizada, se presenta en el apartado del **Conclusiones de la Auditoría de Desempeño**.

El contenido del presente informe se desarrolla en las páginas subsecuentes, que forman parte integrante del mismo, en las que, de manera específica, se expresa con amplitud cada uno de los rubros antes señalados.

PREÁMBULO

FISCALIZACIÓN SUPERIOR EN BAJA CALIFORNIA SUR

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, es el órgano técnico de fiscalización del Poder Legislativo, con autonomía técnica y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones.

En este sentido, la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, verifica que las Entidades Fiscalizadas administren y ejecuten los recursos públicos de acuerdo con la ley, con el propósito de generar confianza en la ciudadanía en el manejo de los recursos e impulsar una cultura de transparencia y rendición de cuentas claras.

En el contexto de las reformas constitucionales en materia de combate a la corrupción y con la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) se establece un mecanismo de coordinación y colaboración entre las autoridades competentes en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción; así como Fiscalización Superior y control de recursos públicos; mismo que tiene por objeto establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos en combate a la corrupción.

Como eje central y pilar fundamental de dicho Sistema se instituye el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), identificado como el conjunto de mecanismos interinstitucionales de coordinación entre los órganos responsables de las tareas de auditoría gubernamental en los distintos órdenes de gobierno, a través del intercambio de información, ideas y experiencias enfocadas en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos, con el objetivo de maximizar la cobertura y el impacto de la fiscalización en todo el país.

Con el propósito de mejorar la supervisión de la gestión gubernamental y el uso de los recursos públicos, considerando las nuevas exigencias sociales y nacionales de rendición de cuentas y Fiscalización Superior; en el Estado de Baja California Sur, a mediados de 2017 se aprobaron las reformas constitucionales en materia de combate a la corrupción y expedición del nuevo marco jurídico en materia de rendición de cuentas y Fiscalización Superior armonizado con las leyes generales y federales.

CONCEPTO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR

La Fiscalización Superior es el conjunto de facultades ejercidas por la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, que tiene por objeto la revisión de la Cuenta Pública, a través de la comprobación, evaluación y control del ejercicio de la gestión financiera de la entidad.

Además de realizarse con posterioridad a la gestión financiera, la Fiscalización Superior tiene carácter externo y, por lo tanto, se efectúa de manera independiente y autónoma respecto de cualquier otra forma de control o evaluación que realicen las instancias de control competentes.

Así mismo, todos los actos ejecutados por la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública, se guían por los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.

CONCEPTO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora.

La auditoría de Desempeño busca brindar nueva información, análisis o perspectivas, y cuando corresponda, recomendaciones de mejora. Las auditorías de desempeño proporcionan nueva información, conocimiento o valor al:

- Proporcionar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o profundas);
- Hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas;
- Proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría;
- Proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los hallazgos de auditoría.

OBJETO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

En términos del artículo 14 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur, la Auditoría de Desempeño tiene por objeto, entre otros:

Verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas:

- I. Realizar auditorías de los programas, verificando la eficiencia, la eficacia y la economía en el cumplimiento de los objetivos de los mismos;
- II. Si se cumplieron las metas de los indicadores aprobados en el Presupuesto de Egresos y si dicho cumplimiento tiene relación con el Plan Estatal de Desarrollo y los programas

sectoriales, o con el Plan Municipal de Desarrollo correspondiente y los programas sectoriales; y

- III. Si se cumplieron los objetivos de los programas y las metas de gasto que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres.

METODOLOGÍA DE FISCALIZACIÓN

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, ejerce sus funciones bajo un modelo de gestión que cuenta con procesos claros, formales y documentados, que tiene por objeto realizar la Fiscalización Superior de los estados e informes contables, presupuestarios y programáticos que integran la Cuenta Pública, conforme a las disposiciones legales aplicables y estándares internacionales, promoviendo con ello la mejora continua de los procesos. Además, en su proceso de fiscalización considera las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización, en la planeación, ejecución e integración de los Informes Individuales de la Fiscalización Superior, así como su seguimiento.

La auditoría es un proceso sistemático en el que de manera objetiva se obtiene evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente; misma que es revisada conforme a procedimientos de auditoría aplicados que permiten determinar si las acciones llevadas a cabo por las Entidades Fiscalizadas se realizaron de conformidad con la normativa aplicable, con el propósito de obtener una seguridad razonable de su gestión pública.

En este sentido, la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, revisa la información y documentación requerida y remitida por las Entidades Fiscalizadas y la correspondiente a sus Programas Presupuestarios para evaluar su desempeño; en su caso, de acuerdo con el Programa Anual de Auditorías.

En la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en función al Programa Anual de Auditorías, se llevan a cabo los siguientes tipos de auditoría:

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN FINANCIERA

Consiste en la revisión de la recaudación, captación, administración, ejercicio y aplicación de recursos, así como el cumplimiento de la normativa correspondiente, y se divide en:

A. Auditoría de Cumplimiento

Revisar que en las acciones y operaciones efectuadas por la Entidad Fiscalizada se observen las leyes, reglamentos, decretos y demás ordenamientos.

B. Auditoría de Gestión Financiera

Revisión de los estados e informes contables, presupuestarios y programáticos que integran la Cuenta Pública presentados por la Entidad Fiscalizada, para verificar que los resultados obtenidos, la utilización de los recursos y el registro financiero se realicen de acuerdo con la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y que se cuente con la documentación comprobatoria y justificativa correspondiente. Respecto a los ingresos, se verifica que se cumpla con las disposiciones normativas aplicables; así como la forma y términos en que fueron recaudados, obtenidos, captados, registrados y administrados.

En cuanto a los egresos, se examina que el ejercicio y registro de los recursos públicos se realicen de conformidad con las disposiciones normativas aplicables y que las modificaciones presupuestarias estén justificadas y respaldadas.

En lo concerniente a la deuda pública, se evalúa la información financiera y los formatos para las proyecciones de las finanzas públicas de conformidad con la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, la Ley de Deuda Pública para el Estado de Baja California Sur y la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

AUDITORÍA DE OBRA O INVERSIÓN PÚBLICA

Comprobación de que el recurso presupuestado y asignado para obra e inversión pública se haya ejercido conforme a la ley de la materia. La revisión comprende la planeación, programación, presupuestación, adjudicación, contratación, ejecución y entrega-recepción.

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Consiste en verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los planes, programas y subprogramas, atendiendo a los principios de eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez.

MARCO LEGAL Y NORMATIVA APLICABLE

En la Fiscalización Superior se deben considerar las disposiciones jurídicas para verificar que las Entidades Fiscalizadas observen y apliquen en todas sus operaciones, registros contables, presupuestales y programáticos, criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para el logro de sus objetivos; así como las disposiciones legales aplicables, considerando de manera enunciativa más no limitativa entre otras las siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental
- Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur
- Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur
- Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur
- Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur
- Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado y Municipios de Baja California Sur
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Baja California Sur
- Leyes Orgánicas Federales, Estatales, Municipales e Institucionales
- Decreto de Aprobación del Presupuesto de Egresos Estatal y sus modificaciones
- Acuerdos de Cabildo de aprobación de los Presupuestos de Egresos Municipales y sus modificaciones
- Reglamentos Federales, Estatales, Municipales e Institucionales
- Lineamientos para la Integración y Presentación de la Cuenta Pública del Estado de Baja California Sur
- Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio 2023 del Gobierno del Estado de Baja California Sur

CRITERIOS RELATIVOS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE LA AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR PARA LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR DE LA CUENTA PÚBLICA 2023

CONSIDERANDO:

- I. Que el artículo 66 Bis, de la Constitución Política del Estado de Baja California Sur, establece para la Auditoría Superior del Estado, como un organismo público con autonomía técnica y de gestión, la cual ejercerá la función de fiscalización, en los términos de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur.

La función de fiscalización será ejercida conforme a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.

- II. De conformidad con el artículo 8, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur, la Auditoría Superior del Estado emite los criterios relativos a la ejecución de auditorías.
- III. Lo anterior, atendiendo las atribuciones específicas, dispuestas por el artículo 17, fracción 11, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur:

II. Establecer los lineamientos técnicos y criterios para las auditorías y su seguimiento, procedimientos, investigaciones, encuestas, métodos y sistemas necesarios para la fiscalización superior;

- IV. El Marco de Referencia de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur. para el cumplimiento de la fiscalización, sustenta su actuación en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur y demás disposiciones jurídicas aplicables; asimismo como integrante del Sistema Nacional de Fiscalización, aplica como encargado de revisar la gestión de los recursos públicos, en las auditorías las Normas Profesionales de Auditoría aprobadas por el Sistema Nacional de Fiscalización, las cuales marcan líneas y criterios que crean las principales experiencias en la materia, en específico se mencionan a continuación:

- NPASNF 20 Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas.
- NPASNF 30 Código de Ética
- NPASNF 40 Control de Calidad para los Organismos Auditores.
- NPASNF 100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público
- NPASNF 200 Principios Fundamentales de Auditoría Financiera
- NPASNF 300 Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño
- NPASNF 400 Principios Fundamentales de la Auditoría de Cumplimiento

La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en la ejecución de las auditorías, emite los siguientes:

CRITERIOS RELATIVOS A LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS PARA LA FISCALIZACIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA 2023

PRIMERO.- La auditoría se llevará a cabo mediante las etapas de auditoría, considerando los procesos de planeación, ejecución, cierre e informes y seguimiento; debiendo ser desarrollados a través de las actividades de la auditoría dentro del marco legal y normativo aplicable y en su caso, se observarán los principios de eficiencia, eficacia, economía y honradez, con el objetivo de cumplir con la misión y la visión de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

SEGUNDO.- Se formarán directrices de transparencia, ética, control de calidad de la rendición de cuentas que deberán regir la actividad de fiscalización del sector público (NPASNF 20 y 30).

TERCERO.- Se establecen los principios fundamentales de fiscalización con las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF 100) para las auditorías de Cumplimiento, Gestión Financiera, Desempeño y Obra Pública, por lo anterior se realizará una planeación de auditoría con el propósito de establecer la relación de objetivos, metas, programas y procedimientos, el cual permita que el auditor lleve a cabo de manera eficiente y oportuna la fiscalización gubernamental.

CUARTO.- Se calcularán las muestras de auditoría (NPASNF No, 40) con el propósito de proyectar resultados del universo total de manera oportuna y con ello proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar los resultados y observaciones.

QUINTO.- Se aplicarán las recomendaciones, normas internacionales y directrices del Sistema Nacional de Fiscalización para asegurar una fiscalización de alta calidad, con el propósito de salvaguardar la independencia y efectividad de la auditoría.

ASEBCS	SNF	NPASNF	INTOSAI	Normas ISSAI
Auditoría de Gestión Financiera Auditoría Obra Pública	Normas de Auditoría Financiera	NPASNF 200	Normas de Auditoría Financiera	ISSAI 2000
Auditoría al Desempeño	Normas de Auditoría de Desempeño	NPASNF 300	Normas de Auditoría de Desempeño	ISSAI 3000
Auditoría de Gestión Financiera Auditoría Obra Pública	Normas de Auditoría de Cumplimiento	NPASNF 400	Normas de Auditoría de Cumplimiento	ISSAI 4000

SEXTO.- Dentro de la fiscalización sobre la Auditoria de Gestión Financiera (NPASNF No. 200), se verificarán las formas en que los ingresos fueron recaudados, manejados, administrados, aplicados y lo hayan realizado conforme a los programas aprobados y montos autorizados, así como en el caso de los egresos, con cargo a las partidas correspondientes; sean acordes con la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos y se efectúen con apego a las disposiciones respectivas de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios; Código Fiscal del Estado y Municipios del Estado de Baja California Sur; Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur; Ley de Deuda Pública para el Estado de Baja California Sur; Ley de Presupuesto y Control del Gasto Público del Estado de Baja California Sur; Ley de Derechos y Productos del Estado de Baja California Sur; Ley de Hacienda del Estado de Baja California Sur; Ley de Hacienda para el Municipio de La Paz. Baja California Sur; Ley de Hacienda para el Municipio de Los Cabos, Baja California Sur; Ley de Hacienda para el Municipio de Comondú del Estado de Baja California Sur; Ley de Hacienda para el Municipio de Loreto, Baja California Sur; Ley de Hacienda para el Municipio de Mulegé, Baja California Sur; la Ley de Ingresos; el Presupuesto de Egresos, las correspondientes a obras públicas y adquisiciones de la entidad federativa, y demás disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables a estas materias.

SEPTIMO.- Se aplicará auditoria de desempeño (NPASNF No. 300), en la cual se revisarán los programas estatales y municipales, conforme a los indicadores establecidos en el Presupuesto de Egresos y tomando en cuenta el Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, regionales, operativos anuales, Planes de Desarrollo Municipales y demás programas de las entidades fiscalizadas, entre otros, a efecto de verificar el desempeño de los mismos y, en su caso, el uso de recursos públicos estatales y municipales.

OCTAVO.- Se realizará auditoria de cumplimiento (NPASNF No. 400), empleando las directrices que abarcan los aspectos de auditoria para verificar que los recursos públicos se apliquen a los fines que la Ley establece, la cual implica la vigilancia, control, revisión y evaluación de la aplicación de los recursos públicos.

NOVENO.- Se establecerán cuestionarios efectivos de control interno, analizando los aspectos relacionados con el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y sistemas de resultados con el objetivo de determinar los resultados de gestión de cada ente fiscalizado y con ello conocer su eficiencia, debilidades y fortalezas.

DÉCIMO.- Todo trabajo de auditoría debe ser documentado, acompañado de sus papeles de trabajo y la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.

DÉCIMO PRIMERO.- Conforme a los procedimientos de cada auditoria se fundamentará de acuerdo con el objetivo y alcance los resultados, los cuales generarán observaciones, recomendaciones y acciones, así

como Informes Individuales, Informes Específicos y el Informe General, que incluye el dictamen de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

DÉCIMO SEGUNDO.- Se coordinarán los trabajos de ejecución de las auditorías y elaboración de los informes, al personal comisionado en las mismas, para que se ajusten a estos criterios y a la normativa institucional.

DÉCIMO TERCERO.- Los procedimientos de auditoría aplicados quedaran registrados en cédulas de auditoría, que formaran parte del expediente de auditoría.

DÉCIMO CUARTO.- Se crearán expedientes de auditoría, cumpliendo con los requisitos establecidos en la normativa de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur. la Auditoría Especial de Cumplimiento y Gestión Financiera, será responsable de su integración, y deberán guardar la reserva correspondiente conforme a las disposiciones aplicables.

DÉCIMO QUINTO.- Se solicitará la presencia de representantes o enlaces de las entidades fiscalizadas, para celebrar reuniones y con ello dar a conocer los resultados preliminares y resultados finales de las auditorías con observaciones, a efecto de que dichas entidades presenten las justificaciones y aclaraciones que correspondan.

DÉCIMO SEXTO.- Se elaborarán actas de entrega de resultados finales con observaciones preliminares, donde se manifestarán los términos de las recomendaciones que, en su caso, sean acordadas y los mecanismos atención.

De igual forma, la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, podrá convocar a las reuniones de trabajo que estime necesarias durante las auditorías correspondientes, para la presentación y revisión de los resultados preliminares.

DÉCIMO SEPTIMO.- Los resultados, observaciones, recomendaciones y acciones de las auditorías no serán públicos en tanto no se presente por parte del Auditor Superior del Estado de Baja California Sur, los Informes Individuales de Auditoría, los Informes Específicos de Auditoría y en su caso, el Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización de la Cuenta Pública al H. Congreso del Estado de Baja California Sur, por conducto de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

DÉCIMO OCTAVO.- Todo el personal comisionado y los profesionales habilitados normarán su actuación conforme a lo establecido en la política de integridad de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

DÉCIMO NOVENO.- Los Informes de Auditoría contendrán los resultados y, en su caso, las observaciones y las acciones que se formulen, incluyendo recomendaciones, solicitudes de aclaración, pliegos de observaciones, promociones del ejercicio de la facultad de comprobación fiscal, promociones de responsabilidad administrativa sancionatoria. Debiendo en su caso, presentarse las denuncias correspondientes ante las autoridades competentes.

VIGÉSIMO.- Los servidores públicos de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, darán seguimiento a las observaciones, acciones y recomendaciones, hasta su conclusión en términos de las disposiciones aplicables.

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS PARA EL EJERCICIO 2023

PRINCIPIOS DE FISCALIZACIÓN

La fiscalización de la Cuenta Pública se llevará a cabo en observancia a los principios consagrados en los artículos 64 fracción XXX segundo párrafo de la Constitución Política del Estado de Baja California Sur; asimismo, establecidos en el artículo 3 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur, conforme a lo siguiente:

LEGALIDAD. Establece que todo acto de los órganos del Estado debe encontrarse fundado y motivado por el derecho vigente. En este sentido, todo acto o procedimiento jurídico llevado a cabo por la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur tendrá apoyo estricto en una norma legal.

DEFINITIVIDAD. Tendrá el carácter de definitiva y no podrá ser impugnada mediante ningún recurso ordinario.

IMPARCIALIDAD. Significa conferir el mismo trato en igualdad de situaciones a todos los sujetos, por lo que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, evitará cualquier tratamiento preferencial, discriminación o abuso del poder o de la autoridad hacia cualquier entidad, persona o grupo de personas con quienes su actividad pública se relacione.

CONFIABILIDAD. Es la capacidad que tiene una institución de realizar su función de la manera prevista, es decir, en apego al marco legal y normativo establecido, dando cabal cumplimiento al bien tutelado para el que fue creada. La Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur ejercerá plenamente la autonomía técnica y de gestión que le ha sido conferida en su función de fiscalización de las Cuentas Públicas.

VALORES INSTITUCIONALES. Los servidores públicos que laboran en la institución desempeñan sus actividades de conformidad con las atribuciones previstas en el marco legal y en apego a los valores institucionales establecidos en el Código de Ética, Código de Conducta y a las directrices para prevenir el conflicto de intereses.

EJECUCIÓN DE LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR

Para la ejecución, conforme el Programa Anual de Auditorías, se determinan los criterios de selección, el alcance y porcentaje de la muestra a revisar que aseguren la representatividad y los niveles de confianza requeridos; así como los procedimientos a aplicar y las técnicas de auditoría que se utilizarán para la recolección de evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente, con base en la cual se determinan los resultados de la Fiscalización Superior, pueden incluir:

- Inspección
- Observación
- Evaluación
- Investigación
- Confirmación
- Procedimientos analíticos

VALORES INSTITUCIONALES

Así mismo los servidores públicos que laboran en la institución desempeñan sus actividades de conformidad con las atribuciones previstas en el marco legal y en apego a los valores institucionales como son el código de ética, código de conducta y a las directrices para prevenir el conflicto de intereses.

CÓDIGO DE ÉTICA: Su objetivo es identificar y dar a conocer los valores y deberes de carácter ético que debe observar el personal de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur en el desempeño de sus labores.

CÓDIGO DE CONDUCTA: Establecer las conductas de observancia obligatoria de los servidores públicos de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

DIRETRICES PARA PREVENIR EL CONFLICTO DE INTERESES: Define controles que permita prevenir que el personal de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur pudiera verse afectado en su desempeño, independencia e imparcialidad por algún tipo de conflicto o interés personal.

METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE AUDITORÍAS PROGRAMADAS

Las entidades seleccionadas para ser sujetas de fiscalización, fueron elegidas mediante un instrumento de planeación apegados a una metodología establecida para la aplicación de criterios, permitiendo la identificación de los recursos y programas presupuestales, factores de riesgos y magnitudes de las

entidades, así mismo se analiza las capacidades de los recursos humanos y materiales, buscando la mayor cobertura en la fiscalización y la optimización de los recursos de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ENTIDADES A FISCALIZAR

La selección de las entidades a fiscalizar se basa en una mezcla de los siguientes criterios:

IMPACTO SOCIAL. Se considera el impacto de las acciones y decisiones del ente público en la sociedad, evaluando cómo éstas pueden afectar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Se priorizan aquellos entes cuyas actividades tienen un impacto significativo en áreas como educación, salud, servicios sociales, seguridad, entre otros, con el objetivo de proteger los intereses de la comunidad y asegurar que se cumplan los objetivos de bienestar social.

IMPACTO ECONÓMICO. Se analiza la importancia económica del ente público en términos de presupuesto, recursos asignados y su implicación en la economía local.

Se priorizan aquellos entes con un mayor peso económico, ya que manejan una mayor cantidad de recursos que deben ser utilizados de manera eficiente y transparente para evitar desvíos o irregularidades que puedan afectar la estabilidad financiera del Estado.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA. En este criterio se considera la participación de la ciudadanía a través del Presidente del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción. Pues tiene la responsabilidad de representar los intereses de la sociedad y contribuir con aportes y sugerencias para las revisiones del Programa Anual de Auditoría a los entes públicos. Su participación asegura que las revisiones se realicen de manera acorde a los intereses y necesidades de la sociedad, promoviendo la transparencia y el control social.

DENUNCIAS. Se toman en cuenta las denuncias o quejas recibidas por posibles irregularidades en el ente público, investigando y dando seguimiento a aquellas que puedan indicar posibles malas prácticas o incumplimientos. Se priorizan aquellos entes que presenten un mayor número de denuncias o señales de posibles irregularidades, con el fin de prevenir y corregir desviaciones en el uso de los recursos públicos.

ANTECEDENTES DE FISCALIZACIÓN. Se revisan los resultados de auditorías previas realizadas al ente público, identificando posibles hallazgos, irregularidades o áreas de mejora detectadas en el pasado. Se priorizan aquellos entes que hayan tenido hallazgos significativos en auditorías

anteriores, con el objetivo de dar seguimiento y verificar que se hayan corregido las deficiencias identificadas.

ESTUDIO DEL RIESGO Y CUMPLIMIENTO DE SIRET. Se realiza un análisis detallado de los riesgos potenciales a los que se enfrenta el ente público en términos de fraude, corrupción, incumplimiento normativo u otras irregularidades. Se priorizan aquellos entes con mayores niveles de riesgo identificados, con el propósito de focalizar la auditoría en áreas específicas donde exista una mayor probabilidad de que se presenten irregularidades que afecten la gestión y uso de los recursos públicos.

Asimismo, se confirma el cumplimiento por parte del ente público de presentar sus informes mensuales y cuentas anuales a través de la plataforma digital denominada "Sistema para la Recepción Telemática de la Cuenta Pública" (SIRET). Se priorizan aquellos entes que presenten posibles incumplimientos en este aspecto, con el fin de garantizar la transparencia y legalidad en la gestión de los recursos públicos y corregir eventuales deficiencias en la presentación de la información financiera.

PROGRAMA APROBADO

El 10 de marzo de 2024 se publicó en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur número 17, el Programa Anual de Auditorías de la Cuenta Pública del ejercicio 2023.

Para el **Municipio de Los Cabos** se programó auditoría de Desempeño.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA APLICADOS

Los procedimientos de auditoría se integran de la aplicación de diversas técnicas, que permiten obtener evidencia de calidad, que será el soporte de la emisión de una opinión sobre el objeto auditado. De conformidad con la Guía de Auditoría, se aplicaron los procedimientos establecidos que fue posible, desde la planeación genérica, la planeación detallada, aplicación del marco normativo, análisis de actividades y sistemas de información, análisis de construcción de indicadores y las correspondientes matrices, análisis del Sistema de Evaluación y sus resultados, todo ello en base a la documentación que se tuvo a disposición.

Análisis de congruencia de la planeación estratégica

Se verifica que los programas que operan los entes fiscalizados se encuentren alineados con los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) o del Plan Municipal de Desarrollo (PMD); según sea el caso, al Plan Sectorial, Regional, Especial y/o Institucional al que contribuyan. A través de este procedimiento se verifica también que la elaboración del documento de planeación estratégica propio de la entidad se haya elaborado de conformidad con la legislación que le aplica, y la coordinación que se lleva a cabo, en su caso, con otras entidades.

Diseño de los Programas Presupuestarios

Se verifica que las entidades fiscalizadas lleven a cabo el proceso de planeación, programación y presupuestación, que sus programas presupuestarios sean elaborados con base a la Metodología del Marco Lógico (MML), y sus respectivas Matrices de Indicadores para Resultados (MIR's) cumplan con los requisitos correspondientes.

Cumplimiento final de los Programas Presupuestarios

El modelo de Presupuesto basado en Resultados se complementa con el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) de las entidades públicas, en la operación para la entrega de bienes y servicios a la población; por lo que es parte medular de este tipo de auditorías, en las cuales se verifica la eficacia, eficiencia, economía y la calidad de los bienes y servicios producidos por el programa, la competencia de los actores que operan el mismo, y la satisfacción que obtiene el ciudadano usuario del programa.

Revisión de recurso

Todos los programas públicos requieren y utilizan recursos físicos o materiales, recursos humanos, y recursos financieros, los cuales en relación con las metas obtenidas nos hablan de la eficiencia y economía con que operan. Por este motivo, el aspecto cuantitativo de la operación de los programas también forma parte del proceso de auditoría de desempeño.

Mecanismos de control interno

El principal riesgo de una entidad o un programa es que no cumpla con sus objetivos. Por tal motivo, es sumamente importante el establecimiento de un buen sistema de control interno, donde se consideren todos sus componentes, principios y elementos. Corresponde a esta entidad de fiscalización, verificar que se está cumpliendo con los lineamientos y normas que se han emitido a nivel nacional, estatal y municipal, principalmente mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas e inspección física de controles.

Perspectiva de género

Como se menciona en el objeto de la auditoría de desempeño, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado contempla la verificación del cumplimiento de las metas y objetivos de aquellos programas que buscan la igualdad de los derechos de hombres y mujeres, así como los beneficios que los propios programas o políticas públicas ofrecen a la población. Más allá de lo que establece la ley mencionada, se verifica que se cumpla con las políticas de integridad que generalmente establecen los entes públicos, y que van en contra de cualquier forma de discriminación.

De la publicación de los programas e indicadores contemplados en el Título Quinto de la Ley General de Contabilidad Gubernamental

Uno de los objetivos de la Auditoría de Desempeño y la publicación de sus resultados, es el de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas, por lo que se verificará que los entes públicos cumplan con los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable y por la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que les sean aplicables en cuanto a la información financiera que deben hacer pública en sus portales de internet.

ESTRUCTURA PRÁCTICA DE LOS PROCEDIMIENTOS APLICADOS EN LAS AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO

Aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML)

1. Revisar la definición del problema público.
2. Revisar el diseño del árbol del problema.
3. Revisar la construcción del árbol de objetivos.

Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

4. Revisar el proceso de definición de la columna de Objetivos o Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados.
5. Revisar el proceso de definición de la columna de Indicadores y sus Fichas Técnicas respectivas.
6. Revisar el proceso de definición de la columna de Medios de Verificación.
7. Revisar el proceso de definición de la columna de Supuestos.
8. Analizar la lógica horizontal.
9. Analizar la lógica vertical.

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

10. Revisar la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Transparencia.

11. Revisar cumplimiento de los artículos 75 fracciones IV, V y VI; y 81 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur

DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD FISCALIZADA

De acuerdo con la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur, el municipio libre es la base de la división territorial y de la Organización Política del Estado, con personalidad jurídica propia e integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno autónomo en su régimen interior y en la administración de su hacienda pública.

Las autoridades municipales tienen las atribuciones que les señalen las leyes, los ordenamientos locales, reglamentos municipales y los convenios que celebren con el Gobierno del Estado y otros municipios, y se ajustarán a los principios establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur y la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur.

Los municipios del Estado regularán su funcionamiento de conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur, los bandos municipales, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables.

El municipio de Los Cabos de Baja California Sur, tiene el objetivo de proteger y preservar el medio ambiente y los recursos naturales del lugar, así como de fortalecer el sistema normativo en materia de protección al medio ambiente y recursos naturales, contando con seis ejes estratégicos que son el desarrollo sostenible y buen vivir, el combate a la pobreza e inclusión social, equidad de género, la recuperación de la paz, el gobierno cercano y erradicación de la corrupción, la austeridad y finanzas sanas, de acuerdo con lo señalado en su plan de desarrollo municipal 2021 a 2024.

ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA

PRIMERO. – Con fecha del 10 de marzo de 2024 se publicó en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur número 17, el Programa Anual de Auditorías para el ejercicio 2023, en cual el **Municipio de Los Cabos** quedó sujeto a la práctica de auditoría de Cumplimiento, Gestión Financiera, Obra Pública y Del Desempeño. Con fecha del 12 de marzo de 2024, la Secretaría General de Gobierno de Baja California Sur, publicó en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur número 18, Fe de erratas relativo al Programa Anual de Auditorías, debido a que, por error involuntario se omitió mencionar los *Criterios Relativos a la Ejecución de Auditorías para la Fiscalización de la Cuenta Pública 2023* en el índice de la portada.

SEGUNDO. – La Unidad de Plataformas Digitales e Información Financiera de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, responsable de la administración del Sistema de Recepción Telemática (SIRET) informó mediante oficio **ASEBCS/UPDIF/001/2025** que, el **Municipio de Los Cabos**, remitió 12 Informes Mensuales a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur correspondientes al ejercicio 2023, todos fuera del plazo establecido en el artículo 13, párrafo segundo de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; asimismo, informó que la entidad fiscalizada presentó la Cuenta Pública Anual correspondiente al ejercicio 2023 con fecha 30 de abril de 2024, dentro del plazo establecido en los artículos 64 fracción XXX de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur y 13 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur.

TERCERO. - Con fecha 14 de marzo de 2024 el L.C. Ricardo Verdugo Llanas, Auditor Superior del Estado de Baja California Sur, notificó con oficio número **ASEBCS/098/2024** la Orden de Auditoría número **PAA2023-6-2024** al **Municipio de Los Cabos**.

CUARTO. – En el Anexo 11 del oficio No. ASEBCS/099/2024 del 14 de marzo de 2024, se le requirió a la entidad fiscalizada, información para la planeación de la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública 2023, relativa a normativa interna armonizada para la implantación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), Programa Institucional, Programas Presupuestarios (Pps), Programa Operativo Anual (POA), documentación soporte o generada en la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML), Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y sus correspondientes Fichas Técnicas de Indicadores (FTI) y las evaluaciones de desempeño realizadas (internas o externas). Mediante el oficio No. PM/0411/2024 del 15 de abril de 2024, la entidad fiscalizada remitió información y documentación requerida por la ASEBCS para la práctica de esta auditoría de desempeño.

QUINTO. – El **Municipio de Los Cabos** mediante oficio **PM/0553/2024**, designó a la **C. ING. Samanta Collins Muñoz**, como Enlace Institucional para el desarrollo de la Auditoría, ratificada con oficio **PM/004/2024**.

SEXO. - Con fecha 20 de mayo de 2024, mediante acta, se realizó la apertura de la auditoría número **PAA2023-6-2024** de Cumplimiento, Gestión Financiera, Obra Pública y Del Desempeño, designando la Auditoría Superior del Estado a los CC. **L.C. Rubén Cota Romero, L.C.P. Abel Villegas Fimbres, L.C. Claudia Vanessa Angulo Manríquez, C. Francisco Antonio Melendrez Lucero , ING. Guadalupe Urías Salgado, ARQ. José Esteban Ríos García, L.E. Jesús Cirilo Guluarte Castro, C.P. Luis Héctor Antuna Hampl**, como auditores designados para la práctica de los trabajos de esta auditoría; fungiendo como responsable de este grupo de auditores y como enlace de Coordinación de la auditoría, a la **L.C. Luz María Otáñez Barrón**. Fungiendo a partir del 02 de octubre de 2024 como nuevo responsable de este grupo de auditores y como enlace de Coordinación de la auditoría, al **L.C. José Ricardo Hernández Caballero**.

SÉPTIMO. - De los trabajos realizados, se desprendieron un total de **216** resultados preliminares con observaciones y recomendaciones de desempeño que se le notificaron a la entidad pública de referencia con oficio número **ASEBCS/AECGF/10/2025**, integrados de la siguiente manera:

- A. Cantidad de Resultados de Cumplimiento: **31**
- B. Cantidad de Resultados de Ingresos: **60**
- C. Cantidad de Resultados de Egresos: **74**
- D. Cantidad de Resultados Presupuestales: **4**
- E. Cantidad de Resultados de Obra Pública: **39**
- F. Recomendaciones de Desempeño: **8**

OCTAVO. - Con fecha 05 de febrero de 2025, se firmó el acta de presentación de resultados finales y recomendaciones preliminares.

NOVENO. - Con oficio número **TGM/0132/2025** la Entidad Fiscalizada, dio respuesta para atender las recomendaciones preliminares emitidas antes de la elaboración del Informe de Auditoría de Desempeño, sin embargo, no solventaron ninguna recomendación preliminar.

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

ALCANCE

La revisión se llevó a cabo con base en los Criterios Relativos a la Ejecución de Auditorías de la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur y demás disposiciones establecidas en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur. Asimismo, esta auditoría se realizó atendiendo lo dispuesto en las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF).

El alcance de esta auditoría corresponde al cumplimiento de las disposiciones legales y normativas en materia de Presupuesto de Egresos basado en Resultados (PbR), considerando la Metodología del Marco Lógico, (MML), elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Fichas Técnicas de los Indicadores (FTI) y del Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO (PMD) 2021 - 2024

Resumen del contenido del PMD del Ayuntamiento del Municipio de Los Cabos.

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
I. Desarrollo social	I.1 Promover el desarrollo integral y bienestar de niñas, niños y jóvenes, como futuro de nuestro municipio	I.1.1 Incrementar el bienestar de niñas, niños y adolescentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el espacio físico y el personal especializado para la atención de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia y Gestionar su tránsito hacia una Procuraduría de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. 2. Reactivación y operación de Centros de Asistencia Infantil Municipales, así como ampliación del servicio en vinculación con los centros de asistencia estatales y/o federales. 3. Gestionar e Implementar un Programa Multidisciplinario de Atención con Personal de Trabajo Social y Psicológico en escuelas 4. Elaborar e Implementar el Programa Integral de Atención a Niños, Niñas y Adolescentes y el Programa Municipal de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, de carácter interinstitucional y

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>participación público-social, con acciones de: recreación, deporte, cultura, fomento a la lectura, prevención de bullying, la no discriminación, conductas de riesgo, violencia familiar, prevención de adicciones y embarazos, entre otras</p> <p>5. Implementación del Protocolo para la detección, prevención y actuación en casos de abuso sexual, acoso escolar y maltrato.</p> <p>6. Implementar un Programa de Valores Infantiles y Juveniles (talleres educativos) en temas como desarrollo sostenible, educación ambiental, cuidado del agua, cuidado de mascotas, educación vial y movilidad sostenible, derechos humanos, educación financiera y valores en general.</p> <p>7. Impulsar y gestionar un espacio físico Casa Hogar para albergar adolescentes.</p> <p>8. Implementar un Programa de Salud Emocional para niños, niñas y adolescentes con enfoque en la depresión, que incluya apoyo de psicólogos y especialistas, voluntarios, capacitación en herramientas para la inteligencia emocional, manejo de emociones, etc.</p>
		<p>1.1.2 Mejorar las oportunidades para el desarrollo y bienestar integral de las juventudes.</p>	<p>1. Elaborar e implementar un Programa Interinstitucional de Bienestar Juvenil, público, privado y social, que partiendo de un diagnóstico estadístico, incluya, acciones en materia de salud reproductiva, planificación familiar, prevención de embarazos, atención psicológica, la no discriminación, prevención de adicciones y conductas de riesgo, activación recreativa,</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>cultural y deportiva, detección y vinculación de talentos.</p> <p>2. Elaborar e implementar un Programa de Formación Ciudadana Juvenil. Enfocado en promover el involucramiento de estos en actividades de responsabilidad social y trabajo comunitario, jornadas de limpieza, elaboración y apoyo de iniciativas sociales, Etc.</p> <p>3. Conformación de una Red de Apoyo Social de Jóvenes para Jóvenes que promueva: apoyo colectivo entre jóvenes, participación en la transformación de la sociedad, el sentido de pertenencia, esta, como alternativa contra la depresión y otros problemas comunes en este grupo, para el fortalecimiento del tejido social, fortalecimiento de la autoestima y fomento de la sana recreación y valores.</p> <p>4. Elaborar e implementar el Programa Interinstitucional de Juventud Emprendedora con la participación de diferentes instancias de gobierno, ONGs, nacionales e internacionales, jóvenes destacados, etc. que considere: capacitación en oficios, en administración de negocios, orientación vocacional especializada, apoyos fiscales, de tramitología, educación financiera, vinculación para el empleo, que incluya una incubadora de ideas, asesoría de expertos.</p>
	<p>I.2 Promover la igualdad de género entre hombres y mujeres</p>	<p>I.2.1 Disminuir la brecha de desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres</p>	<p>1. Actualizar el Diagnóstico Situacional de las mujeres en el Municipio de Los Cabos.</p> <p>2. Calcular el Coeficiente de Gini a nivel municipal, registrando el ingreso promedio de las mujeres en el municipio de Los Cabos.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>3. Aumentar el número de políticas públicas con perspectiva de género y no discriminación</p> <p>4. Actualizar e implementar el Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres para el Municipio de Los Cabos</p> <p>5. Aprobar e implementar el Programa de Cultura Institucional.</p> <p>6. Implementar el Sistema Municipal Interinstitucional de Género para la Igualdad, la No Discriminación y la No violencia contra las Mujeres en el Municipio de Los Cabos.</p>
		<p>1.2.2 Reducir y atender adecuadamente los casos de violencia y violencia extrema hacia las mujeres</p>	<p>1. Impulsar la construcción, habilitación y operación de un Refugio Temporal para mujeres víctimas de violencia familiar</p> <p>2. Brindar atención al 100% de las mujeres víctimas de violencia extrema que lo soliciten</p> <p>3. Implementar un Programa Municipal de Atención a la Violencia contra las mujeres.</p> <p>4. Impulsar y gestionar un espacio físico para la creación de un Centro de Atención Integral a Mujeres</p>
		<p>1.2.3 Contribuir a mejorar la calidad de vida de las mujeres a través de una atención integral y multidisciplinaria.</p>	<p>1. Implementar 3 mecanismos institucionales que permitan un mayor acceso de las mujeres a oportunidades de empleo y empoderamiento económico, en especial dirigido a madres jóvenes, madres solteras y jefas de familia.</p> <p>2. Crear e implementar un programa de capacitación y transversalización para el autoempleo.</p> <p>3. Crear e implementar un programa de alfabetización digital y marketing de venta enfocado a las mujeres, en especial dirigido a madres jóvenes, madres solteras y jefas de familia.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			4. Crear e implementar un programa de emprendedurismo y comercialización, en especial dirigido a madres jóvenes, madres solteras y jefas de familia.
			5. Crear e implementar un programa de salud enfocado en las mujeres.
	I.3 Garantizar la inclusión y oportunidades para una vida digna de las minorías en situación de vulnerabilidad, tales como personas adultas mayores, Personas con discapacidad y personas pertenecientes a alguna etnia, Afrodescendientes y personas LGBTTTI.	I.3.1 Garantizar la atención especializada, oportunidades y el sano desarrollo y bienestar para las personas adultas mayores	1. Impulsar la construcción y operación del Asilo para personas adultas mayores
			2. Capacitar a los Comités de Participación Ciudadanos para fungir como puntos de enlace para la atención de personas adultas mayores en las colonias.
			3. Crear e implementar un programa enfocado a la capacitación de personas adultas mayores para eliminar la brecha tecnológica y capacitación para el autoempleo.
			4. Crear e implementar un Programa de Terapia Ocupacional e inglés enfocadas a personas adultas mayores.
			5. Crear e implementar un programa integral de salud enfocado en personas adultas mayores.
	I.3.2 Ampliar las oportunidades, la atención especializada, la accesibilidad en espacios públicos y la movilidad de las personas con discapacidad	1. Crear e implementar un Programa de Autoempleo para personas con discapacidad con enfoque por tipo de discapacidad	
		2. Celebrar y ejecutar convenios con la iniciativa privada y cámaras para llevar a cabo la inclusión laboral de las personas con discapacidad	
		3. Implementar talleres de capacitación para la inclusión laboral de personas con discapacidad por tipo de discapacidad, así como para la inclusión educativa	

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>4. Crear e implementar capacitación de LSM para los servidores públicos.</p> <p>5. Habilitar y equipar la sala de sensibilización sensorial para la empatía de personas con discapacidad.</p> <p>6. En base a un diagnóstico de demanda de personas con discapacidad en zonas rurales de municipio gestionar la capacitación y equipo necesario para acercar la atención a estas localidades</p>
		<p>I.3.3 Garantizar la atención especializada, acceso a oportunidades para las personas pertenecientes a pueblos, comunidades indígenas y afroamericanas.</p>	<p>1. Impulsar y Gestionar la construcción de un Centro Cultural para las Comunidades Indígena y Afroamericanas.</p> <p>2. Vincular espacios comerciales para las personas pertenecientes a pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas.</p> <p>3. Crear e implementar un programa de emprendedurismo y comercialización enfocado en personas pertenecientes a pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas.</p> <p>4. Crear e implementar un programa de difusión de las comunidades pertenecientes a pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas</p> <p>5. Crear e implementar un programa para mitigar y erradicar las barreras de discriminación, así como el respeto de los derechos de personas pertenecientes a pueblos y comunidades indígenas y afroamericanas</p>
		<p>I.3.4 Promover los derechos humanos, la inclusión y no discriminación de estas minorías.</p>	<p>1. Elaborar el Programa Municipal para la Igualdad y No Discriminación.</p> <p>2. Implementar el Sistema Integral de Servidores Públicos Defensores y Promotores de Derechos Humanos</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
	I.4 Reducir las carencias de las personas en situación de pobreza	I.4.1 Participar e Implementar acciones en beneficio de las personas en situación de pobreza.	<p>3. Capacitación en materia de Derechos Humanos y Educación para la paz</p> <p>1. Crear e implementar un Programa Integral de Combate a la Pobreza, donde coadyuven los tres órdenes de gobierno, que incluya, infraestructura, equipamientos, apoyos y capacitaciones, entre otros.</p> <p>2. Crear e Implementar un Programa de Huertos Urbanos y Comunitarios, ligados a comedores sociales que formen capacidades y brinden apoyos con el objetivo de reducir las carencias alimentarias de la población en situación de vulnerabilidad.</p> <p>3. Impulsar y Gestionar la construcción y operación de un Refugio, que brinde atención para diferentes personas en situación de vulnerabilidad como personas en situación de calle, etc.</p> <p>4. Contar con un Padrón Único de Beneficiarios de Apoyos Sociales en coordinación con los tres órdenes de gobierno, por grupo de atención, así como un procedimiento establecido homogeneizado para su registro, atención y/o canalización correspondiente.</p> <p>5. Crear e implementar un Programa de Adscripción a Servicios Sociales, que vincule y facilite a la ciudadanía su inscripción al Sistema de Salud.</p> <p>6. Incrementar el número de beneficiarios del Programa de Capacitación para el Empleo y Autoempleo, así como su diversificación, priorizando a grupos vulnerables, en coordinación con OSCs y voluntariado</p> <p>7. Crear y gestionar un Programa Integral de Vivienda que vincule las</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>diferentes acciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno y sector privado, con los objetivos de unir esfuerzos en la delimitación y protección de las zonas federales y regularización de la vivienda irregular, entre otros.</p> <p>8. Crear e Implementar un Programa para la construcción y acciones de mejoramiento y equipamiento de vivienda rural, en localidades de alta y muy alta marginación (paneles solares, biodigestores, techo y/o piso firme, entre otros)</p> <p>9. Implementar un Programa de obra pública para el mejoramiento del entorno en zonas marginadas o con deterioro, que integre las acciones de inversión, para atender las carencias de espacios de la vivienda y servicios de la vivienda principalmente, en sus diferentes subprogramas, o apoyos, priorizando a madres solteras, niños, niñas, personas con discapacidad y personas adultas mayores.</p>
	<p>I.5 Incrementar el acceso a la educación y salud como derechos humanos básicos para el desarrollo y bienestar de todas y todos.</p>	<p>I.5.1 Incrementar la accesibilidad a la educación y a la calidad educativa.</p>	<p>1. Crear e implementar un Programa Integral de Educación, que busque vincular las diferentes acciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, e instancias del gobierno municipal, ONG's, y demás actores involucrados en materia de educación, para: actualizar un diagnóstico en la materia; programación de la construcción de infraestructura educativa requerida; programación de mantenimiento permanente de la infraestructura; mantenimiento de protocolos sanitarios; apoyos a estudiantes; suficiencia y capacitación docente; entre</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>otros que se identifiquen para subsanar las deficiencias cuantitativas y cualitativas en materia educativa.</p>
			<p>2. Elaborar un diagnóstico sobre oportunidades para la diversificación formativa universitaria, en conjunto con instancias de profesionalización, de innovación y de sostenibilidad, con miras a generar capital humano en la región, principalmente en materia de desarrollo sustentable, gestión hídrica, gestión pública y seguridad alimentaria.</p>
			<p>3. Activar y operar el Consejo Municipal de Educación para el seguimiento de los objetivos y acciones.</p>
			<p>4. Ampliar el Registro Público de Consejos Escolares.</p>
			<p>5. Impulsar y Gestionar la extensión de la Escuela Normal Superior del estado de Baja California Sur.</p>
			<p>6. Realizar la primer Feria Infantil y Juvenil del Libro, así como un programa de Rescate y Fomento a la Lectura</p>
			<p>7. Ampliar los espacios físicos y acervo (libros) de Bibliotecas y Módulos Digitales del Municipio, así como el incremento de material bibliográfico digital de consulta en sitio.</p>
			<p>8. Reforzar la cantidad de docentes en la zona rural, a partir de un diagnóstico.</p>
			<p>9. Impulsar y Gestionar la construcción y operación de una Preparatoria para la comunidad de Miraflores.</p>
			<p>10. Impulsar y Gestionar la creación y operación de una Biblioteca Digital (Mediateca) de acceso comunitario para incrementar la lectura mediante el uso de medios digitales.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>11. Impulsar y Gestionar la creación y operación del Campus Universitario de Investigación Pública, Universidad del Mar, Sector Ambiental.</p> <p>12. Crear e implementar un programa contra el rezago educativo que incluya el Sistema de Preparatoria Abierta, talleres de alfabetización, gestionando módulos y actividades para la inscripción a programas de regularización educativa.</p> <p>13. Incrementar en coordinación con OSC's, iniciativa privada, y sociedad civil en general (voluntarios) la impartición del idioma inglés, para incrementar la competitividad de capacidades de la sociedad en general.</p> <p>14. Impulsar un diagnóstico (análisis de factibilidad) para la construcción del Plantel UPN UNIDAD 03 A, en caso de resultar viable técnica y financieramente, gestionar su construcción conjuntamente con el gobierno estatal.</p> <p>15. Mantener el programa de monitoras educativas como parte de las acciones contra el rezago y exclusión educativa.</p>
		<p>1.5.2 Gestionar la ampliación de cobertura, calidad y especialización de los servicios de salud en todo el municipio, así como la cultura de la salud para toda la población.</p>	<p>1. Crear e implementar un Programa Integral que vincule acciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, e instancias del gobierno municipal, OSC's, para la atención de temas prioritarios de salud, desde apoyos, infraestructura, equipo, programas de mantenimiento, medicamentos, etc. particularmente en padecimientos con mayor vulnerabilidad a la contingencia sanitaria.</p> <p>2. Implementar un Programa de Adscripción a Servicios Sociales y de Salud.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>3. Gestionar acciones para garantizar la atención de salud las 24 horas y fines de semanas en Centros de Salud en localidades urbanas y prioritariamente en comunidades rurales.</p> <p>4. Impulsar y gestionar la construcción de un Hospital General Regional.</p> <p>5. Impulsar y gestionar la habilitación, equipamiento, personal y medicamento para las casas de la salud en todo el municipio en coordinación con los tres órdenes de gobierno.</p> <p>6. Implementar un Programa Interinstitucional de Salud público-social, que, partiendo de un diagnóstico estadístico, incluya, talleres en materia de salud reproductiva, planificación familiar, prevención de embarazos, prevención de VIH, nutrición, prevención de la salud y activación física, que genere estadísticas rigurosas sobre los beneficiarios y los resultados, enfocados a grupo etario en congruencia con sus padecimientos.</p> <p>7. Implementar un Programa de Atención Emocional y Psicológica, derivado de la agudización de problemas emocionales, con enfoque en la depresión u otras, que incluya la generación de estadística con apoyo de psicólogos y especialistas, voluntarios, capacitación en herramientas para la gestión e inteligencia emocional, etc.</p> <p>8. Implementar un Programa de Prevención y Atención del Alcoholismo y las Adicciones, en colaboración con OSC's otras instancias público-privadas para ampliar sus alcances.</p> <p>9. Implementar un Programa de Difusión y comunicación</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>de la Cultura de la Salud, particularmente la preventiva.</p> <p>10. Implementar la Caravana de Salud Municipal en todo el municipio pero particularmente en zonas rurales.</p>
	<p>I.6 Incrementar el acceso a la cultura, el deporte y asistencia social para el desarrollo integral y bienestar de toda la población.</p>	<p>I.5.3 Atender y contener el crecimiento de la población de animales callejeros en el Municipio.</p> <p>I.6.1 Aumentar y promover la práctica de la actividad deportiva y física en el Municipio.</p>	<p>1. Implementar 2 refugios temporales o permanentes para animales callejeros, ligado a una plataforma para la adopción de animales callejeros que cuente con un catálogo digital con información que describa la raza, edad y sexo del animal.</p> <p>2. Implementar un programa de esterilización y vacunación, acompañado de un programa de difusión y sensibilización del mismo, así como en otros temas relacionados a estos como los cuidados, en coordinación con OSC's, comités de participación ciudadana y voluntarios.</p> <p>3. Implementar un programa de brigada de vigilancia animal.</p> <p>1. Implementar un Comité enfocado a la gestión, programación y logística de eventos, en colaboración con otras dependencias.</p> <p>2. Crear un Programa Anual de Deporte Social y Cultura Física con eventos, actividades de activación física y práctica recreativa, en coordinación con OSC's y otras dependencias municipales y de los 3 órdenes de gobierno, vinculado a los espacios públicos y con el objeto de impulsar la activación física y sana recreación de los ciudadanos y personas en general, priorizando a niñas, niños, adolescentes, adultos mayores y aquellas personas con algún tipo de</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>discapacidad, creando hábitos saludables.</p> <p>3. Implementar una Plataforma de Consulta de Información para la difusión de eventos recreativos y deportivos del Municipio, así como de la importancia de sumarse a los programas y activarse físicamente.</p>
		<p>1.6.2 Contar con infraestructura deportiva de alta competencia y que cumpla con los estándares adecuados para eventos estatales y nacionales.</p>	<p>4. Gestionar con OSC's y otros organismos el Fondo Municipal del Deporte para programas y proyectos del deporte de competencia y deporte social en el Municipio.</p> <p>5. Contar con un registro detallado y actualizado anual del estatus de las condiciones físicas de las unidades deportivas del Municipio.</p> <p>6. Elaborar un diagnóstico de las preferencias recreativas y deportivas de la sociedad, desagregado por grupo etario y/o social. Que permita programar requerimientos de equipamiento futuro.</p> <p>7. Implementar un programa de mantenimiento y rehabilitación de los espacios deportivos del Municipio que incluya acciones a realizar, equipo necesario y frecuencia.</p> <p>8. Implementar un programa de obra pública para la creación y el mejoramiento de infraestructura deportiva, que incluya techumbre de canchas.</p> <p>9. Rehabilitar y conservar en buen estado las unidades Deportivas de desarrollo en Cabo San Lucas, San José del Cabo, La Ribera, Caduaño y Miraflores.</p>
		<p>1.6.3 Mantener y aumentar el posicionamiento de los deportistas locales y el número de medallas en eventos de representación en competencias, tales como</p>	<p>1. Implementar un programa de asignación de horarios y monitoreo de las instalaciones deportivas que priorice los entrenamientos de los deportistas de alto rendimiento del Municipio,</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
		<p>olimpiadas y paralímpicos, en todos los niveles.</p>	<p>con empleo de tecnologías interactivas que faciliten la consulta tanto para entrenadores como administradores y deportistas.</p> <p>2. Generar reportes (por ejemplo, bimestral) de resultados de los entrenamientos con cantidad de horas, cantidad de deportistas y su rendimiento, así como de uso y aprovechamiento real de los espacios deportivos, esto también haciendo uso de tecnologías de la información.</p> <p>3. Implementar un programa de limpieza para instalaciones deportivas.</p> <p>4. Implementar un programa participativo de profesionalización para entrenadores y deportistas, a partir de un diagnóstico de requerimientos de capacitación para los entrenadores deportivos.</p>
		<p>1.6.4 Aumentar la población con acceso y/o participación de la cultura y las artes.</p>	<p>1. Diseñar e implementar Programas Culturales Permanentes en coordinación interinstitucional tanto municipal como con los tres órdenes de gobierno y con OSC's, Comités de Participación Ciudadanos, en espacios públicos de las colonias y delegaciones rurales sujetos a programación (teatro, pintura, danza, música, poesía, etc.), vinculando a artistas locales. Generando estadística y evidencia de participación. considerando e incluyendo la interculturalidad.</p> <p>2. Habilitar los equipamientos culturales y los espacios en espacios públicos de las colonias que sean sujetos a programación cultural, ampliando así la oferta cultural, beneficiarios y actividades, incluyendo su accesibilidad universal</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			(teatro, pintura, danza, música, poesía, etc.).
			3. Ampliar progresivamente el número de actividades culturales, así como sus participantes.
			4. Capacitar a los Comités de Participación Ciudadanos en la gestión de contenidos recreativos y culturales en sus espacios públicos.
			5. Elaborar un Diagnóstico, Catálogo, dirigido a un Programa de Preservación y Fortalecimiento del patrimonio cultural, tangible e intangible.
			6. Ampliar los apoyos a artistas locales para el desarrollo y sustento del talento, a través de recursos o vinculación.
			7. Mejoramiento y/o readecuación del Pabellón Cultural de La República, incluyendo la gestión del proyecto para el predio del estacionamiento como plaza comercial con espacio público y del Pabellón como parte de las Instalaciones de la Escuela de Artes y/o Complejo Cultural.
			8. Implementación de apoyos a la realización del Art Walk, Jardín del Arte y Viva la Plaza.
			9. Gestionar el Corredor Cultural histórico de las tres Californias, en la población local y visitantes extranjeros.
			10. Promoción de la Calzada Peatonal Turística en Blvd. Antonio Mijares y recuperación del Cactimundo.
			11. Impulso y Gestión para la habilitación y reactivación del Museo Marino en San José del Cabo.
			12. Realizar las acciones de Gestión e Impulsar la construcción del Teatro de la Ciudad "Miguel Lomelí Ceseña", de San José del Cabo. Incluye iniciar los procesos legales apegados a

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>la normatividad para su avance.</p> <p>13. Impulso y Gestión para la construcción de una Escuela de Música.</p> <p>14. Difusión de un Programa de Acciones enfocados en la Cinematografía que considere proyecciones de cine para la ciudadanía en espacios públicos con contenidos lúdicos y culturales y actividades para el impulso y formación en materia cinematografía local.</p>
		<p>I.6.5 Fortalecer la identidad, valores locales, el tejido y capital social de nuestras comunidades.</p>	<p>1. Impulsar y Gestionar la tenencia de la tierra para la posterior construcción de un Centro de Desarrollo Comunitario en la Localidad de La Ribera.</p> <p>2. Impulsar y Gestionar la tenencia de la tierra para la posterior construcción de un Centro de Usos Múltiples en la Localidad de El Campamento.</p> <p>3. Realizar Eventos de Festividades Tradicionales que fomenten la identidad y sana convivencia, particularmente en las localidades rurales.</p> <p>4. Implementación de contraloría social para garantizar la calidad constructiva de los equipamientos (durabilidad).</p> <p>5. Incrementar la oferta de espacio físico para panteones, mausoleos nichos y/o criptas público y/o privados con cobertura adecuada en las localidades que lo requieran.</p> <p>6. Integrar un comité de participación de residentes extranjeros para su inclusión social y en la vida pública, vinculándolos a la sociedad local.</p> <p>7. Activación y reactivación de los espacios públicos, dotándolos de contenido en coordinación con todas las</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>áreas de la Administración, Sociedad Civil Organizada e Iniciativa Privada</p> <p>8. Activar el crematorio y velatorio de San José del Cabo.</p>
<p>II. Desarrollo económico para el bienestar</p>	<p>II.1 Fortalecer el desarrollo económico a través de la diversificación e impulso a la competitividad</p>	<p>II.1.1 Impulsar las empresas y productores locales, particularmente rurales, para contribuir al bienestar de la población.</p>	<p>1. Elaborar e implementar un programa de fomento a la innovación, capacitación, orientación y formación de capacidades a productores locales (productores, agricultores, ganaderos, pescadores y artesanos de las comunidades rurales y personas interesadas en emprender un negocio).</p> <p>2. Crear un padrón oficial de productoras, productores locales y emprendedores, incluyendo lugar de procedencia.</p> <p>3. Implementar un programa de <i>trámite eficiente, abriendo y funcionando</i>, para la mejora regulatoria de tramitología en la apertura de un negocio.</p> <p>4. Impartir talleres de orientación sobre educación financiera, marketing y herramientas necesarias a las MIPyMEs para mejorar su desempeño.</p> <p>5. Crear una incubadora de empresas locales.</p> <p>6. Celebrar convenios de colaboración con empresas locales para vincularse a la bolsa de empleo.</p> <p>7. Implementar un programa de apoyo a la producción, distribución y comercialización de productos locales (artesanías, productos de pesca, agricultura y tradicionales como mango, damiana, entre otros. Buscará coordinación con ejidos y vínculo con sector hotelero, restaurantero, mercados locales y regionales, priorizando el empoderamiento económico de las mujeres y las personas</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>productoras de las localidades rurales.</p> <p>8. Impulsar y gestionar la construcción de un centro de abastos municipal, así como el mejoramiento y consolidación de los espacios de mercados existentes, enfocados en la distribución de productos locales.</p> <p>9. Impulsar y gestionar un programa de capacitación en nuevas tecnologías, también en medidas preventivas a productores ante contingencias ambientales (sequías, huracanes), sanitarias, plagas.</p> <p>10. Elaborar un Plan Sectorial de Pesca y Agropecuario Sustentable, que brinde elementos para mejorar el impulso de estas actividades económicas y su producción.</p> <p>11. Apoyo y capacitación a las comunidades de zonas rurales para que implementen la producción de traspatio (huertos urbanos, aves de corral, apicultura, etc.)</p>
		<p>II.1.2 Promover el ecoturismo para diversificar el turismo de sol y playa en beneficios de las localidades rurales.</p>	<p>1. Formular e implementar el Programa de Turismo Sustentable de Los Cabos, con visión de largo plazo, durante el proceso incluir proceso de participación y concertación con el sector público, privado, social y académico.</p> <p>2. Fomentar la colaboración con empresas de servicios turísticos relacionadas al turismo alternativo para el empleo en comunidades rurales.</p> <p>3. Gestionar apoyos para la sostenibilidad de iniciativas y actividades turísticas en las zonas rurales, entre diferentes instancias públicas, privadas, sociales, nacionales e internacionales.</p> <p>4. Impulsar y gestionar la construcción de</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>infraestructura ecoturística en localidades rurales y sitios naturales que mejoren la calidad de estos atractivos turísticos, ligada a un programa de activación permanente de los mismos, que involucren actividades artísticas, comercio artesanal y producción local.</p>
			<p>5. Identificar, promover el diseño e impulsar segmentos de turismo de naturaleza, ecoturismo, de aventura, avistamiento de fauna, senderismo, ciclismo de montaña.</p>
			<p>6. Impulsar la consolidación del Parque Ecológico de Santiago.</p>
			<p>7. Mejorar y activar permanente del "Centro Trópico de Cancer" en vinculación con productores locales y artistas.</p>
			<p>8. Crear alianzas estratégicas para intercambiar e implementar buenas prácticas de fomento al turismo de naturaleza y ecoturismo (Ciudades Hermanas, Redes de Cooperación Internacionales, etc.).</p>
			<p>9. Posicionar a Los Cabos como destino de eventos deportivos asociados a atractivos naturales y actividades de todo terreno nacionales e internacionales (off road, senderismo, ciclismo de montaña, etc.).</p>
			<p>10. Impulsar la participación del municipio de Los Cabos en eventos como las Ferias de Turismo de Aventura, SUMMIT de Turismo Sustentable, entre otros.</p>
			<p>11. Dar seguimiento al Proyecto de Adaptación al Cambio Climático en el Sector Turismo (ADAPTUR) de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y SECTUR, en</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>colaboración con el Ayuntamiento.</p> <p>12. Dar seguimiento al proyecto Integración de Criterios de la Conservación de la Biodiversidad en el Sector Turístico (KUXATUR) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y SECTUR, en colaboración con el Ayuntamiento.</p>
		<p>II.1.3. Fortalecimiento a la promoción y condiciones para la actividad turística.</p>	<p>1. Fortalecer las capacidades institucionales y/o en coordinación con la iniciativa privada para la profesionalización turística que permita incrementar la calidad en la prestación de servicios y garantizar su mejora continua.</p> <p>2. Impulsar la certificación de servicios turísticos, así como de establecimientos, con estándares de calidad nacionales e internacionales.</p> <p>3. Consolidar las funciones y cobertura de módulos informativos, atención y protección al turista que garanticen su seguridad, en coordinación con la Policía Turística.</p> <p>4. Implementar un plan estratégico de comunicación para fortalecer la difusión e información y promoción turística a través de herramientas y medios de innovación tecnológica.</p> <p>5. Realizar el acompañamiento y gestionar los trámites a potenciales proyectos y eventos turísticos para dar mayor certidumbre al logro de sus objetivos.</p> <p>6. Diversificar las opciones de movilidad urbana sustentable (MUS) para turistas, incentivando sus desplazamientos en modos sostenibles.</p> <p>7. Promover a Los Cabos como locación para el impulso</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos	
			de la cinematografía local y promoción de sus espacios naturales y turísticos.	
			8. Generar indicadores interinstitucionales para conocer la satisfacción del turista (patrones de movilidad, hospedaje, seguridad, calidad, oferta cultural, etc.).	
			9. Promover el ordenamiento eficiente de la pesca deportiva para impulsar su desarrollo responsable y sustentable.	
III. Territorio, ciudades y comunidades sustentables	III.1 Promover el derecho humano al medio ambiente sano para el desarrollo y bienestar.	III.1.1 Fortalecer las bases técnicas y normativas locales para la protección y conservación de nuestros recursos y áreas naturales.	1. Actualización del Programa de Ordenamiento Ecológico Local (POEL).	
			2. Impulsar la actualización del Plan de Manejo de la Reserva Ecológica Estatal Estero de San José del Cabo.	
			3. Gestionar ante la CONANP la formulación del Plan de Manejo del Área de Protección de Flora y Fauna Bahía de Cabo San Lucas.	
			4. Elaborar el Programa Municipal de Acción ante el Cambio Climático.	
			5. Actualizar el Reglamento de Equilibrio Ecológico y Protección al ambiente del municipio.	
			6. Establecer la red y programa de monitoreo de la calidad del aire, así como, elaborar y publicar reportes anuales.	
			7. Elaborar y aprobar el Reglamento de Comité de Protección de la Tortuga Marina.	
			III.1.2 Rescatar y conservar nuestras áreas naturales, ecosistemas y elementos de valor ambiental.	1. Implementar un Programa y/o Plan Maestro de actividades y acciones para el rescate, protección y uso responsable del Estero de San José del Cabo
				2. Colaborar con OOMSAPAS en el fortalecimiento de la capacidad de tratamiento de aguas residuales municipales (a través de la ampliación de PTAR y/o el impulso a nuevas ecotecnias de depuración

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			natural) para evitar los derrames de aguas residuales, en particular, de la planta de FONATUR.
			3. Implementar un Programa de monitoreo y marcaje de tortugas y aves.
			4. Coordinar un programa de limpieza, inspección y vigilancia de los arroyos con mayor presencia de basura y que desembocan en playas de alto uso público.
			5. Implementar programa de educación ambiental para reducir la generación de residuos sólidos en los hogares y empresas.
			6. Ejecutar programa de acciones para el diagnóstico, en su caso cierre, saneamiento y remediación de sitios contaminados por ser usados como tiraderos de basura a cielo abierto.
			7. Programa de capacitación, educación y cultura de protección al medio ambiente.
			8. Impulsar y Gestionar la implementación de tres viveros municipales.
			9. Implementar un programa de reforestación escolar, doméstica y parques.
			10. Implementar un programa de forestación de calles para reducir la temperatura media en las vialidades estratégicas que establece el Plan de Movilidad Urbana Sustentable (PIMUS).
			11. Impulsar un programa de visitas guiadas en las principales áreas naturales y sitios representativos del municipio.
			12. Implementar 1 proyecto demostrativo de adaptación basado en la naturaleza y/o resiliencia barrial o comunidad.
			13. Gestionar con instancias académicas la elaboración de estudios relacionados a las

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>áreas y activos naturales de valor ecológico, ecosistémico y para la biodiversidad en el municipio.</p>
		<p>III.1.3 Gestionar, proteger, conservar y aprovechar responsablemente las playas.</p>	<p>1. Revisar, actualizar y autorizar un catálogo-inventario oficial de playas y sus accesos de todo el territorio municipal, que además documente las características y condiciones de accesibilidad, equipamiento y mobiliario que disponen las playas.</p> <p>2. Implementar un programa de mejoramiento de los accesos, señalamientos, infraestructura y mobiliario de las playas más utilizadas.</p> <p>3. Elaborar y publicar el Reglamento de Accesos y Uso de Playas del Municipio.</p> <p>4. Programa de educación ambiental sobre el cuidado y conservación de las playas.</p> <p>5. Implementar el Programa Playas Limpias y Competitivas para mantener el número de playas con certificaciones de calidad nacionales e internacionales.</p> <p>6. Elaborar Estudio(s) sobre el diagnóstico, caracterización, manejo, conservación y protección de las playas y dunas costeras, cuyos resultados puedan ser insumos técnicos para los instrumentos de planeación territorial.</p> <p>7. Colaborar ante CONAGUA en la regulación de las actividades permitidas en Arroyos, así como de la elaboración de un programa permanente de los tres órdenes de gobierno para el desazolve y limpieza de los mismos.</p>
	<p>III.2 Promover ciudades y comunidades más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.</p>	<p>III.2.1 Fortalecer la capacidad del municipio para la planificación y la gestión participativa de los asentamientos humanos.</p>	<p>1. Actualizar el Reglamento del Consejo Municipal de Ordenamiento Territorial, Desarrollo Urbano y Vivienda de Los Cabos.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Especifico	Acciones y Proyectos
			<p>2. Publicar el Programa Municipal de Desarrollo Urbano (incluye PPDU CIP Los Cabos) y los Programas Parciales de Desarrollo Urbano de la Zona El Tezal y Lomas del Sol.</p> <p>3. Actualizar los proyectos de la Tercera Actualización del Plan Director de Desarrollo Urbano San José del Cabo-Cabo San Lucas, el Programa de Desarrollo Urbano de Buenavista-La Ribera-Cabo Púlmo y los Programas Parciales de los centros urbanos de Cabo San Lucas, Centro Histórico de San José del Cabo y Zona del Pacifico a efecto de su integración o publicación.</p> <p>4. Elaboración de Proyectos Ejecutivos y Estratégicos en alineación con la cartera de acciones, obras y proyectos incluidas en los instrumentos de planeación municipal.</p> <p>5. Promover y participar con el gobierno estatal en la actualización de la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Baja California Sur</p> <p>6. Promover y participar con el gobierno estatal en la actualización del Reglamento de Construcciones y del Reglamento de Fraccionamientos, ambos de Baja California Sur</p> <p>7. Modernización y actualización del catastro municipal para mejorar la recaudación del impuesto predial (puede incluir actualización de vuelo fotogramétrico municipal y consolidación de una plataforma geoespacial integrada de información territorial).</p> <p>8. Dar seguimiento al proyecto BIOCITIS de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y SEMARNAT,</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
		<p>III.2.2 Aumentar, proteger y salvaguardar el patrimonio municipal, cultural y natural.</p>	<p>en colaboración con el Ayuntamiento.</p> <p>1. Instrumentar e implementar un procedimiento municipal para el análisis, seguimiento, recepción, registro, protocolización y aprovechamiento de las áreas de donación, iniciando con la regularización de los fraccionamientos y desarrollos inmobiliarios ya autorizados y/o ejecutados.</p> <p>2. Instrumentar e implementar los mecanismos e instrumentos para la recepción, registro y protocolización de los accesos públicos a las playas derivados de la autorización de los Desarrollos Turísticos.</p> <p>3. Recuperación y protección del acceso público y monumento del Faro de Cabo Falso.</p> <p>4. Elaborar y mantener actualizado el Inventario de Bienes Inmuebles del municipio con información georreferenciada, para su correcta administración y uso. Incluye crear un área específica de bienes muebles e inmuebles para tener un orden en todo el patrimonio municipal.</p> <p>5. Elaborar, publicar y gestionar el Inventario de Caminos Vecinales del municipio.</p> <p>6. Implementar un Programa de gestión, regularización y adquisición de los derechos de vía establecidos en los instrumentos de planeación, a continuación, una lista no limitativa:</p> <p>Derecho de vía para la Av. Estrella (desde colonia Lomas del Sol hasta Punta Ballena) en Cabo San Lucas.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>Derechos de vía de vialidades en la zona El Tezal de Cabo San Lucas.</p> <p>Derecho de vía de la ampliación de la calle Misión de Chiriyaki (desde la colonia Tierra y Libertad hasta la Av. Aguajitos, cabo San Lucas.</p> <p>Derecho de vía de la avenida conocida como "La Brecha" (desde su intersección con la Av. Nicolas Tamaral hasta su intersección con la Av. Leona Vicario, Cabo San Lucas).</p> <p>Derecho de vía de la vialidad conocida como "Las Huertas o Camino del Tildillo" desde la Av. Centenario hasta la colonia Guaymitas, San José del Cabo.</p> <p>Derecho de vía de Av. Forjadores sobre Vado de Santa Rosa.</p>
		<p>III.2.3 Fomentar la urbanización inclusiva y sostenible en las ciudades y comunidades, así como mejorar el acceso de todas las personas a servicios básicos.</p>	<p>1. Programa de pavimentación alineado a los instrumentos de planeación y en colonias con mayor índice de marginación social y urbana, a continuación, se indica una lista estratégica:</p> <p>Construcción de la tercera etapa de la Av. Nicolás Tamaral, Cabo San Lucas.</p> <p>Construcción de la calle principal de la colonia Cabo Fierro (desde calle Palma de Canarias hasta Palma Abanico), Cabo San Lucas.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>Construcción de la ampliación del Blvd. Palma Abanico hasta conectar con Av. Nicolás Tamaral, Cabo San Lucas.</p> <p>Calle Cometa Bennet (desde Av. Leona Vicario hasta Calle Misión de Chiriyaki) Cabo San Lucas.</p> <p>Construcción de la Calle Paseo San Lucas en colonia Cangrejos y Altamira, Cabo San Lucas.</p> <p>Impulsar la construcción de la calle Las Huertas "Camino del Tildillo" desde el Blvd. Centenario hasta la colonia Guaymitas, San José del Cabo.</p> <p>Construcción de la Calle Ernesto Aramburo y Puerto Nuevo en colonia Vista Hermosa, San José del Cabo.</p> <p>Construcción de la Calle José Antonio Castro Guluarte en colonia El Zacatal y Vista Hermosa, San José del Cabo.</p> <p>Impulso a la pavimentación de nuevas vialidades estratégicas prioritarias señaladas en el Plan Sectorial en la material.</p> <p>Construcción de la Calle Palma Real.</p> <p>2. Programa de pavimentación de vialidades no estratégicas en contexto de parques y equipamientos urbanos públicos, con</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>accesibilidad universal y enfoque a la movilidad no motorizada para mejorar su accesibilidad y condiciones de operación y disfrute de los usuarios.</p> <p>3. Impulsar y gestionar la construcción de puentes vehiculares estratégicos para mejorar la conectividad de las ciudades y comunidades ante riesgos de contingencias hidrometeorológicas, como el arroyo en Santa Cruz en la delegación de La Ribera, en San José Viejo y en el Arroyo San Carlos.</p> <p>4. Programa de mejoramiento y señalización de vialidades regionales y terracerías rurales para mejorar la accesibilidad a las comunidades.</p> <p>5. Programa de señalización y balizamiento vial horizontal y vertical en vialidades estratégicas de las ciudades y comunidades.</p> <p>6. Programa de regularización, clausura y retiro de anuncios denominativos que no cuenten con permisos o no cumplan con las normas del Reglamento de Imagen Urbana.</p> <p>7. Programa de retiro vehículos, arbustos, basura u otros elementos móviles y semifijos que obstaculizan las banquetas y deterioran la imagen urbana.</p> <p>8. Gestión de reservas territoriales públicas o privadas para vivienda social, en suelo apto para el desarrollo urbano, con conectividad y provisión de servicios y equipamientos urbanos.</p>
		III.2.4 Promover la inversión en la movilidad urbana sustentable para reducir los problemas de	1. Elaborar e Implementar el Plan de Movilidad Urbana Sustentable de Los Cabos (PIMUS)

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
		congestión vial y las emisiones de carbono.	<p>2. Construir la segunda fase de la red de ciclovías de San José del Cabo (desde el Centro por Blvd. Centenario hasta la colonia Guaymitas - ITES).</p> <p>3. Construir la primera fase de la red de ciclovías de Cabo San Lucas (Zona Fonatur, Centro Antiguo y El Médano).</p> <p>4. Programa de pavimentación de las principales rutas de transporte público.</p> <p>5. Ejecutar el Programa de Mejoramiento de Infraestructura de la Red de Transporte Público Urbano Troncal basado en la estrategia del Plan de Movilidad; incluyendo dotación de paraderos formales y equipados, señalización vial horizontal y vertical para el carril preferente en la Carretera Transpeninsular desde el Aeropuerto de San José del Cabo hasta la Comandancia de Cabo San Lucas, Av. Nicolas Tamaral, Av. Leona Vicario y Blvd. Lázaro Cárdenas.</p> <p>6. Establecer un programa Interinstitucional para lograr que el 40% de las unidades de transporte colectivo y urbano tengan una antigüedad menor de 10 años.</p> <p>7. Ejecutar un Programa de Calles 30 (velocidad máxima de 30km/h) en los centros urbanos y zonas que propone el PIMUS.</p> <p>8. Implementar ciclovías dominicales recreativas para promover la salud, convivencia familiar y la movilidad sustentable.</p> <p>9. Impulsar y gestionar soluciones viales en los nodos conflictivos prioritarios señalados en el Plan de Movilidad como: la Glorieta de</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>Fonatur y el Nudo de Av. Constituyentes y Blvd. Miguel Hidalgo, entre otros.</p> <p>10. Impulsar y gestionar la creación de un área pública municipal encargada de la movilidad urbana sustentable centrada en las personas e impulsar la implementación de las estrategias del Plan Integral de Movilidad Urbana Sustentable.</p> <p>11. Formular y gestionar un Reglamento de Movilidad y Seguridad Vial para el Municipio de Los Cabos.</p> <p>12. Elaborar e implementar el programa de protocolización y registro de las vialidades existentes en el inventario de bienes públicos, que integre de sentidos viales, nomenclatura oficial e infraestructura de señalización.</p> <p>13. Impulsar y gestionar la ejecución del Proyecto Par Vial Demasias de San Cristobal-Constituyentes.</p> <p>14. Impulsar las construcción y liberación de vías requeridas para las alternativas viales estratégicas que requiere la movilidad eficiente del Centro de Población.</p>
		<p>III.2.5 Contar con suficientes espacios públicos recreativos seguros, inclusivos y accesibles; promover su acceso universal en particular para las mujeres y los niños, las personas mayores de edad y las personas con discapacidad.</p>	<p>1. Implementar un programa de construcción y/o rehabilitación parques y espacios públicos a través del diseño participativo y gestión social en las colonias periurbanas con mayor índice de marginación social y urbana.</p> <p>2. Implementar proyectos demostrativos de Intervención de Urbanismo Táctico para mejorar la seguridad vial, la movilidad activa y gestión comunitaria del espacio público con enfoque de género y seguridad ciudadana.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>3. Implementar un programa de accesibilidad universal en vialidades estratégicas del Centro Histórico de San José del Cabo, Centro Turístico de Cabo San Lucas y en los entornos inmediatos de los principales espacios recreativos y deportivos de las ciudades y comunidades.</p> <p>4. Implementar un programa de espacios públicos inclusivos; rehabilitación y adaptación de parques y o espacios públicos aptos para personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres mediante un proceso participativo.</p> <p>5. Impulsar y gestionar la consolidación del Parque Integral Constituyentes (PIC), así como otros parques lineales en arroyos.</p> <p>6. Rehabilitar las oficinas del gobierno municipal para dotarlas de infraestructura de accesibilidad universal.</p>
		<p>III.2.6 Garantizar la seguridad de las personas y sus bienes ubicados en zonas de peligro.</p>	<p>1. Gestionar la adquisición de reservas territoriales en áreas aptas para el crecimiento urbano para reubicar los asentamientos en zonas de peligro por fenómenos hidrometeorológicos.</p> <p>2. Gestionar ante instancias estatales y federales e iniciativa privada la construcción de vivienda social plurifamiliar.</p> <p>3. Impulsar la elaboración de los estudios hidrológicos y proyectos ejecutivos de los encauzamientos del Arroyo San Lucas, Salto Seco y El Saltito (Santa Rosa) para gestionar las obras que mitiguen el riesgo de las viviendas y personas.</p> <p>4. Implementar un programa de difusión de las zonas de peligro y riesgo por inundaciones y de asentamientos irregulares</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>(invasiones o venta de terrenos sin autorizaciones de la autoridad) para informar a la población y disuadirla de comprar y/o asentarse en dichas zonas.</p> <p>5. Programa de asesoría jurídica en materia de tenencia de la tierra.</p> <p>6. Gestionar ante CONAGUA el seguimiento a la delimitación de Zonas Federales.</p> <p>7. Obra de protección pluvial en la comunidad de Santiago.</p>
		<p>III.2.7 Mejorar el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento.</p>	<p>1. Proyecto integral para incrementar y rehabilitar la infraestructura de agua potable:</p> <p>Gestión para la construcción de red de agua potable en colonia Azteca, Valle del Cabo, Valle del Cabo Barranco, Cabo Fierro en Cabo San Lucas.</p> <p>OOMSAPAS.</p> <p>Impulsar la construcción de sistema integral de agua potable en La Ribera.</p> <p>Ampliación de red de agua potable en colonia Ejidal y Animas Bajas, San José del Cabo.</p> <p>Programa de rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de agua potable existente (estaciones y cárcamos de bombeo, líneas de conducción, pozos, tanques, interconexiones, telemetría, entre otros.) OOMSAPAS</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>Reubicación de tubería de acueducto (de 14" pvc) en Invasión Lagunitas hasta ampliación Av. Leona Vicario en Cabo San Lucas. OOMSAPAS</p> <p>Plan Maestro de Agua Potable para San José del Cabo. OOMSAPAS</p> <hr/> <p>2. Proyecto integral para incrementar y rehabilitar la infraestructura de drenaje y alcantarillado:</p> <p>Gestión para la construcción de red de alcantarillado (200 descargas domiciliarias) y emisor a presión en la comunidad de Matancitas, delegación de Santiago.</p> <p>Ampliación de red de drenaje y construcción de subcolector sanitario en colonia Vista Hermosa.</p> <p>Reubicación de cárcamo de aguas residuales y construcción de colector de cárcamo a PTAR en la comunidad de Miraflores.</p> <p>Reubicación de emisor de aguas residuales a presión de cárcamo "santa rosa" a PTAR La Sonoreña en San José del Cabo.</p> <p>Adquisición de tres camiones de desazolve de red de drenaje de 15 yardas cúbicas</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>Programa de rehabilitación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de drenaje, alcantarillado y saneamiento existente (líneas de drenaje, cárcamos de bombeo, colectores, subcolectores, emisores, atarjeas, entre otros.) Plan maestro de drenaje y saneamiento para San José del Cabo y Cabo San Lucas.</p> <p>3. Proyecto para incrementar y mejorar el sistema de saneamiento: Mejoramiento de planta de tratamiento de aguas residuales, La Sonoreña, San José del Cabo. Construcción de nueva planta de tratamiento de aguas residuales PTAR en El Zacatal, con capacidad para tratar 200 lps. Impulsar la reactivación de la línea morada para reusó de agua tratada" en San José del Cabo. Ampliación de planta de tratamiento de aguas residuales "Cangrejos", en Cabo San Lucas.</p> <p>4. Proyecto integral para mejorar la eficiencia física y administrativa del sistema de agua potable.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>5. Dar seguimiento al proyecto de Mejora Integral de la Gestión (MIG).</p> <p>6. Dar seguimiento del proyecto de Nueva Desaladora impulsando su ejecución y puesta en marcha.</p> <p>7. Incorporar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable.</p>
		<p>III.2.8 Brindar un servicio eficiente y suficiente en el alumbrado público, el manejo integral de residuos sólidos urbanos y la limpieza de calles, espacios públicos y equipamientos urbanos.</p>	<p>1. Certificar los rellenos sanitarios municipales de Palo Escopeta y La Candelaria con la norma ambiental NOM-083-SEMARNAT-2003.</p> <p>2. Impulsar y gestionar la construcción de un nuevo relleno sanitario en la zona norte del municipio que proporcione servicio eficiente a las delegaciones de La Ribera, Santiago y Miraflores y certificarlo con la norma ambiental NOM-083-SEMARNAT-2003.</p> <p>3. Programa interinstitucional de educación en economía circular para reducir la producción de basura en los hogares y empresas.</p> <p>4. Programa Interinstitucional de recolección, acopio, separación y reciclaje de residuos sólidos urbanos promoviendo el involucramiento ciudadano y un sistema de recompensas.</p> <p>5. Habilitar un centro permanente de acopio de residuos inorgánicos reciclables en cada ciudad y delegación municipal.</p> <p>6. Implementar un programa institucional de separación, recolección y reciclaje de residuos inorgánicos y peligrosos (papel, cartón, vidrio, aluminio, baterías, tóner, etc.) en las oficinas del Ayuntamiento.</p> <p>7. Programa de jornadas de limpieza de calles y espacios</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>públicos promoviendo la participación de la ciudadanía en la mejora de la imagen urbana.</p> <p>8. Programa de mejora y ampliación del servicio integral de recolección de basura.</p> <p>9. Programa de alumbrado público en la totalidad de los parques y espacios públicos.</p> <p>10. Programa de alumbrado público inteligente: sustitución de luminarias de alto consumo energético e incremento de la cobertura de iluminación, servicios digitales y autorregulación de energía.</p> <p>11. Implementar un sistema de información geográfica para la gestión y operación del alumbrado público.</p> <p>12. Mejoramiento de los panteones municipales: ampliación del espacio físico para criptas, crematorios, mausoleos y servicios funerarios.</p> <p>13. Impulsar y gestionar la construcción de tres crematorios dentro del territorio municipal.</p> <p>14. Mejoramiento del Rastro TIF para asegurar la calidad de los productos cárnicos e incentivar la actividad ganadera.</p> <p>15. Gestionar programa de capacitación y certificación en Normas Oficiales aplicables en materia de residuos sólidos, peligrosos, y/o especiales, etc. enfocado en negocios, priorizando talleres, industrias, entre otros, vinculada a la obtención de licencias de operación.</p>
IV. Seguridad ciudadana	IV.1 Disminuir los índices delictivos, la inseguridad, violencia social y la violencia familiar.	IV.1.1 Reducir los índices de percepción de inseguridad que actualmente son del 22.2%.	<p>1. Reestructurar la Policía Municipal y su operatividad.</p> <p>2. Capacitar en temas preventivos a los diversos sectores de la población.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>3. Implementar programas preventivos en el 100% de las colonias del municipio.</p> <p>4. Implementar el comité vigilante vecinal en todas las colonias del municipio.</p> <p>5. Implementación del programa interinstitucional Los Cabos Iluminado y Seguro.</p> <p>6. Realizar capacitación, conferencias o foros de sensibilización y medidas preventivas de seguridad para el autocuidado en su domicilio, calle, vehículo y ámbitos de vida diaria de las personas.</p> <p>7. Elaborar campañas de difusión para la sensibilización de la ciudadanía promoviendo evitar su participación en actos de corrupción.</p>
		<p>IV.1.2 Disminuir los casos de violencia familiar, a mujeres y niños.</p>	<p>1. Coordinarse de manera efectiva con el gobierno estatal para dar seguimiento a los casos de violencia familiar, a mujeres y niños.</p> <p>2. Asesorar a la población que presente denuncias de casos de violencia familiar, a mujeres y niños.</p> <p>3. Dar seguimiento a las sanciones y en su caso aumentar su severidad a las personas que cometan faltas administrativas y delitos de violencia familiar, a mujeres y niños, incluyendo los feminicidios.</p>
		<p>IV.1.3 Aumentar y fortalecer el estado de fuerza de la policía municipal para brindar un mejor servicio y atención a la población.</p>	<p>1. Contratar a 300 policías adicionales para fortalecer el estado de fuerza.</p> <p>2. Capacitar al personal de la corporación para mejorar el desempeño de sus actividades en el estricto marco constitucional y en el pleno respeto de los derechos humanos.</p> <p>3. Evaluar al personal de la policía municipal con el fin de</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			ponderar el desempeño y el rendimiento profesional.
			4. Impulsar y gestionar un campo de adiestramiento para futuros cadetes y personal que se encuentra adscrito a la policía municipal.
			5. Habilitar un pañol de artillería.
			6. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los edificios de la Dirección General de Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal.
			7. Gestionar la adquisición de vehículos, armamento y equipo de protección adecuado para los elementos policiacos
		IV.1.4 Mejorar los procedimientos de denuncias y tiempos de respuesta ante la dirección de seguridad pública para eficientar la atención y seguimiento de las autoridades correspondientes.	1. Gestionar la eficiencia administrativa en los procesos de trámites y licencias.
			2. Crear programas de capacitación a elementos del cuerpo policial enfocadas a otorgar atención ciudadana profesional.
			3. Promover la denuncia anónima para brindar seguridad a quien la realizó.
			4. Asesorar a la ciudadanía sobre donde hacer su denuncia y el seguimiento a realizar
			5. Coordinarse de manera efectiva con el gobierno estatal para dar seguimiento a las denuncias realizadas por los ciudadanos.
			6. Capacitar al Personal de los Juzgados Cívicos para el fortalecimiento de sus conocimientos en temas relacionados a la justicia cívica y prevención del delito.
			7. Impulsar y coordinar con autoridades federales, estatales, municipales, así como con instituciones públicas o privadas el fortalecimiento de la Justicia cívica en el municipio, incluye

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
	IV.2 Mejorar la movilidad y aumentar la seguridad vial	IV.2.1 Fortalecer la cultura vial en la ciudadanía con el fin de prevenir accidentes viales.	<p>suscribir un convenio de colaboración.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el Reglamento de Tránsito para integrar conceptos de movilidad integral y sustentable, transporte no motorizado y seguridad vial. 2. Gestionar la construcción de cruces peatonales seguros en escuelas y nodos conflictivos prioritarios. 3. Implementar programas de educación vial en todos los sectores. 4. Rehabilitar la señalética vial de áreas prioritarias del municipio. 5. Adquirir infraestructura adecuada para los elementos de tránsito y vialidad. 6. Implementar un programa permanente de comunicación y sensibilización sobre la cultura de la movilidad sostenible y la seguridad vial. 7. Implementar un programa de aplicación de alcoholímetro en los accesos a Cabo San Lucas y San José del Cabo. 8. Establecer sanciones más severas a los conductores que manejen en estado de ebriedad o no cuenten con la documentación requerida para su circulación. 9. Implementar un programa de monitoreo y mantenimiento de la infraestructura peatonal como: señalización horizontal y vertical, elementos y dispositivos como banquetas, rampas y semáforos. 10. Implementación de un mecanismo de reporte ciudadano georreferenciado, a través de una app que facilite la detección y atención de problemáticas relacionadas a la seguridad vial y la movilidad. 11. Implementar una mesa de trabajo interinstitucional para

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>el seguimiento y diseño de acciones en materia de seguridad vial.</p> <p>12. Crear un módulo certificado en ingeniería y educación vial con personal capacitado para la aplicación de exámenes y cursos viales.</p>
	<p>IV.3 Garantizar la protección civil ante contingencias.</p>	<p>IV.2.2 Contar con una infraestructura adecuada de comunicación, video vigilancia y radiocomunicaciones que vincule a las direcciones municipales de seguridad pública para establecer contacto directo con el personal de las diferentes áreas operativas.</p> <p>IV.3.1 Lograr una cultura de prevención y protección civil ante la eventualidad de un agente perturbador.</p>	<p>1. Capacitar a los elementos de policía de todas las áreas, en tecnologías de comunicación, video vigilancia y radio comunicaciones.</p> <p>2. Gestionar la adquisición de un sistema de tecnología de control de vehículos extranjeros y el ingreso de baranda.</p> <p>3. Habilitar un archivo general moderno.</p> <p>4. Adquirir equipos de tecnologías de la información para todas las áreas de la Dirección General de Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal.</p> <p>5. Desarrollar e implementar el uso de tecnologías de información geográfica para territorializar el delito con el fin de identificar los lugares y horarios en que suceden los delitos más recurrentes.</p> <p>6. Desarrollar una App para reportar incidencias delictivas.</p> <p>7. Elaborar un diagnóstico del estado actual y de los requisitos para la creación de un Centro de Comando, Control y Monitoreo en Cabo San Lucas (C2).</p> <p>1. Realizar capacitaciones, simulacros y campañas de difusión enfocados a la prevención, autoprotección y medidas de seguridad.</p> <p>2. Llevar a cabo una verificación de Programas Internos de Protección Civil en todos los sectores (público, privado, educativo y social) con la finalidad de establecer</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			los protocolos ante un fenómeno perturbador.
		IV.3.2 Disminuir el número de población en riesgo ante la presencia de fenómenos perturbadores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el Atlas de Riesgo del Municipio de Los Cabos 2. Gestionar las medidas de mitigación ante fenómenos hidrometeorológicos de la población en zona de riesgo grave, media, alta y muy alta, como construcción de muros de protección, taludes, canalización de arroyos. 3. Realizar un censo de población y vivienda de las zonas en riesgo. 4. Gestionar la adquisición de refugios temporales con el sector público, privado, social y académico. 5. Dotar a los refugios temporales de servicios básicos de agua potable, drenaje, energía eléctrica y cocina. 6. Elaborar el Plan de Continuidad de Operaciones para Dependencias Municipales Estratégicas ante la afectación de un agente perturbador. 7. Creación, Capacitación y Operación de la Red Municipal de Brigadistas.
		IV.3.3 Contar con una comunicación continua y coordinada entre los Cuerpos de Seguridad, Emergencia y Auxilio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y gestionar la firma de convenio de colaboración interinstitucional con los Cuerpos de Seguridad, Emergencia y Auxilio. 2. Impulsar y gestionar la construcción de una Estación de Bomberos en Cabo San Lucas. 3. Impulsar y gestionar la construcción de una Estación de Protección Civil en Migriño.
		IV.3.4 Consolidar una Dirección Municipal de Protección Civil con enfoque de Gestión Integral y Reducción de Riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar y gestionar un área dentro de la Dirección Municipal de Protección Civil que se encargue de la resiliencia y reducción de los riesgos.

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>2. Impulsar y gestionar recurso humano capacitado en materia de fenómenos perturbadores, resiliencia, reducción y mitigación de riesgos.</p> <p>3. Gestionar la adquisición de vehículos, equipo especializado y uniformes para el personal de la Dirección Municipal de Protección Civil.</p>
<p>V. Gobierno humano, eficaz y transparente</p>	<p>V.1 Consolidar un gobierno municipal con sentido humano, cercano a la ciudadanía y con capacidad de atención eficiente a sus solicitudes, demandas y trámites.</p>	<p>V.1.1 Fortalecer el vínculo con la ciudadanía para atender de manera eficiente sus necesidades.</p> <p>V.1.2 Contar con estructura de personal suficiente, capacitada y actitud de servicio, así como</p>	<p>1. Implementar un programa permanente de Audiencias Públicas en las colonias y localidades rurales.</p> <p>2. Instalar módulos de atención ciudadana en zonas rurales y colonias de escasos recursos.</p> <p>3. Elaborar e implementar un procedimiento para el monitoreo del grado de satisfacción ciudadana sobre la administración de manera general y sobre los trámites y servicios otorgados, haciendo uso de tecnologías de la información.</p> <p>4. Realizar un registro de las respuestas a solicitudes, presentadas por la ciudadanía, haciendo uso de tecnologías de la información.</p> <p>5. Implementar un sistema de registro de quejas, denuncias y sugerencias bajo la modalidad física en buzones y virtual, ambos foliados que permita tanto al ciudadano como a la Contraloría llevar un control y registro de incidencias, con total transparencia. Así como determinar mediante la Contraloría el procedimiento para la aplicación de las medidas conducentes.</p> <p>6. Establecer una plataforma digital de atención ciudadana.</p> <p>1. Estudio de reingeniería de estructura organizacional autorizada en las áreas</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
		<p>instalaciones y equipo necesario para brindar atención de calidad a la ciudadanía.</p>	<p>centralizadas y descentralizadas.</p> <p>2. Elaborar y/o actualizar manual de organización en todas las áreas centralizadas y descentralizadas.</p> <p>3. Realizar una verificación para garantizar el contar con perfiles idóneos en cada área del Ayuntamiento.</p> <p>4. Realizar programa de credenciales institucionales de identificación oficial para todo el personal del Gobierno Municipal.</p> <p>5. Elaborar e implementar un diagnóstico y programa en materia de profesionalización y capacitación, incluyendo al personal operativo, administrativo, de base, de confianza y de proyectos especiales de acuerdo con las necesidades de cada puesto, así como a los objetivos de las dependencias municipales.</p> <p>6. Elaborar y gestionar mecanismos de vinculación con el gobierno federal y/o estatal para la profesionalización de servidores públicos.</p> <p>7. Elaborar un estudio de revisión de las condiciones de los edificios e instalaciones administrativas del Ayuntamiento y plantear proyectos de mejora de dichas instalaciones para garantizar su funcionalidad.</p> <p>8. Impulsar una Ciudad Administrativa que integre las áreas públicas que lleven a cabo servicios y trámites para la ciudadanía e incluya un plan maestro de mejoramiento urbano de su entorno.</p> <p>9. Realizar un programa de mantenimiento y/o adquisición de equipos de impresión y herramientas necesarias para poder brindar una mejor y pronta atención a</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>las y los ciudadanos, que incluya diagnóstico de estado actual de equipos, inventario de equipos requeridos y adquisición de los mismos si así fuese necesario, considerando la trascendencia hacia un gobierno digital.</p> <p>10. Elaborar un programa integral de manejo responsable de las unidades vehiculares que incluya revisión y actualización del reglamento de uso, capacitación y sensibilización del usuario y programa de mantenimiento.</p> <p>11. Estudio de identificación de parque vehicular faltante para la correcta operatividad de las áreas del Ayuntamiento y adquisición o renta de los mismos si así fuese necesario.</p>
	<p>V.2 Mejorar la gestión municipal y su funcionamiento para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.</p>	<p>V.2.1 Agilizar el proceso de trámites del gobierno municipal migrando hacia un gobierno digital.</p>	<p>1. Impulsar y Gestionar una instancia responsable del sistema integral de gestión de la calidad con atribuciones para operar fundamentadas en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Los Cabos, con presupuesto asignado y personal capacitado.</p> <p>2. Implementar el proyecto de ventanilla única de derechos, permisos y apoyos municipales, para agilizar trámites.</p> <p>3. Elaborar un diagnóstico actualizado sobre la situación de las Tecnologías de la Información y la comunicación y la gestión de datos.</p> <p>4. Contar con la detección de necesidades de equipamiento de cómputo de acuerdo con los perfiles de puesto, disponer de los equipos necesarios y mantener un procedimiento vigente de adquisición, asignación y mantenimiento de los equipos</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>en las diferentes áreas del gobierno municipal.</p> <p>5. Elaborar un plan o programa de gobierno digital para el municipio de Los Cabos que integre un diagnóstico y hoja de ruta con pasos a seguir para trascender hacia un gobierno digital.</p>
		<p>V.2.2 Mejorar la comunicación y coordinación interna del gobierno municipal.</p>	<p>1. Instalar el Centro de Información Estadística y Geográfica del municipio de Los Cabos (CIEG).</p> <p>2. Capacitar a todas las dependencias que puedan aportar información al CIEG.</p> <p>3. Fortalecer el Sistema Institucional de Archivo de la Administración.</p>
		<p>V.2.3 Armonizar, elaborar y actualizar los reglamentos y manuales de procedimientos de la administración municipal, además de fomentar una cultura de legalidad interna y externa.</p>	<p>1. Realizar un diagnóstico para determinar el número y objetivo de los reglamentos y manuales de procedimientos existentes, cuantos requieren ser actualizados y cuantos deben ser elaborados para lograr una mejor armonización y funcionamiento de la administración municipal, incluyendo los organismos descentralizados.</p> <p>2. Actualizar, armonizar, elaborar e implementar los reglamentos y manuales de procedimientos determinados en el diagnóstico.</p> <p>3. Actualizar el Reglamento de la Administración Pública Municipal.</p>
	<p>V.3 Impulsar una gobernanza participativa y democrática para incentivar la inclusión de la ciudadanía en la implementación de las políticas públicas.</p>	<p>V.3.1 Incentivar, facilitar y organizar la participación ciudadana.</p>	<p>1. Integrar y operar los comités vecinales municipales de las diferentes colonias para fomentar la participación ciudadana.</p> <p>2. Elaborar padrón actualizado de organizaciones ciudadanas y OSC's y documentos de vinculación, para fomentar la participación de la sociedad civil organizada en la</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			<p>detonación de políticas y programas.</p> <p>3. Homologar el marco normativo en materia de participación ciudadana para facilitar la operación y organización de los Comités en los Consejos y evitar duplicar funciones de los mismos. Actualizar el Reglamento de los Comités de Participación Comunitaria del Municipio de Los Cabos, B.C.S, el Reglamento Interno del COPLADEM de Los Cabos y otros reglamentos relacionados.</p> <p>4. Integrar un reporte de resultados de la participación ciudadana y del seguimiento de los programas.</p>
	<p>V.4 Establecer las bases para combatir la corrupción y transparentar las acciones del gobierno municipal.</p>	<p>V.4.1 Consolidar la implementación del sistema de transparencia y acceso a la información.</p>	<p>1. Elaborar un diagnóstico completo actualizado, en materia de transparencia, comunicación, rendición de cuentas y acceso a la información pública del municipio de los Cabos.</p> <p>2. Implementar campañas de difusión para promover el derecho al acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas, así como, el proceso para consultar información municipal a través de la página web del Ayuntamiento o la Plataforma Nacional de Transparencia.</p> <p>3. Implementar una plataforma municipal para contar con un registro y control de los beneficiarios de apoyos sociales y licitaciones para transparentar, evitar duplicidad de apoyos y eficientar dichos procesos.</p> <p>4. Transmitir en directo con calidad de audio e imagen las Sesiones de Cabildo.</p> <p>5. Elaborar e implementar un programa de trabajo en materia de protección de</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			datos personales en posesión de sujetos obligados.
		V.4.2 Implementar un modelo de gestión archivística, que permita organizar, transparentar y facilitar el acceso a la información pública evitando actos de corrupción.	<p>1. Impulsar y gestionar la creación del Reglamento Interno del Sistema Institucional de Archivos de la Administración Pública Municipal de Los Cabos e implementar el Sistema Institucional de Archivo.</p> <p>2. Elaborar un Programa Anual de Desarrollo Archivístico correspondiente a los 3 años de Gobierno.</p> <p>3. Instalar el grupo interdisciplinario (Consejo) que apoyará a la Dirección General del Sistema Institucional de Archivo en el seguimiento del Programa Anual de Desarrollo Archivístico.</p> <p>4. Promover un espacio o espacios físicos que alberguen el archivo general e histórico municipal de Los Cabos.</p> <p>5. Programa de actividades internas y externas que incluyan talleres, exposiciones públicas de documentos históricos y publicación de libros sobre la historia de Los Cabos.</p>
		V.4.3 Implementar acciones que incidan en el combate a la corrupción.	<p>1. Elaborar e implementar un programa municipal anticorrupción.</p> <p>2. Realizar un procedimiento documentado de auditorías y su seguimiento, presentando reporte de resultados y evidencia física de los sistemas de auditorías y seguimiento.</p> <p>3. Elaborar e implementar un procedimiento para sancionar los actos de corrupción.</p> <p>4. Eficientar la atención de juicios y asuntos jurídicos.</p>
	V.5 Dar seguimiento y evaluar los avances del gobierno municipal respecto al plan municipal de desarrollo.	V.5.1 Fortalecer la evaluación y monitoreo del quehacer municipal.	1. Operar de forma permanente el COPLADEM para dar seguimiento al Plan Municipal de Desarrollo.

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			2. Colaborar en el diagnóstico anual elaborado por el Observatorio Ciudadano Integral (OCI Los Cabos).
			3. Elaborar programas y acciones de calidad y mejora continua en las Dependencias y Entidades.
	V.6 Promover un gobierno municipal austero, eficientar el uso del recurso público y mejorar las finanzas para cubrir las necesidades de las y los ciudadanos.	V.6.1 Reducir y eficientar el gasto público.	1. Realizar un estudio para identificar los conceptos en los cuales se puede reducir el gasto corriente del Ayuntamiento.
			2. Implementar y promover procedimientos para el monitoreo del gasto operativo en cada una de las dependencias.
			3. Implementar una gestión basada en las políticas de racionalidad y disciplina financiera.
			4. Supervisar el uso de vehículos de propiedad municipal únicamente para desarrollar las actividades laborales competentes.
	V.6 Promover un gobierno municipal austero, eficientar el uso del recurso público y mejorar las finanzas para cubrir las necesidades de las y los ciudadanos.	V.6.2 Cotejar y fomentar el cumplimiento de pago de impuestos para mejorar los ingresos municipales y tener capacidad para mejores servicios a las y los ciudadanos.	1. Realizar un programa de incentivos por descuento para la disminución de rezago del impuesto Predial.
			2. Actualizar la base de datos de los predios existentes en el territorio.
			3. Actualizar e implementar el Reglamento de la Actividad de Comercio y Oficinas en las Vías y Áreas Públicas del Municipio de Los Cabos, Baja California Sur.
			4. Habilitar diferentes maneras de pago (efectivo, transferencia, cheque, tarjeta de crédito o débito) en las áreas recaudadoras.
	V.6.3 Gestionar recursos federales, estatales e internacionales para desarrollar proyectos que aporten a la calidad de vida de la población.	1. Identificar y gestionar los programas federales y estatales aplicables para apoyo a gobiernos locales.	
		2. Participar en concursos nacionales e internacionales para financiamiento de proyectos productivos y sustentables.	

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
		<p>V.6.4 Asignar a cada área el uso del recurso público de manera eficiente priorizando temas estratégicos.</p>	<p>3. Fomentar la inversión público-privada en proyectos de beneficio social.</p> <p>1. Verificar la congruencia entre la planeación municipal (PMD y otros instrumentos de planeación) con la asignación del presupuesto.</p> <p>2. Realizar un análisis para determinar la priorización y programación de los proyectos estratégicos a implementar en los programas operativos anuales.</p> <p>3. Realizar la planeación, organización, dirección y control de los activos financieros del Ayuntamiento tomando como base el Presupuesto de Egresos aprobado (suficiencia para sufragar gastos operativos y de nómina).</p> <p>4. Realizar un diagnóstico actualizado en materia de las finanzas públicas y la situación fiscal, en todas las entidades de la Administración Pública Municipal.</p>
		<p>V.6.5 Presentar la Cuenta Pública del Municipio de Los Cabos en tiempo y forma conforme lo establece la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur.</p>	<p>1. Integrar y presentar a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur la Cuenta Pública mensual dentro de los 30 días naturales posteriores a la conclusión del mes que se trate, como marca los Lineamientos para la Integración y presentación de la Cuenta Pública del Estado de Baja California Sur.</p> <p>2. Solventar las observaciones de la ASEBCS.</p> <p>3. Integrar y presentar al H. Congreso del Estado de Baja California Sur la cuenta pública del ejercicio fiscal correspondiente a más tardar el 30 de abril del año siguiente.</p>

Eje Rector	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones y Proyectos
			4. Monitorear el cumplimiento de las disposiciones provenientes de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur.

Elaboración con base en el Plan Municipal de Desarrollo de Los Cabos 2021-2024.

PRESUPUESTO APROBADO DEL MUNICIPIO DE LOS CABOS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2023

Mediante decreto 2892 fue aprobada La Ley de Ingresos del Municipio de Los Cabos para el ejercicio fiscal 2023 por un total de \$4,391,100,960.00 (cuatro mil trescientos noventa y un millones cien mil novecientos sesenta pesos 00/100 M.N.), el cual fue publicado en el Boletín Oficial Número 78 del Gobierno del Estado, el 27 de diciembre de 2022.

De lo aprobado en el Presupuesto de Ingresos del Municipio de Los Cabos para el ejercicio fiscal 2023, corresponde un importe de \$978,825,069.00 (novecientos setenta y ocho millones ochocientos veinticinco mil sesenta y nueve pesos 00/100 M.N.) al rubro de derechos de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento, saneamiento y disposición de aguas residuales; es decir, es el presupuesto aprobado del Organismo Operador Municipal del Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Los Cabos.

Por lo anterior, el Presupuesto Neto del Municipio de Los Cabos para el ejercicio fiscal 2023, ascendió a \$3,412,275,891.00 (tres mil cuatrocientos doce millones doscientos setenta y cinco mil ochocientos noventa y un pesos 00/100 M.N.), dicho monto fue aprobado mediante Acuerdo No. 192 en el acta número 43 de la vigésima sexta sesión pública extraordinaria de Cabildo celebrada el 29 de diciembre de 2022.

VERIFICACIONES REALIZADAS

1. Verificar la disponibilidad de normativa específica para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).
2. Verificar en su normativa y estructura orgánica la existencia de un área formal responsable de coordinar la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
3. Analizar el contenido del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

4. Verificar si la entidad fiscalizada aplicó la Metodología del Marco Lógico (MML) para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y las Fichas Técnicas de los Indicadores, relativos a sus programas presupuestarios (Pp).
5. Verificar si la entidad fiscalizada lleva a cabo el proceso de evaluación de los resultados obtenidos a través de los indicadores estratégicos y de gestión establecidos en sus programas presupuestarios (Pp), identificando áreas susceptibles de mejora.
6. Verificar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 75 fracciones IV, V y VI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur, en lo que respecta al uso de indicadores para la evaluación del desempeño, obligación contenida también en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

NÚM. DEL RESULTADO: D-1

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-601-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Con el objetivo de analizar la regulación con enfoque de desempeño en las etapas de planeación, programación, presupuestación y evaluación del ciclo presupuestario; se efectuó una revisión del marco normativo aplicable al Municipio de Los Cabos. En este resultado, se muestran los principales fundamentos encontrados, afines a la materia de implantación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

Instrumento normativo	Fundamento	Acciones reguladas	Referencia	Responsable
Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur	Artículo 126	El control interno, evaluación de la gestión municipal y desarrollo administrativo, estarán a cargo de la Contraloría Municipal, cuyo titular será propuesto por el Presidente Municipal, en la sesión siguiente a la de instalación del Ayuntamiento y será designado en dicha sesión.	Control interno, evaluación de la gestión municipal y desarrollo administrativo.	Titular de la Contraloría Municipal
	Artículo 128, fracción II.	Proponer y aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación, que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.	Normas y criterios en materia de control y evaluación	
	Artículo 128, fracción III	Verificar y vigilar el cumplimiento del plan municipal de desarrollo;	Seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo	
	Artículo 187	Cada Ayuntamiento elaborará su plan de desarrollo municipal y los programas de trabajo necesarios para su ejecución en forma democrática y participativa.	Planes y programas	Ayuntamiento
	Artículo 188	La formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación del plan y programas municipales estarán a cargo de los órganos, dependencias o servidores públicos que determinen los Ayuntamientos, conforme a las normas legales de la materia y las que cada cabildo determine.	Formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas	Órganos, dependencias o servidores públicos designados por los Ayuntamientos

Instrumento normativo	Fundamento	Acciones reguladas	Referencia	Responsable
	Artículo 189	El Plan de Desarrollo Municipal deberá ser elaborado por las áreas correspondientes y presentado para su aprobación y publicación al Cabildo, dentro de los primeros cuatro meses de la gestión municipal. <i>Su evaluación deberá realizarse anualmente.</i>	Evaluación anual del Plan de Desarrollo Municipal	
	Artículo 190; fracciones I a la V.	El Plan de Desarrollo Municipal tendrá los objetivos siguientes: I.- Atender las demandas prioritarias de la población; II.- Propiciar el desarrollo armónico del municipio; III.- Asegurar la participación de la sociedad en las acciones del gobierno municipal; IV.- Vincular el Plan de Desarrollo Municipal con los planes de desarrollo federal y estatal; V.- Aplicar de manera racional los recursos financieros para el cumplimiento del plan y los programas de desarrollo.	Objetivos de la planeación estratégica municipal	Ayuntamiento
	Artículo 191	El Plan de Desarrollo Municipal contendrá al menos, un diagnóstico sobre las condiciones económicas y sociales del municipio, las metas a alcanzar, las estrategias a seguir, los plazos de ejecución, las dependencias y organismos responsables de su cumplimiento y las bases de coordinación y concertación que se requieren para su cumplimiento.	Contenido del Plan de Desarrollo Municipal	
	Artículo 192	El Plan de Desarrollo Municipal se complementará con programas anuales sectoriales de la administración municipal y con programas especiales de los organismos desconcentrados y descentralizados de carácter municipal.	Programas anuales derivados del Plan de Desarrollo Municipal	Dependencias y organismos de la administración pública municipal
Reglamento de la Administración Pública	Artículo 19 fracción I	Planear, programar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño de las unidades administrativas que	Planeación, programación y evaluación del	Presidencia Municipal

Instrumento normativo	Fundamento	Acciones reguladas	Referencia	Responsable
Municipal de Los Cabos, B.C.S.		conforman la administración pública municipal.	desempeño de las unidades administrativas	
	Artículo 34, fracción XII	Proponer y ejecutar las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestarias, así como los mecanismos para que el presupuesto se vincule a los planes aprobados.	Mecanismos de vinculación del presupuesto con la planeación municipal	Tesorería Municipal
	Artículo 34, fracción XLV	Elaborar su Programa Operativo Anual	Programa Operativo Anual de la Tesorería Municipal	
	Artículo 36, fracción V	Fijar y evaluar las metas de recaudación para cada ejercicio fiscal por oficina receptora.	Evaluación de metas de recaudación de ingresos	Dirección Municipal de Ingresos
	Artículo 37, fracción XI	Llevar un estricto control del presupuesto autorizado y del ejercicio del gasto público municipal	Ejercicio y control del gasto público municipal	Dirección Municipal de Egresos y Recursos Financieros
	Artículo 37, fracción XV	Impulsar los esfuerzos hacia una administración del presupuesto por programas	Presupuesto por programas	
	Artículo 40, fracción I	Planear, programar y organizar el sistema de control, fiscalización, auditoría y evaluación de la administración pública municipal, así como de las obras municipales	Control y evaluación de la administración pública municipal	Contraloría Municipal
	Artículo 40, fracción IX	Verificar y vigilar el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo	Seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo	
	Artículo 40, fracción XIV	Informar al Presidente Municipal del resultado de las auditorías y evaluaciones practicadas a las dependencias y entidades, para que por su conducto se informe al Cabildo.	Informes de auditorías y evaluaciones	
Artículo 40, fracción XXIX	Elaborar su Programa Operativo Anual	Programa Operativo Anual de la Contraloría Municipal		
Reglamento Interno de la Contraloría Municipal	Artículo 14, segundo párrafo	El control interno, evaluación de la gestión municipal y desarrollo administrativo, estarán a cargo de la Contraloría Municipal.	Atribución para evaluación de la gestión municipal	

Instrumento normativo	Fundamento	Acciones reguladas	Referencia	Responsable
	Artículo 19, fracción II	Planear, programar y organizar el sistema de control, fiscalización, auditoría y evaluación de la Administración Pública Municipal, así como de las obras municipales.		
	Artículo 19, fracción III	Proponer y aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación, que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.	Atribución para aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación	
	Artículo 19, fracción VI	Realizar por sí o a solicitud de parte, auditorías y evaluaciones de la gestión municipal a las Dependencias y Entidades con el fin de promover la eficiencia y transparencia en sus operaciones y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en sus programas y en su caso promover las medidas necesarias para corregir las deficiencias detectadas.	Facultad para realizar auditorías y evaluaciones de desempeño	
Reglamento Interior de la Oficialía Mayor	Artículo 23, fracción VIII	Apoyar a la Contraloría Municipal en la evaluación del desempeño de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal en la ejecución de los procesos institucionales y en la prestación de servicios al público a cargo de las mismas, presentando los resultados y recomendaciones que permitan mejorarlo.	Evaluación del desempeño de las dependencias y entidades, en apoyo de Contraloría Municipal	Unidad Administrativa de Innovación Gubernamental de Oficialía Mayor

Elaboración de la ASEBCS con base en normativa aplicable al Municipio de Los Cabos.

En la revisión realizada con enfoque de desempeño del marco jurídico del Municipio de Los Cabos, se detectaron algunas disposiciones en su normativa interna que regulan actividades de planeación, programación, presupuestación y evaluación; sin embargo, no se encuentran armonizadas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) de conformidad con los artículos: 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur; 28, 79, 82, 83, 84, 85 y 86 de la Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur; 90, 91 y 92 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, realizar las acciones necesarias en la armonización de su marco normativo para la regulación de las actividades de la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), dando pleno cumplimiento a lo

establecido en los artículos: 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 1, 18 y 60 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios; 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur; 28, 79, último párrafo; 82, 83, 84, 85 y 86 de la Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur; 90, 91 y 92 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur y demás correlativos.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos en el numeral 23 de su oficio de solventación TGM/0132/2025, donde se hace referencia a otro oficio TGM/DMEyRF/0020/2025, mencionándose que en este documento se presentan las argumentaciones y justificaciones correspondientes a los resultados del D-1 al D-8 de esta auditoría de desempeño; sin embargo, al revisar el contenido de dicho oficio, sólo atiende el resultado D-1, informando lo siguiente:

“De acuerdo a lo solicitado hago de su conocimiento que no se cuenta con un área encargada de realizar la revisión y valoración enfocadas en la implantación del presupuesto basado en resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), de lo cual se toma en cuenta sus recomendaciones para realizar las acciones necesarias en la armonización de su marco normativo para la regulación de las actividades de la implementación del presupuesto basado en resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

Se canalizará dicha información con la Dirección Municipal de Planeación para el Desarrollo Municipal de Los Cabos de acuerdo No. 037 del Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur. Se anexa Boletín antes mencionado, con Punto de Acuerdo donde se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027 del H. XV Ayuntamiento de Los Cabos”.

El Municipio de Los Cabos remitió información y/o documentación en atención a este Resultado con Recomendación de auditoría. Sin embargo, la evidencia presentada no es competente, ni suficiente; por lo que no solventa la condición observada.

NÚM. DEL RESULTADO: D-2

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-601-001-002

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Con base en la normativa analizada en el resultado anterior de esta auditoría, la unidad responsable de la evaluación de la gestión municipal es la Contraloría Municipal, como lo establecen los artículos: 126 y 128 fracción II de la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur; 40 fracción I del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Los Cabos; y 19 fracciones II, III y VI del Reglamento Interno de la Contraloría Municipal. Sin embargo, no se encuentran atribuciones o facultades específicas en esta área o en alguna otra del Municipio de Los Cabos para coordinar y orientar el proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), tanto del Plan Municipal de Desarrollo (PMD), como de los programas derivados de éste, y de los Programas Presupuestarios (Pp) operados por la entidad fiscalizada.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, realizar las acciones necesarias para que el área encargada de la evaluación de la gestión municipal, que de acuerdo con su marco jurídico corresponde a la Contraloría Municipal, tenga atribuciones o facultades específicas para elaborar y dar seguimiento a un programa que contenga objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, plazos, instancias o mecanismos para coordinar y orientar el proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), conforme lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 61, 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur; 76 al 86 de la Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur; 90, 91 y 92 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur y demás disposiciones normativas aplicables.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-3

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-602-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Dentro del ciclo presupuestario en la etapa de programación se plasman los objetivos de la planeación estratégica a través de los Programas Presupuestarios (Pp) y programas anuales de trabajo o documentos homólogos con sus respectivas metas. En esta etapa se definirán los Pp que las unidades responsables tendrán a su cargo, se construirán las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los Pp, se elaborarán las fichas técnicas de cada uno de los indicadores de la MIR; finalmente, se elaborará el programa operativo, de trabajo o actividades para cada Pp.

El Pp se define como la "categoría programática mediante la cual se organiza la asignación de recursos a cargo de los ejecutores del gasto público, y que mediante un conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas, contribuye a la atención de un problema público o de una necesidad pública" (*Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio 2023 de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Baja California Sur, p.20*).

En el numeral 54 del Manual de Programación y Presupuesto citado, se establecen las diferencias entre un Programa Operativo Anual (POA) y un Programa Presupuestario (Pp):

- a) *El Programa Operativo Anual (POA), es el conjunto de programas que técnicamente el Poder Ejecutivo considera realizar en un año, para atender los objetivos plasmados en el PED y los Programas Sectoriales y Estatales, mismo que servirá de base para la integración de los anteproyectos de presupuestos como lo establece la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur;*
- b) *Un POA sólo refleja los recursos financieros invertidos y se enfoca en insumos y procesos, es decir, sólo le basta justificar el gasto del recurso, sin que ello, implique que el programa cumpla o no con los objetivos establecidos y a su vez si estos objetivos generan un bien a la población. Dado que son contruidos con base en el gasto presupuestado en el año previo, se considera un ejercicio de presupuestación inercial, por lo que el POA, únicamente se circunscribe a los procesos de gestión, sin plantear objetivos estratégicos;*
- c) *En el caso del Pp, la prioridad radica en la obtención de los resultados que tengan impacto en los beneficiarios del gasto público. Al ser una categoría programática incorporan elementos programáticos, tales como el fin, propósito, componente, actividad, indicadores y metas, los cuales forman parte del SED, los cuales son sujetos de evaluación;*
- d) *A diferencia del POA, en un Pp se toman en consideración aspectos que van más allá del gasto en sí mismo, se involucran a las Unidades Responsables y se razona en términos del impacto que tendrá el programa en la población objetivo.*

En la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), los indicadores de resultados son elementos fundamentales para el seguimiento y evaluación

de los Pp; los indicadores estratégicos y de gestión se definen en la construcción de la Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que invariablemente será producto de la aplicación de todas las etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML): definición del problema o necesidad de intervención gubernamental basada en un diagnóstico, árbol del problema, árbol de objetivos, selección de la alternativa, estructura analítica del Pp y finalmente, el diseño y construcción de la MIR por cada Pp.

El Municipio de Los Cabos emitió el Gasto por Categoría Programática armonizado (CONAC), además para efectos de esta auditoría remitió a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, información y documentación de los programas operativos anuales (POAs) y presupuestos aprobados por unidad administrativa correspondiente al ejercicio fiscal 2023. La información consta de los siguientes documentos:

- a. Presupuesto por unidad administrativa con POA aprobado, 2023.
- b. Oficio del titular de la unidad administrativa dirigido al titular de Tesorería Municipal.
- c. Carátula General "POA" 2023 con los siguientes datos generales: tipo de programa, nombre del proyecto, propósito institucional, tipo de proyecto, clasificación funcional, programa sectorial, programa presupuestario, actividad institucional, plan de desarrollo, fecha inicio, fecha término, unidad administrativa, fuente de financiamiento, importe, justificación, impacto, cobertura y prioridad.
- d. Árbol de problemas.
- e. Árbol de objetivos.
- f. Matriz de Indicadores

Del análisis de la documentación remitida por el Municipio de Los Cabos, se evidencia que el Programa Operativo Anual (POA) es un elemento base en la elaboración de su Presupuesto de Egresos; sin apearse a lo dispuesto en los artículos 27, 28 y 29 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur, que textualmente señalan:

ARTÍCULO 27. El Presupuesto de Egresos del Estado y los Presupuestos de Egresos Municipales deberán elaborarse con base en programas presupuestarios.

Para tales efectos todos los trabajos de planeación, programación y presupuestación y la presentación de los anteproyectos del Presupuesto de Egresos del Estado a cargo de los representantes de los Poderes, Dependencias y Entidades, Organismos Autónomos y los Ayuntamientos, se desarrollarán conforme a lo establecido en el Título Segundo de esta Ley, la Ley de Planeación para el Estado de Baja California Sur, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás disposiciones aplicables.

La Secretaría y los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán, de conformidad con esta Ley, su Reglamento, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás disposiciones aplicables, las disposiciones administrativas que sean necesarias para llevar a cabo la programación,

presupuestación y aprobación, las cuales serán obligatorias y deberán permitir el seguimiento y evaluación del gasto.

ARTÍCULO 28. Los programas presupuestarios de las Entidades Públicas deberán ser evaluados conforme al artículo 134 constitucional, al artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, a los artículos 90, 91 y 92 de esta Ley y a las disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable y contar con su Matriz de Indicadores para Resultados. Para tales efectos, la Secretaría y los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán las disposiciones administrativas correspondientes.

ARTÍCULO 29. El Presupuesto de Egresos del Estado y los Presupuestos de Egresos Municipales deberán estar orientados a resultados. La Secretaría y Los Municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán las disposiciones administrativas para elaborar el Presupuesto basado en Resultados. La Secretaría podrá asesorar y proporcionar asistencia técnica a los Municipios que lo soliciten para la implementación y consolidación del Presupuesto basado en Resultados.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, conforme a lo dispuesto en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur, elaborar el Presupuesto con base en Programas Presupuestarios (Pp), los cuales deberán contar con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) derivada de la aplicación de todas las etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML). Cabe mencionar, que la MIR es un resumen de planeación estratégica, para la parte de gestión u operativa deberá auxiliarse para su ejecución de un programa anual de trabajo, de actividades u operativo donde se asignen recursos humanos, materiales y financieros para su ejecución, definiendo responsables, calendarizando el cumplimiento de actividades y previendo la temporalidad para la ministración de recursos económicos para cumplir en tiempo y forma.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-4

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-603-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

La Metodología del Marco Lógico (MML) es la única vía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); la MML consta de las siguientes etapas: definición del problema basada en un diagnóstico, árbol del problema, árbol de objetivos, selección de la alternativa y definición de la estructura analítica del programa presupuestario, finalmente, como una última etapa se construye la MIR.

Mediante el oficio ASEBCS/099/2024 del 14 de marzo de 2024, se solicitó al Municipio de Los Cabos dentro de la información requerida para la realización de esta auditoría, la documentación generada con la aplicación de la MML por cada Programa Presupuestario (Pp) y su respectiva MIR. La entidad fiscalizada remitió la documentación soporte de la MML en forma parcial y detectándose inconsistencias generalizadas en su aplicación como se muestra a continuación:

Etapa	Descripción de la información o documentación soporte de la MML presentada por el Municipio de Los Cabos	Resultado / Recomendación
1. Definición del Problema	No se remitió la información o documentación correspondiente.	Esta etapa tiene como finalidad establecer en forma clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. La documentación soporte consiste en un análisis y definición a partir de un diagnóstico de la problemática identificada.
2. Árbol del Problema	Se remitieron esquemas que mediante flechas indican un orden descendente de problema, causa inmediata, causa secundaria y efecto.	Estos esquemas denominados árbol de problemas no tienen ninguna correspondencia con la metodología del marco lógico.
3. Árbol de Objetivos	Se remitieron esquemas que mediante flechas indican un orden descendente nombrando elementos que corresponden al resumen narrativo de la primera columna de una matriz de marco lógico.	Estos esquemas denominados árbol de objetivos no tienen ninguna correspondencia con la metodología del marco lógico.
4. Selección de la Alternativa	No se remitió la información o documentación correspondiente.	Su objetivo es determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental. Consiste en analizar y valorar las opciones de acción más efectivas y eficientes para lograr los objetivos deseados. Implica seleccionar dentro del árbol de

Etapa	Descripción de la información o documentación soporte de la MML presentada por el Municipio de Los Cabos	Resultado / Recomendación
		objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con más probabilidad de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso y, de manera particular, la factibilidad técnica y presupuestaria. Éste es un ejercicio necesario para determinar las actividades y medios que dan estructura a un programa.
5. Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp)	No se remitió la información o documentación correspondiente.	<p>Se asegura la coherencia interna entre el problema, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que harán posible conocer los resultados obtenidas por la acción gubernamental a través del Pp a efectos de medir el éxito o fracaso de la intervención.</p> <p>En esta etapa se analiza y relaciona la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada, incluyendo sus causas y efectos, y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos, lo que equivale a la secuencia vertical, generadora de valor público. Asimismo, se compara la cadena de medios-objetivo-fines con la cadena de causas-problema-efectos.</p> <p>Por último, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR y se define la línea base del Pp y su horizonte de resultados esperados durante el ciclo de vida del Pp. También se emplea para construir los indicadores pertinentes.</p>

Elaboración de la ASEBCS con información presentada por el Municipio de Los Cabos.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, en el ciclo presupuestario subsecuente, aplicar todas las etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML) generando la documentación soporte de cada una de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR); asimismo, se sugiere emplear como referencias técnicas: la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP), Guía para la Elaboración de la

Matriz de Indicadores para Resultados (CONEVAL) y/o Manual de Programación y Presupuesto del Gobierno del Estado de Baja California Sur.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-5

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-604-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

Derivado del resultado anterior, el diseño y proceso de construcción de la Matriz de Marco Lógico o MIR en su arreglo de 4 filas por 4 columnas como resumen de un programa o proyecto, es evidente que no procede de la aplicación correcta de todas las etapas de la metodología, ésta no se realizó conforme los procedimientos indicados en la normativa técnica de referencia, por lo tanto la MIR resultante no cumple con los requisitos fundamentales de sintaxis, y de lógica vertical y horizontal; no siendo un elemento útil para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, con fundamento en el artículo 29 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur, mediante un proceso de formación de servidores públicos instruidos en el tema de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), solicitar asesoría y asistencia técnica a la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Baja California Sur; asimismo, promover y difundir el conocimiento de la normativa técnica de referencia: Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP), Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (CONEVAL), Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos (SHCP), Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores (CONEVAL) y Manual de Programación y Presupuesto del Gobierno del Estado de Baja California Sur.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del

Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-6

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-605-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO

El Municipio de Los Cabos no presentó las fichas técnicas de indicadores, conforme lo establecen los Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico (MML) emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) en mayo de 2013, que al respecto dice lo siguiente:

Para cada indicador deberá elaborarse una ficha técnica, la cual, contendrá al menos los siguientes elementos:

- a) Nombre del indicador: es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen;*
- b) Definición del indicador: es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador;*
- c) Método de cálculo: se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables;*
- d) Frecuencia de medición: hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador;*
- e) Unidad de Medida: hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, y*
- f) Metas: establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.*

Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet junto con los indicadores de desempeño los elementos mínimos establecidos en la ficha técnica, señalados en párrafo anterior.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, apegarse a la normativa citada del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), que establece la obligatoriedad de elaborarse una ficha técnica por cada indicador que contenga al menos los siguientes elementos: nombre del indicador, definición del indicador, método de cálculo, frecuencia de medición, unidad de medida y metas. Asimismo, publicar en su página de internet junto con los indicadores de desempeño, los elementos mínimos señalados anteriormente.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-7

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-606-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

La entidad fiscalizada no presentó evidencia de contar con un monitoreo, seguimiento y/o evaluación (interna o externa) de los resultados obtenidos en el ejercicio fiscal 2023, que presente un análisis de las variaciones entre lo programado y logrado, así como comparativos con indicadores a nivel estatal o nacional, que permitan evaluar el desempeño de sus programas, proyectos o procesos. Asimismo, no publicó en su portal de internet el Programa Anual de Evaluaciones (PAE), información de los evaluadores y los resultados, conforme lo establecen los artículos 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, en su proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), publicar en su portal de internet el Programa Anual de Evaluaciones (PAE), información de los evaluadores y los resultados, conforme lo establecen los artículos 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 90, 91 y 92 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur; asimismo, los resultados sean incorporados por el Municipio de Los Cabos en las etapas de planeación, programación y presupuestación del gasto público.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California

Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

NÚM. DEL RESULTADO: D-8

PROCEDIMIENTO NÚM.: 600-607-001-001

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:

En materia de transparencia del Municipio de Los Cabos en cuanto a la publicación de la información del artículo 75 fracciones IV, V y VI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur (LTAIPEBCS), se detectaron inconsistencias tanto en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) como en el portal de internet del Municipio, en lo que respecta a las fracciones del citado artículo relativas al desempeño de la entidad fiscalizada:

Art. 75 de la LTAIPEBCS	Observaciones
IV. Las metas y objetivos de las áreas de conformidad con sus programas operativos.	No se encuentra publicada la información correspondiente al ejercicio fiscal 2023.
V. Los indicadores relacionados con temas de interés público o trascendencia social que conforme a sus funciones, deban establecer.	Los indicadores publicados en forma generalizada no cumplen con las características mínimas definidas en los Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
VI. Los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados.	

Elaboración de la ASEBCS con información del portal de internet del Municipio de Los Cabos y de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) correspondiente al ejercicio fiscal 2023.

Se recomienda, al Municipio de Los Cabos, dar pleno cumplimiento al artículo 75 fracciones IV, V y VI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur. Asimismo, se informe a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur sobre la atención y seguimiento de las áreas de oportunidad detectadas en materia de transparencia.

Lo anterior, para que la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento del artículo 64 fracción XXX, 66 Bis y 66 Ter de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur, así como de los artículos 1, 2, 3 y 14 apartado B de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Baja California Sur; verifique con criterios de eficiencia, eficacia y economía, el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

Justificaciones y aclaraciones de la entidad fiscalizada:

El Municipio de Los Cabos, no presentó justificaciones y/o aclaraciones con respecto a este resultado con recomendación de auditoría.

CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

El **Municipio de Los Cabos** presentó información generada en el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, transparencia y rendición de cuentas, correspondiente al ciclo presupuestario de los recursos públicos municipales en el ejercicio fiscal 2023.

En la revisión de disposiciones normativas aplicables, cumplimiento de metas y objetivos de los programas con base en los principios de eficiencia, eficacia y economía, considerando la Metodología del Marco Lógico (MML) para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) correspondiente al ejercicio fiscal 2023; se encontraron diversas áreas de oportunidad como se muestran en los ocho resultados con recomendaciones de esta auditoría, para la mejora de la calidad del gasto público y su impacto potencial en beneficio de la población del Municipio de Los Cabos.

Un resultado con recomendación relevante fue en el sentido de realizar las acciones necesarias en la armonización de su marco normativo para la regulación de las actividades de la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). Asimismo, se recomendó a la entidad fiscalizada, realizar las acciones necesarias para que el área encargada de la evaluación de la gestión municipal, que de acuerdo con su marco jurídico corresponde a la Contraloría Municipal, tenga atribuciones o facultades específicas para elaborar y dar seguimiento a un programa que contenga objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, plazos, instancias o mecanismos para coordinar y orientar el proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Otra área de oportunidad relevante es el cumplimiento del artículo 75, fracciones IV, V y VI de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur, en cuanto a la publicación en el portal de internet de la información relativa al cumplimiento de metas y objetivos de los programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo y sus indicadores de resultados.

En resumen, en la medida que la entidad fiscalizada atienda y solvente las recomendaciones derivadas de esta auditoría de desempeño, avanzará en la implementación y operación del PbR-SED, en congruencia con el Plan Municipal de Desarrollo, en el cumplimiento de las metas y objetivos de sus programas con criterios de eficiencia, eficacia y economía.

L.C. Ricardo Verdugo Llanas

Auditor Superior del Estado de Baja California Sur

20 de febrero de 2025.