



Transformando a la 2020
Universidad Tecnológica de Tijuana **40**

Programa Anual de Evaluación 2020

Ayuntamiento de Tijuana

38.- Dirección de
Administración Urbana.



TIJUANA

XXIII AYUNTAMIENTO 2019-2021

Índice

2

Presentación

3

Objetivo General

3

Objetivos Específicos

4

1. Datos Generales

14

2. Resultados / Productos

29

3. Cobertura.

31

4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.

32

5. Conclusiones de la Evaluación

38

6. Fuentes de Información

39

7. Formato para difusión de los resultados (CONAC)

Presentación

La evaluación de la política pública en México es una herramienta fundamental para mejorar constantemente su desempeño y conocer cuáles de las acciones son o no efectivas para resolver los grandes problemas sociales y económicos que aquejan al País.

De acuerdo al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que “los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”. En ese sentido, la evaluación del desempeño se realiza mediante la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, basándose en los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

De acuerdo con el artículo 81 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas, así como establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico de dichas actividades. Asimismo, en el artículo 78 de la LGDS se define que la evaluación debe ser anual.

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación específica de desempeño, la cual tiene como finalidad contar con una valoración del desempeño de los programas federales sociales en su ejercicio fiscal 2019 y avance del segundo cuatrimestre de 2020.

Para lo anterior se aplica la instrumentación del Sistema de Evaluación del Desempeño que tiene como base la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual establece los principios para la conceptualización y diseño de programas públicos y sus herramientas de monitoreo y evaluación, que se plasman en un instrumento denominado Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con el propósito es orientar la operación de los programas presupuestarios al logro de resultados.

Objetivo General

Contar con una valoración del desempeño de los Programas y Acciones en su ejercicio fiscal 2019 y avance al segundo trimestre de 2020, con base en la información entregada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades, a través de la Metodología de evaluación específica de desempeño, para contribuir a la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

1. Reportar los resultados y productos de los programas evaluados durante el ejercicio fiscal correspondiente, mediante el análisis de los indicadores de resultados, información programática y presupuestal, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.
2. Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.
3. Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas.
4. Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto de los programas.
5. Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones de los programas.

La metodología de la presente evaluación se realiza mediante trabajo de gabinete y únicamente con base en la información proporcionada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades.

A continuación, se mencionan los apartados principales que establecen esta evaluación de desempeño específico:

1. Datos Generales
2. Resultados/ Productos
3. Cobertura
4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora
5. Conclusiones de la Evaluación
6. Fuentes de Información
7. Formato para Difusión de Resultados (CONAC)

1. Datos Generales.

Identificación del programa

La Dirección de Administración Urbana (DAU), está dentro de la estructura de la Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental del Ayuntamiento de Tijuana, de acuerdo con el reglamento interno de esta secretaría publicado en el Periódico Oficial del Estado de Baja California el 6 de diciembre de 2013, sección III, tomo CXX, número 56, presentando la última reforma en Periódico Oficial del Estado, el 05 de enero de 2018, número 1.

El programa 38 “Dirección de Administración Urbana (DAU)”, está ubicado en Blvd. Independencia No.1350, Zona Urbana Rio Tijuana, CP 22320, Tijuana, Baja California, México, a cargo de la Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental Arq. Patricia Peterson Villalobos.

El propósito institucional de la Dirección de Administración Urbana es ser una metrópoli de vanguardia en infraestructura y desarrollo urbano, equipamiento y logística, integrada como zona metropolitana, ordenada, limpia, debidamente alumbrada con vialidades modernas que permiten una movilidad eficiente.

Presupuesto autorizado y ejercido 2019 y 2020.

La transferencia de recursos asignados a la Dirección de Administración Urbana mediante el Programa Operativo Anual inicial para el periodo 2019 y 2020 fue de \$54´491,172.04 y \$58´061,031.76 respectivamente. Dichas cifras sufrieron modificaciones en ambos periodos sumando la cantidad de \$ 56´217,178.11 para 2019 y \$ 58´052,186.26 como resultado parcial al primer semestre de 2020.

Tabla 1 Presupuesto de Ingresos 2019 y 2020.

Concepto	2019		2020	
	Inicial	Modificado	Inicial	Modificado
Transferencia, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 54´491,172.04	\$ 56,217,178.11	\$ 58´061,031.76	\$ 58´052,186.26
Ingresos por venta de bienes y servicios	0	0	0	0
Participaciones y aportaciones	0	0	0	0
Presupuesto de ingresos	\$ 54´491,172.04	\$ 56,217,178.11	\$ 58´061,031.76	\$ 58´052,186.26

Fuente: Presupuesto Operativo Anual e Informe Interno de ingresos 2019 y 2020.

Del presupuesto modificado 2019 fue de \$ 56´217,178.11 y se devengaron \$ 53´581,149.23 pesos, de los cuales el 23.32% corresponde a la Dirección de administración urbana, el 4.44% a la Subdirección de control urbano, el 11.26% al Departamento de acciones de urbanización, el 7.01% al Departamento de usos de suelo, el 12.87% al Departamento de operatividad de actividades mercantiles, el 11.15% al Departamento de edificación, el 29.95% al Departamento de control urbano con la delegación Centenario, Departamento de control urbano con la delegación La Presa Este, Departamento de control urbano con la delegación La Presa, Departamento de control urbano con la delegación Centro, Departamento de control urbano con la delegación Cerro Colorado, Departamento de control urbano con la delegación San Antonio de los Buenos, Departamento de control urbano con la delegación La Mesa, Departamento de control urbano con la delegación Sánchez Taboada, y Departamento de control urbano con la delegación Playas de Tijuana.

Tabla 2 Presupuesto de Egresos 2019.

Concepto	Egresos 2019					Sub-ejercido
	Aprobado	Ampliaciones/ (Reducciones)	Modificado	Devengado	Pagado	
	1	2	3 = (1 + 2)	4	5	
Transferencia, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$54´491,172.04	\$ 1´726.006.07	\$56,217,178.11	\$53´581,149.23	\$51´021.661.24	\$2´636,028.88
Ingresos por venta de bienes y servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Participaciones y aportaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Presupuesto de ingresos	\$54´491,172.04	\$ 1´726.006.07	\$56,217,178.11	\$53´581,149.23	\$51´021.661.24	\$2´636,028.88

Fuente: Estado Analítico de egresos 2019.

En 2020 del presupuesto modificado de \$ 58´052,186.26 pesos, se han devengado al mes de junio \$ 22´143,646.55 de los cuales el 27.34% corresponde a la Dirección de administración urbana, el 4.45% a la Subdirección de control urbano, el 12.02% al Departamento de acciones de urbanización, el 7.81% al Departamento de usos de suelo, el 13.84% al Departamento de operatividad de actividades mercantiles, el 4.75% al Departamento de edificación, el 29.79% al Departamento de control urbano con la delegación Centenario, Departamento de control urbano con la delegación La Presa Este, Departamento de control urbano con la delegación La Presa, Departamento de control urbano con la delegación Centro, Departamento de control urbano con la delegación Cerro Colorado, Departamento de control urbano con la delegación

San Antonio de los Buenos, Departamento de control urbano con la delegación La Mesa, Departamento de control urbano con la delegación Sánchez Taboada, y Departamento de control urbano con la delegación Playas de Tijuana.

Tabla 3 Presupuesto de Egresos 2020.

Concepto	Egresos 2020					
	Aprobado	Ampliaciones/ (Reducciones)	Modificado	Devengado	Pagado	Sub-ejercido
	1	2	3 = (1 + 2)	4	5	6
Transferencia, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$58'061,031.76	(\$ 8,845.50)	\$58,052,186.26	\$22'143,646.55	\$19'517.476.43	\$35'908,539.71
Ingresos por venta de bienes y servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Participaciones y aportaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Presupuesto de ingresos	\$58'061,031.76	(\$ 8,845.50)	\$58,052,186.26	\$22'143,646.55	\$19'517.476.43	\$35'908,539.71

Fuente: Estado Analítico de egresos 2020.

En referencia a los estados analíticos de ingresos 2019 y 2020, por naturaleza del programa no aplica para el gobierno central, debido a que los ingresos de la Dirección de Administración Urbana no se integran al programa presupuestal que maneja la dependencia, si no directamente al de la Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Tijuana.

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.

La población potencial que se establecen en el formato del Programa Operativo Anual (POA) en el ejercicio 2019, se encuentran mujeres y hombres de todas las edades que transitan o viven en el municipio de Tijuana, totalizando 1'307,898 personas cantidad cercana a la proyección realizada por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) para el año 2019, lo que indica que con sus acciones se pretende atender a toda la población del municipio de Tijuana. Desagregada por sexo son 661,338 mujeres y 646,560 hombres. Mientras que, por grupos de edad, consideran la siguiente distribución: De 0 a 14 años son 0 personas; de 15 a 44 años son 885,383 personas; de 45 a 64 años son 335,987 personas y de 65 y más años de edad son 86,528 personas. La población objetivo es de 1'221,370 detectada como población económicamente activa. La población atendida de acuerdo al número de trámites proyectados es de 89,925.

La población potencial determinada en el POA para el ejercicio 2020, se encuentran mujeres y hombres de todas las edades que transitan o viven en el municipio de Tijuana, totalizando 1'379,902. Desagregada por sexo son 699,947 mujeres y 679,955 hombres. Mientras que, por grupos de edad, consideran la siguiente distribución: De 0 a 14 años son 0 personas; de 15 a 44 años son 898,090 personas; de 45 a 64 años son 380,237 personas y de 65 y más años de edad son 101,575 personas. La población objetivo es de 1'278,327 detectada como población económicamente activa. La población atendida de acuerdo a la proyección el número de trámites es de 89,912.

En este programa se realizan diversos trámites que se realizan tanto a personas físicas como morales, atendándose al 31 de diciembre de 2019.

Tabla 4 Trámites proyectados y realizados en el 2019.

Departamento	Trámites Realizados	%	Trámites proyectados	%
Edificación	4,668	5.83%		
Usos de suelo	4,356	5.44%		
A. Mercantiles	50,718	63.31%		
Urbanización	3,631	4.53%		
Delegaciones	16,741	20.89%		
TOTAL	80,114	100.00%	89,925	100%

Fuente: Documento de estadística interno de la DAU 2019.

Para el primer semestre de 2020, se presenta la siguiente estadística de tramites proporcionados por la DAU.

Tabla 5 Trámites proyectados y realizados para el 1 semestre de 2020.

Departamento	Trámites Realizados	%	Trámites proyectados	%
Edificación	2,379	4.93%		
Usos de suelo	2,068	4.29%		
A. Mercantiles	34,563	71.75%		
Urbanización	1,423	2.96%		
Delegaciones	7,744	16.07%		
TOTAL	48,177	100.00%	89,912	100%

Fuente: Documento de estadística interno de la DAU 2020.

Metas y objetivos nacionales a los que se vincula.

En la matriz de Planeación de Estrategias se observa la relación de este programa con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en el eje general de "Bienestar" que tiene por objetivo "garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales,

con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios”.

Para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios, en el PND 2019-2024 que establece el eje general de “Bienestar”, se plantean once objetivos, uno de ellos es el 2.8 el que establece “Fortalecer la rectoría y vinculación del ordenamiento territorial y ecológico de los asentamientos humanos y de la tenencia de la tierra, mediante el uso racional y equilibrado del territorio, promoviendo la accesibilidad y la movilidad eficiente”.

Cobertura y mecanismos de focalización.

La dependencia proporcionó evidencia de contar con una estrategia de cobertura de acuerdo al diagnóstico incluido en el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019 para su planeación 2019 y 2020, el cual cuenta con estadísticas basadas en el INEGI y en CONAPO. En su Programa Operativo Anual y en la MIR, considera como su población objetivo a toda la población del municipio de Tijuana, debido al tipo de trámites y servicios que se proporcionan.

También se plantean las metas y acciones, con los tipos de trámites y servicios que se realizaran para atender a las personas físicas y morales que las requieren, así como la periodicidad que serán medidos, información y documentos utilizados durante el proceso de planeación del Programa Operativo Anual sujeto a evaluación.

Debido a que tanto el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), fueron terminados en el transcurso de 2020, la Dirección de Administración Urbana realiza la modificación pertinente en la Matriz de Estrategias 2020. Con fundamento en el artículo 45 de la Ley del Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, se presenta la alineación del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, con el objetivo específico de lograr una adecuada determinación de acciones, siendo las que a continuación se detallan: PND 2019-2024 línea de acción y/o estrategia 2.8.1, PED 2020-2024, línea de acción y/o estrategia 4.2.1.3 y el PMD 2020-2021 línea de acción y/o estrategia 4.4.2.6 “Identificar proyectos para incorporarlos a planes y programas en materia de desarrollo urbano”.

Alineación PND, PED Y PMD 2019 y 2020.

En cuanto a la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el fondo evaluado de la Dirección de Administración Urbana corresponde al Eje General 2: Bienestar, Objetivo 2.8 Fortalecer la rectoría y vinculación del ordenamiento territorial y ecológico de los asentamientos humanos y de la tenencia de la tierra, mediante el uso racional y equilibrado del territorio, promoviendo la accesibilidad y la movilidad eficiente.

Tabla 6 Alineación a los Planes Nacional, Estatal y Municipal Ejercicio 2019.

Nivel de Plan de Desarrollo	Línea de Acción y/o Estrategia	Vigencia del Plan	Descripción de línea Acción y/o Estrategia
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	2.8.1	2019-2024	Promover acciones de planeación de carácter regional, estatal, metropolitano, municipal y comunitario en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial ecológico con criterios de sostenibilidad, accesibilidad, de mitigación y adaptación al cambio climático, asegurando la participación de los tres órdenes de gobierno, los sectores social, privado y la academia, así como los pueblos y comunidades indígenas.
Plan Estatal de Desarrollo (PED)	5.2.2.1	2014-2019	Actualizar los planes y programas de desarrollo urbano observando las nuevas políticas y estrategias federales del ordenamiento territorial.
Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	4.3.3.2	2017-2019	Elaborar programas, estudios y proyectos para el ordenamiento territorial sustentable y resiliente, considerando la gestión del desarrollo y mantenimiento de infraestructura, así como la aptitud y capacidades del medio físico.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2014-2019 y Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2017-2019.

Tabla 7 Alineación a los Planes Nacional, Estatal y Municipal Ejercicio 2020.

Nivel de Plan de Desarrollo	Línea de Acción y/o Estrategia	Vigencia del Plan	Descripción de línea Acción y/o Estrategia
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	2.8.1	2019-2024	Promover acciones de planeación de carácter regional, estatal, metropolitano, municipal y comunitario en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial ecológico con criterios de sostenibilidad, accesibilidad, de mitigación y adaptación al cambio climático, asegurando la participación de los tres órdenes de gobierno, los sectores social, privado y la academia, así como los pueblos y comunidades indígenas.
Plan Estatal de Desarrollo (PED)	4.2.1.1.3	2020-2024	Revisar, coordinar, gestionar y dar seguimiento a la elaboración de planes y programas de ordenamiento territorial en la función de la Comisión Coordinadora de Desarrollo Urbano (COCODEUR) para la elaboración del Dictamen Técnico de Congruencia.
Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	1.3.2.3	2020-2021	Promover la difusión de plataformas digitales de otorgamiento de licencias, anuncios, permisos de operación, anuencias ambientales y factibilidades de uso de suelo.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2020-2024 y Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2020-2024.

Resumen Narrativo la Matriz de Indicadores por Resultados (MIR) 2019.

Como parte de la información de la planeación 2019, se proporcionaron las fichas técnicas de cada indicador, de las cuales una es de Fin, una de Propósito, 3 son de Componente y 9 son

de Actividad. Para el ejercicio 2020 de acuerdo a las fichas técnicas presentadas una corresponde al Fin, una de Propósito, 2 son de Componente y 4 de Actividad. Donde una vez analizadas, vemos que todas estas fichas, cuentan con nombre del indicador, tienen su definición, cuentan con método de cálculo, determinan unidad de medida, consideran frecuencia de medición, se especifican las metas que van a medir y contienen el comportamiento de indicador en forma ascendente.

Tabla 8 Resumen Narrativo de la MIR 2019.

Nivel	Resumen narrativo
Fin	Contribuir a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante la sistematización de procesos.
Propósito 1	Las personas habitantes del municipio de Tijuana cuentan con el ordenamiento urbano.
Componente 1	Acciones de urbanización atendidas.
C1. Acción 1	Atención de solicitudes relacionadas con fraccionamientos.
C1. Acción 2	Atención a solicitudes relacionadas con licencias de urbanización
C1. Acción 3	Atención a solicitudes de movimientos de tierra.
C1. Acción 4	Atención de solicitudes de subdivisiones de predios.
C1. Acción 5	Atención a solicitudes de recuperación de la vía pública.
Componente 2	Actividades mercantiles y uso de suelo atendidas.
C2. Acción 1	Atención a solicitudes inherentes a las licencias de operación.
C2. Acción 2	Atención a solicitudes relacionadas con usos de suelo.
Componente 3	Acciones de edificación atendidas
C3. Acción 1	Atención a solicitudes inherentes a las licencias de construcción.
C3. Acción 2	Seguimiento a solicitudes relacionadas con las construcciones en régimen de propiedad en condominio.

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019.

En el caso de los 14 indicadores de la matriz para el Programa Operativo Anual para 2019, y los 8 para el POA 2020, todos cuentan con unidades de medida, para el seguimiento de cada uno de ellos y están orientadas a medir el desempeño, ya que todos los métodos de cálculo no solo miden la gestión y en el avance se aprecia el porcentaje de servicios entregados.

Tabla 9 Resumen Narrativo de la MIR 2020.

Nivel	Resumen narrativo
Fin	Contribuir a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante la sistematización de procesos.
Propósito 1	Las personas habitantes del municipio de Tijuana cuentan con el ordenamiento urbano.
Componente 1	Solicitudes de acciones de edificación y urbanización atendidas.
C1. Acción 1	Atención de solicitudes relacionadas con las acciones de urbanización.
C1. Acción 2	Atención a solicitudes inherentes a las licencias de construcción.
Componente 2	Solicitudes de acciones de uso de suelo y actividades mercantiles atendidas.
C2. Acción 1	Atención a solicitudes relacionadas con usos de suelo.
C2. Acción 2	Atención a solicitudes inherentes a actividades mercantiles.

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2020.

Para el POA 2019 todas las metas son factibles de alcanzar ya que el programa cuenta con la estructura y recursos necesarios, para atender los diversos trámites y servicios con los que se relacionan los indicadores de la MIR. En cuanto a la programación de las metas para el nivel de Fin es anual, en el caso del indicador de propósito este se programa en forma semestral con un cumplimiento de 50% (parcial) para cada uno y con una meta anual de 100%. Por el lado de las fichas de los 3 componentes y las de las 9 actividades en todos los casos la programación trimestral es del 25% parcial con una meta anual del 100%. Es decir, en todos los casos suman las metas semestrales o trimestrales para poner la meta anual.

Los tipos de indicadores implementados en el POA 2019 y 2020, corresponden a estratégicos en el nivel de Fin y Propósito, para los Componentes se empleó estratégicos y de Gestión, en cuando a las actividades determinadas corresponden a indicadores de gestión.

A través de la metodología de marco lógico se determina el fin, propósito, componentes y actividades para atender el problema, para lo cual se aplica la normatividad vigente, procedimientos, instrumentos, sistemas para la atención y seguimiento de las solicitudes de apoyo de parte de personas con alguna necesidad.

Valoración del diseño del programa respecto a la atención del problema o necesidad.

Como parte de la información soporte del proceso de planeación de la apertura programática para el ejercicio 2019 y parcial al 2 do. Trimestre de 2020, se presentó la siguiente información documental: Diagnósticos y estudios del problema que aborda el programa, POA, Cierre programático 2019, Avance programático 2020, Matriz de indicadores de resultados, Fichas técnicas de indicadores de la MIR, Matriz de planeación de estrategias, Alineación al PND,

PED y PMD, Estado analítico de ingresos, Estado analítico de presupuesto de egresos, Documentos normativo del programa y reglas de operación vigentes, Evaluaciones anteriores 2018, Documentos de trabajo y/o documentación institucional derivados de los mecanismos para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora (2018-2019).

Este programa por ser anual, se les da seguimiento a sus avances en forma trimestral, se revisan y en base a los resultados se toman decisiones para realizar modificaciones durante el año y elaborar la programación del próximo.

Para efectos de la justificación que respalda este programa, este se basa en el diagnóstico que se incluye en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2017-2019, por un lado, el apartado de Ciudad Incluyente en el cual se describen entre otras condiciones: El rezago social e índice de marginación urbana, en el cual se consideran los servicios públicos a los cuales se tiene acceso, así como las condiciones de las viviendas en que habita la población. Otro apartado del PMD es el de Ciudad Sustentable, en el cual se analiza la problemática del desarrollo urbano, teniendo el reto de fortalecer prioritariamente la información catastral para mejorar el control urbano. El PMD cuenta con un análisis y estadísticas socioeconómicas de la población del Municipio de Tijuana.

Al ser atendido el programa de la Dirección de Administración Urbana, por la autoridad local, es el más adecuado ya que controla todo lo relacionado con los permisos de usos del suelo y de construcción que se requieren dentro de los límites territoriales del municipio de Tijuana.

En la Matriz de Planeación de Estrategias, se establece la relación de este programa con el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019 (PMD), ya que el Propósito del Programa es “Los habitantes del municipio de Tijuana cuentan con ordenamiento urbano”, mientras que en el PMD está el Objetivo 4.3. Promover un efectivo ordenamiento territorial y urbano, con su estrategia 4.3.3. Ordenar y planificar el desarrollo urbano, en su línea estratégica 4.3.3.2. Elaborar programas, estudios y proyectos para el ordenamiento territorial sustentable y resiliente, considerando la gestión del desarrollo y mantenimiento de infraestructuras, así como la aptitud y capacidades del medio físico.

También se ve la relación que tiene con el Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019 en la Línea de acción 5.2.2.1 Actualizar los planes y programas de desarrollo urbano observando las nuevas políticas y estrategias federales del ordenamiento federal.

En esta matriz también está la relación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en la Línea de Acción 2.8.1 Promover acciones de planeación de carácter regional, estatal,

metropolitano, municipal y comunitario en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial ecológico con criterios de sostenibilidad, accesibilidad, de mitigación y adaptación al cambio climático, asegurando la participación de los tres órdenes de gobierno, los sectores social, privado y la academia, así como los pueblos y comunidades indígenas.

El lograr el cumplimiento del propósito del programa, aporta al cumplimiento del objetivo y de las estrategias del PMD relacionadas con este tema, así como también los establecidos en las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo y del Plan Nacional de Desarrollo.

En la Matriz de Planeación Estratégica presentada por la dependencia se aprecia la relación que guarda la Línea de Acción del programa en el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019 con líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019.

2. Resultados / Productos

La dependencia responsable de este programa Dirección de Administración Urbana dentro del documento “Árbol de causas y efectos”, que formó parte integrante en el proceso de planeación y programación para el ejercicio 2019 del programa Dirección de Desarrollo Urbano, se determina la siguiente problemática: El municipio de Tijuana presenta un insuficiente control urbano. En la redacción no se hace referencia en forma explícita a la población que tiene el problema, pero si a situaciones que afecta a toda la población que reside en el municipio, como lo es insuficiente control urbano, que lleva a tener un descontrol, a un desordenado crecimiento comercial, o a que la población viva en asentamientos irregulares y tener como resultado un descontento generalizado de la ciudadanía.

La entidad diseña su programa a partir de la determinación de que existe una falta de concientización de la necesidad de un control urbano ordenado, que se base en estadísticas de INEGI y del CONAPO para determinar su población potencial y objetivo. Así mismo, para información sobre el desarrollo urbano en estudios del Instituto Metropolitano de Planeación (IMPLAN).

Al tratarse de un programa presupuestal del H. Ayuntamiento de Tijuana, este tiene una vida de un año, se revisa su seguimiento en forma trimestral y se actualiza cada año para el siguiente ejercicio fiscal.

La Dirección de Administración Urbana se encarga de regular y vigilar el desarrollo urbano de la ciudad de Tijuana, presentando como objetivo el de promover un efectivo ordenamiento territorial y urbano, a través de la aplicación de la normatividad, emitiendo autorizaciones, dictámenes y opiniones técnicas, así como orientación y asesoría a los usuarios, con una respuesta eficaz y eficiente; con personal profesional y técnico de calidad con ética, transparencia, integridad, responsabilidad y compromiso.

Entre los trámites que se realizan en la dependencia que lleva este programa están:

✓ Dictamen de uso de suelo:

Constancia de zonificación de uso de suelo, Dictamen de uso de suelo, Constancia de acreditación, traslado y asentamiento de oficina móvil, Reconsideración de uso de suelo y Certificación de uso de suelo.

✓ Licencia de urbanización:

Dictamen de factibilidad de subdirección y fusión, Dictamen de factibilidad de re-lotificación, Licencia de movimiento de tierra, Licencia de limpieza y despalme, Anteproyecto urbano, Anteproyecto ejecutivo, Constancia de cumplimiento de acuerdo, Entrega-recepción de fraccionamientos, Reducción y/o cancelación de póliza de fianza, Recuperación de la vía pública, Acciones de urbanización, Licencia de integración y/o señalamiento vial y Certificación de planos, oficios y/o memorias descriptivas.

✓ Licencia de edificación:

Dictamen de factibilidad de conversión a régimen de propiedad en condominio con licencia de construcción, Autorización de declaratoria de conformidad constitución de régimen propiedad de condominio, autorización de modificación de proyecto, Autorización de modificación de proyecto, Autorización de traslación de dominio, Cancelación de fianza por vicios ocultos, Cancelación de fianza por vicios ocultos, Cancelación de fianza de terminación de obra, Registro de revalidación de peritos, Licencia de construcción habitacional, comercial e industrial, Terminación de obra y prórroga habitacional y comercial, Licencia de construcción de bardas y muros de contención, Licencia de demolición, Certificación de documentos y planos, Ocupación temporal de vía pública con materiales o movimientos y maniobras, Dictamen técnico de ocupación de inmueble y Dictamen técnico de daños.

✓ Licencia de operación y licencia de anuncio:

Licencia de operación, Permiso provisional de operación 90 días, Licencia de anuncios, carteleras, espectaculares y vallas publicitarias.

Existen formatos específicos para el tipo de trámite, en el cual se asienta información según corresponda, al terreno o edificación relacionada con el trámite solicitado. Estos formatos están disponibles tanto en las oficinas de la Dirección de Administración Urbana, Delegaciones Municipales y en la página de Internet de la Dirección de Administración Urbana. Para la captura de los datos y su seguimiento, se utiliza el Sistema Integral de Administración Urbana (SIAU).

La clave única para relacionar el trámite es la clave catastral con que cuenta el terreno o edificación, misma que fue asignada con anterioridad por la Dirección de Catastro Municipal, la cual forma parte del propio gobierno municipal y está actualmente integrada en la Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental, de la cual también forma parte la Dirección de Administración Urbana. Dicha clave catastral es mantenida de por vida para la propiedad, así como en el historial de los archivos del programa, lo que puede cambiar es el nombre de los

propietarios, que puede ser una persona física o moral. En el procedimiento de Subdivisión, Fusión y/o Re lotificación se establecen mecanismos para los cambios.

Los formatos para realizar los diversos trámites incluyen características de los solicitantes tales como: nombre, domicilio, teléfono y la información del trámite. Estos están sustentados en los documentos normativos entre los que están: Reglamento de la Ley del Catastro Inmobiliario del Estado de Baja California para el Municipio de Tijuana, Baja California; el Reglamento de Acciones de Urbanización para el Municipio de Tijuana. Reglamento de Edificación para el Municipio de Tijuana y el Reglamento General de Condominios para el Municipio de Tijuana.

Indicadores de Resultados e Indicadores de Servicios y de Gestión.

En este apartado se analizan los indicadores de la MIR del Programa 38 “Dirección de Administración Urbana”, en la MIR se cuenta con un indicador de Fin “Porcentaje de logro de informes de control urbano”, un indicador de Propósito en el cual la unidad de medida es el “Porcentaje de logro de informes de control urbano” los cuales serán analizados. Por el lado de los indicadores de servicios y gestión se analizarán los 2 indicadores de componente y 3 indicadores de actividad.

En el resumen narrativo de la MIR de 2019 el indicador del Fin es “Porcentaje de logro de informes de control urbano” el cual mide el número de logro de informes de acciones de control urbano atendidos por la Dirección de Administración Urbana con relación al total de los informes de control urbano programados de acciones de control urbano, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 10 Indicador de Fin.

Nombre	Porcentaje de informes de control urbano		
Objetivos	Contribuir a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante el procedimiento de sistematización de los procesos.		
Nivel	Fin		
Interpretación	Representa el logro de informes de acciones de control urbano y los informes de acciones de control urbano.		
Sentido del indicador	Ascendente		
Método de Cálculo	$(\text{Informes realizados de acciones de control urbano} / \text{Informes programados de acciones de control urbano}) * 100$		
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de control urbano		
Frecuencia de Medición del Indicador	Anual		
Año Base del indicador	N/D		
Meta del Indicador 2020	Valor del Indicador 2020	Meta del Indicador 2019	Valor del Indicador 2019
100%	N/A	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

En el resumen narrativo de la MIR el indicador de Propósito es “Porcentaje de informes de ordenamiento urbano”, el cual mide el logro de informes de trámites de control urbano que atiende la Dirección de Administración Urbana con relación al total de los informes programados de trámites de control urbano, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 11 Indicador de Propósito

Nombre	Porcentaje de informes de ordenamiento urbano						
Objetivos	Las personas habitantes del municipio de Tijuana cuentan con ordenamiento urbano.						
Nivel	Propósito						
Interpretación	Representa el logro de informes de trámites de control urbano.						
Sentido del indicador	Ascendente						
Método de Cálculo	$\left(\frac{\text{Informes realizados de trámites de control urbano} / \text{informes programados de trámites de control urbano} + \text{acciones de control urbano} / \text{Informes programados de acciones de control urbano}}{2} * 100 \right) / 2$						
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de trámites de control urbano.						
Frecuencia de Medición del Indicador	Semestral						
Año Base del indicador	N/D						
Meta del Indicador 2020	Valor del Indicador 2020		Meta del Indicador 2019		Valor del Indicador 2019		
50%	50%	50%	N/A	50%	50%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

El Componente C1 tiene por indicador “Porcentaje de informes de acciones de urbanización”, el cual mide el logro de los informes de acciones atendidas, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 12 Indicador de Componente P1C1

Nombre	Porcentaje de informes de acciones de urbanización.														
Objetivos	Acciones de urbanización atendidas.														
Nivel	Componente														
Interpretación	Representa el logro de los informes de acciones atendidas.														
Sentido del indicador	Ascendente														
Método de Cálculo	$\left(\frac{\text{Informes realizados de solicitudes de fraccionamientos} + \text{Informes de licencias de urbanización} + \text{Informes realizados de movimientos de tierra} + \text{Informes realizados de subdivisión predios} + \text{Informes realizados de recuperación de la vía pública}}{\text{Informes programados de solicitudes de fraccionamientos} + \text{Informes programados de licencias de urbanización} + \text{Informes programados de subdivisión de predios} + \text{Informes programados de recuperación de la vía pública}} * 100 \right) / 4$														
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de trámites realizados.														
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral														
Año Base del indicador	N/D														
Meta del Indicador 2020	Valor del Indicador 2020				Meta del Indicador 2019				Valor del Indicador 2019						
25%	25%	25%	25%	25%	25%	N/A	N/A	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

El Componente C2 tiene el indicador “Porcentaje de informe de uso de suelo y actividades mercantiles”, el cual mide el logro de los informes de acciones de uso de suelo y actividades mercantiles, en su ficha técnica de indicador tiene las siguientes características:

Tabla 13 Indicador de Componente P1C2

Nombre	Porcentaje de informes de uso de suelo y actividades mercantiles.															
Objetivos	Actividades mercantiles y uso de suelo atendidas.															
Nivel	Componente															
Interpretación	Representa el logro de los informes de acciones de uso de suelo y actividades mercantiles.															
Sentido del indicador	Ascendente															
Método de Cálculo	(((Informes realizados de solicitudes de uso de suelo + Informes realizados de solicitudes de actividades mercantiles) / (Informes programados de solicitudes de uso de suelo + Informes programados de solicitudes de actividades mercantiles)) * 100) / 4															
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de usos de suelo y actividades mercantiles.															
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral															
Año Base del indicador	N/D															
Meta del Indicador 2020	25% 25% 25% 25%				Valor del Indicador 2020				Meta del Indicador 2019				Valor del Indicador 2019			
	25%	25%	25%	25%	25%	25%	N/A	N/A	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

El indicador de la Actividad P1C1A1 es el “Porcentaje de informes de solicitudes de fraccionamientos”, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 14 Indicador de Componente P1C1A1

Nombre	Porcentaje de informes de solicitudes de fraccionamientos.															
Objetivos	Atención de solicitudes relacionadas con fraccionamientos.															
Nivel	Actividad															
Interpretación	Representa el logro de los informes de solicitudes de fraccionamientos.															
Sentido del indicador	Ascendente															
Método de Cálculo	(((Informes realizados de solicitudes de fraccionamientos / Informes programados de solicitudes de fraccionamiento) * 100) / 4															
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de fraccionamientos.															
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral															
Año Base del indicador	N/D															
Meta del Indicador 2020	25% 25% 25% 25%				Valor del Indicador 2020				Meta del Indicador 2019				Valor del Indicador 2019			
	25%	25%	25%	25%	25%	25%	N/A	N/A	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

El indicador de la Actividad P1C2A1 es el “Porcentaje de informes de trámites de licencias de operación”, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 15 Indicador de Componente P1C2A1

Nombre	Porcentaje de trámites de licencias de operación.														
Objetivos	Atención de solicitudes inherentes a las licencias de operación.														
Nivel	Actividad														
Interpretación	Representa el logro de los informes de solicitudes programados de permisos de operación.														
Sentido del indicador	Ascendente														
Método de Cálculo	((Informes realizados de trámites de licencias de operación / Informes programados de trámites de licencias de operación) * 100) / 4														
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de licencias de operación.														
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral														
Año Base del indicador	N/D														
Meta del Indicador 2020				Valor del Indicador 2020				Meta del Indicador 2019				Valor del Indicador 2019			
25%	25%	25%	25%	25%	25%	N/A	N/A	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

El indicador de la Actividad P1C2A2 es el “Porcentaje de informes de solicitudes de usos de suelo”, el cual mide el logro de solicitudes para el uso de suelos, en su ficha técnica cuenta con las siguientes características:

Tabla 16 Indicador de Componente P1C2A2

Nombre	Porcentaje de informes de solicitudes de usos de suelo														
Objetivos	Atención a solicitudes relacionadas con usos de suelo.														
Nivel	Actividad														
Interpretación	Representa el logro de los informes de solicitudes para usos de suelo.														
Sentido del indicador	Ascendente														
Método de Cálculo	((Informes realizados de solicitudes de usos de suelo / Informes programados de solicitudes de usos de suelo) * 100) / 4														
Unidad de Medida	Porcentaje de logro de informes de usos de suelo.														
Frecuencia de Medición del Indicador	Trimestral														
Año Base del indicador	N/D														
Meta del Indicador 2020				Valor del Indicador 2020				Meta del Indicador 2019				Valor del Indicador 2019			
25%	25%	25%	25%	25%	25%	N/A	N/A	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las fichas de indicadores 2019 y 2020 y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

Análisis de fichas de indicador.

El indicador de Fin de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición anual del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Propósito de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición semestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Componente 1 de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición trimestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Componente 2 de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición trimestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se

cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Actividad 1 del Componente 1 de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición trimestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Actividad 1 del Componente 2 de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición trimestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

El indicador de Actividad 2 del Componente 2 de acuerdo a su ficha, las características con que cuenta y de acuerdo a los efectos de esta evaluación, cuenta con su nombre, la definición, el sentido que en este caso es ascendente ya que se busca una mejora en el servicio que otorga el programa. También cuenta unidad de medida, es decir, que beneficio se mide. Cuenta con una frecuencia de medición trimestral del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

En términos generales en el indicador la línea base tiene un valor que se establece como punto de partida para evaluar el indicador y darle seguimiento. En la sección de método de cálculo se determina la formula la cual debe tener en cuenta que se está midiendo, cual es la medición que se debe utilizar (porcentaje, tasa de variación, promedio, índice), y cuál es el universo con que se va a comprar el desempeño. El sentido del indicador habla de ser ascendente, debido a que busca el logro de informes de acciones de control urbano y los informes de acciones de

control urbano. Cuenta con una frecuencia de medición anual del indicador y el único punto que no cumple es que falta el año base del indicador, por lo que no se puede determinar el dato con que se inicia esta medición. Se cuenta con la meta y el valor alcanzado por este indicador en 2019. También se tuvo acceso a la meta del ejercicio 2020 y lo alcanzado al 30 de junio de este año.

Avance de los indicadores y análisis de metas.

El Fin del programa es contribuir a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante la sistematización, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de control urbano”, el cual para el ejercicio 2019 se fijó una meta anual de 100% logrando alcanzarla parcialmente al cierre de año en un 89.08%. Para el ejercicio 2020 tiene una meta del 100%, pero al ser medido en forma anual no muestra avance al segundo trimestre del año. Con la meta de este indicador se puede determinar el logro de informes de acciones de control urbano y los informes de acciones de control urbano, al establecer la línea base permite analizar el desempeño de un ejercicio con otro.

El Propósito del programa es que las personas habitantes del municipio de Tijuana cuentan con un ordenamiento urbano, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de trámites de control urbano”, para el ejercicio 2019 su meta se fijó en dos cortes semestrales de 50% cada uno, logrando la meta establecida. En el caso del ejercicio 2020 se programaron metas de 50% en forma semestral, logrando la meta establecida al segundo trimestre del año en 50% programado.

El Componente C1 que es atender acciones de urbanización, se mide con el indicador de “Porcentaje de informes de acciones de urbanización”, en el ejercicio 2019 se estableció una meta de cortes trimestrales de 25% en cada uno de los cuatro trimestres del año, logrando alcanzar la meta en todos los trimestres. En el ejercicio 2020 se programó la meta con cortes trimestrales de 25% en cada uno, alcanzando lo programado en los trimestres enero-marzo y mayo-junio.

El Componente C2 que es atender las actividades mercantiles y de uso de suelo, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de uso de suelo y actividades mercantiles”. Para el ejercicio 2019 se programaron metas trimestrales de 25% cada una, logrando alcanzarla al cierre de cada trimestre. En el ejercicio 2020 al igual que en el ejercicio 2019 se programó la meta con cortes trimestrales de 25% en cada uno, alcanzando la meta en los dos

primeros trimestres del año. Con la meta de este indicador se puede determinar que se atienden personas por medio de los servicios que se proporcionan, al establecer la línea base permite analizar el desempeño de un ejercicio con otro.

En la actividad seleccionada para el análisis P1C1A1 que es brindar atención a solicitudes relacionadas con fraccionamientos, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de fraccionamientos”. En 2019 su meta se programó con cortes de 25% en cada trimestre y logrando alcanzar lo programado en los cuatro trimestres del año. En el ejercicio 2020 el indicador de esta actividad también se programó con cortes trimestrales de 25% en cada uno, alcanzado la meta en el primer y segundo trimestre del año. Con la meta de este indicador se puede determinar que se atienden los informes de solicitudes de fraccionamientos, al establecer la línea base permite analizar el desempeño de un ejercicio con otro.

En la actividad seleccionada para el análisis P1C2A1 que es brindar atención a solicitudes inherentes a las licencias de operación, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de licencias de operación”. En 2019 su meta se programó con cortes de 25% en cada trimestre y logrando alcanzar lo programado en los cuatro trimestres del año. En el ejercicio 2020 el indicador de esta actividad también se programó con cortes trimestrales de 25% en cada uno, alcanzado la meta en el primer y segundo trimestre del año. Con la meta de este indicador se puede determinar que se atienden los informes de solicitudes de expedientes de licencias de operación, al establecer la línea base permite analizar el desempeño de un ejercicio con otro.

En la actividad seleccionada para el análisis P1C2A2 que es brindar atención a solicitudes relacionadas con usos de suelos, se mide con el indicador de “Porcentaje de logro de informes de uso de suelo”. En 2019 su meta se programó con cortes de 25% en cada trimestre y logrando alcanzar lo programado en los cuatro trimestres del año. En el ejercicio 2020 el indicador de esta actividad también se programó con cortes trimestrales de 25% en cada uno, alcanzado la meta en el primer y segundo trimestre del año. Con la meta de este indicador se puede determinar que se atienden los informes de solicitudes de uso de suelo, al establecer la línea base permite analizar el desempeño de un ejercicio con otro.

Efectos Atribuibles

El Programa Dirección de Administración Urbana se sometió a una evaluación externa de Impacto en el 2018. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL Las evaluaciones de impacto permiten medir, mediante el uso de metodologías rigurosas, los efectos que un programa puede tener sobre su población beneficiaria y conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención. El principal reto de una evaluación de impacto es determinar qué habría pasado con los beneficiarios si el programa no hubiera existido.

La evaluación de impacto es un instrumento que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas, es decir, aporta información tanto para actores a nivel gerencial, como para los ciudadanos sobre la efectividad de los programas a los cuales se destina un presupuesto público. En general, este tipo de evaluación demanda un mayor tiempo y costo en su desarrollo, con respecto a los otros tipos de evaluaciones. Tomando en cuenta lo anterior, CONEVAL no define una periodicidad en su aplicación, ésta responde a las necesidades de cada programa y dependencia.

Cabe señalar que no todos los programas cuentan con las condiciones necesarias en términos de información sobre beneficiarios y no beneficiarios o de mediciones antes y después de la intervención. No obstante, para realizar este tipo de evaluación, el programa debe cumplir una serie de requisitos. Por ello, CONEVAL determinó que todo programa que pretenda desarrollar una evaluación de impacto debe previamente desarrollar un análisis de factibilidad y enviarlo al consejo.

Otros Efectos

En la Evaluación de Consistencia y Resultados que se le realizó al programa en 2018, se determinó entre las oportunidades el hecho que el indicador de Fin no se mide en forma anual, que podría medirse en forma semestral, para de esta manera darle un mayor seguimiento. Esto también se marcó como parte de los aspectos susceptibles de mejora, que la medición del indicador de Fin se realice en forma semestral, para contar con cortes de avance que le permitan a la entidad dar un seguimiento más puntual y tener información para la toma de decisiones. En esta misma evaluación, se recomienda continuar participando en evaluaciones externas y atender las recomendaciones y los hallazgos, para la mejora de futuros ejercicios de planeación. Como aspecto susceptible de mejora se le recomienda a la dependencia

implementar un instrumento para medir la satisfacción de la población que acude a esta institución a realizar algún trámite.

En la evaluación de consistencia y resultados realizada al programa en 2018, en el apartado de valoración final de la MIR, se determinó que el Fin está bien redactado, se considera que no existe ambigüedad en la redacción, dado que son claras las áreas donde se pretende dirigir los esfuerzos del programa, en el apartado del Propósito del programa señala que está redactado como una situación alcanzada, incluye la población objetivo e incluye un sólo objetivo.

Una de las recomendaciones importantes en dicha evaluación es que se sugiere establecer una metodología para la cuantificación de la población potencial y objetivo y así mismo definir las fuentes de información que se toman como base para la cuantificación de las mismas.

A continuación, se mencionan los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones externas:

1. Basarse en las estadísticas de población INEGI y en el histórico de los servicios proporcionados.
2. Revisar los cálculos y hacer modificaciones necesarias.
3. Coordinarse con instituciones como IMPLAN para prever las acciones de urbanización que se requerirán.
4. Coordinarse con otras dependencias y entidades del sector para coordinar planes en materia de desarrollo urbano.
5. Atender las recomendaciones y someterse a más evaluaciones externas.
6. Revisar el monto recaudado por los trámites y servicios, para un posible crecimiento en el presupuesto programado.
7. Revisar las desviaciones ocurridas que ocasionan el no cumplimiento con lo programado, esto para no ser sujetos a observaciones por parte de las instituciones fiscalizadoras.
8. Implementar un cuestionario para conocer la opinión de quienes acuden a realizar trámites y darles seguimiento a los resultados para la mejora.

Otros Hallazgos

En la Evaluación de Consistencia y Resultados que se le realizó al programa en 2018 una de las oportunidades señaladas en dicha evaluación que resulta relevante mencionar es la

recomendación de revisar las desviaciones ocurridas que ocasionan el no cumplir con lo programado, esto es para no ser sujetos a observaciones por parte de instituciones fiscalizadoras, para lo anterior se recomienda como acciones a emprender: estar en monitoreo continuo en el avance programático y solicitar información al incumplimiento en su caso, para evitar ser observado, incluyendo notas informativas si no se cumple por algún fallo en el sistema.

Valoración

Observaciones generales sobre los indicadores seleccionados

Como podemos observar en la presente evaluación los resultados de los principales indicadores del programa del año 2019, en el cual se analizaron los resultados del Fin, Propósito, Componente 1 y 2, así como actividades C1A1, C2A1 y C2A2, se logró el 100% de cumplimiento de dichos indicadores.

La lógica vertical de la matriz permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz. Para verificar la relación causa-efecto, se analiza de abajo hacia arriba, es decir, de Actividades hasta el Fin.

El Componente 1 Acciones de urbanización atendidas, mediante las siguientes actividades: 1. Atención de solicitudes relacionadas con fraccionamientos, 2. Atención a solicitudes relacionadas con licencias de urbanización, 3. Atención a solicitudes de movimientos de tierra, 4. Atención a solicitudes de subdivisiones de predios, y 5. Atención a solicitudes de recuperación de la vía pública.

Componente 2: Actividades mercantiles y uso de suelo atendidas, con sus actividades respectivas que permiten atender el servicio a la ciudadanía dentro del componente del programa: 1. Atención a solicitudes inherentes a las licencias de operación, y 2. Atención a solicitudes relacionadas con usos de suelo.

Componente 3: Acciones de edificación atendidas, mediante las siguientes actividades: 1. Atención a solicitudes inherentes a las licencias de construcción, y 2. Seguimiento a solicitudes relacionadas con las construcciones en régimen de propiedad en condominio.

En lo que respecta a los resultados de los indicadores del presente año 2020 todos los analizados han cumplido al segundo trimestre del año lo programado.

Según el CONEVAL se requiere que la lógica vertical de la Matriz de Indicadores de Resultados del programa sea consistente y que los objetivos del resumen narrativo sean lo suficientemente claros para que faciliten la construcción de indicadores.

Las actividades detalladas en el programa 38 de la Dirección de Administración Urbana (DAU), son las necesarias para producir o entregar los tres componentes determinados para el ejercicio 2019: 1. Acciones de urbanización atendidas, 2. Actividades mercantiles y uso de suelo atendidas, y 3. Acciones de edificación atendidas.

Los componentes además son los necesarios para lograr el propósito del programa el cual es: Las personas habitantes del municipio de Tijuana cuentan con ordenamiento urbano, por ello podemos decir que el propósito representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo, el fin es: Contribuir a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante el procedimiento de sistematización de los procesos, mismo que está claramente vinculado a un objetivo estratégico dentro del Plan Nacional de Desarrollo su alineación se encuentra en el Eje 2 “Bienestar”, por medio del Objetivo 2.8 “Fortalecer la rectoría y vinculación del ordenamiento territorial y ecológico de los asentamientos humanos y de la tenencia de la tierra, mediante el uso racional y equilibrado del territorio, promoviendo la accesibilidad y la movilidad eficiente”.

Valoración de los hallazgos identificados

Como valoración general de los indicadores de resultados, de servicios y de gestión respecto de la meta programada y los avances en 2019 y 2020, la instancia evaluadora considera que la evolución de los indicadores del Programa Núm. 38 muestra una situación favorable en el año 2019 y 2020. Es necesario mencionar la importancia de evaluaciones de impacto y otras que puedan permitir la mejora de la determinación del problema a resolver, logrando con ello un mejor impacto en el beneficio que el ciudadano recibirá, lo cual permitirá mejorar su calidad de vida y su entorno.

Resultados de evaluaciones anteriores.

Como parte de los aspectos susceptibles de mejora se recomienda basarse en las estadísticas de población INEGI y en el histórico de los servicios proporcionados, coordinarse con instituciones como el IMPLAN para prever las acciones de urbanización que se requieran, y

coordinase con otras dependencias y entidades del sector para coordinar planes en materia de desarrollo urbano.

Otros puntos observados fue revisar los cálculos y realizar las modificaciones pertinentes, revisar el monto recaudado por los trámites y servicios, para un posible incremento en el presupuesto del programa, revisar las desviaciones ocurridas que ocasionan el incumplir con lo programado para evitar ser sujetos a observaciones por parte de instituciones fiscalizadoras.

En cuanto al servicio al cliente las observaciones fueron las siguientes: Implementar un cuestionario para conocer la opinión de quienes acuden a realizar trámites y darles seguimiento a los resultados para la mejora, determinar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y atender las áreas de oportunidad detectadas y continuar sometiéndose a las evaluaciones externas del programa y atender los resultados.

3. Cobertura.

Población Potencial

El Programa 38 de la DAU tiene identificada su población potencial se basa en documento interno de diagnóstico que señala lo siguiente: de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) contabilizó una población de 1'641,570 habitantes representando el 1.3% de la población nacional, que representa la población potencial atendida, sin embargo, la población beneficiada será en relación a las solicitudes ingresadas para este periodo con un total de 89,925 trámites, el equivalente a 1'307,898 ciudadanos.

El municipio de Tijuana que históricamente ha representado cerca de la mitad del total en el estado (49.5%), la población incrementó a 1'723,456 habitantes. El porcentaje entre mujeres y hombres es el 50% para cada uno (Gobierno del Estado de Baja California, 2015).

Población Objetivo

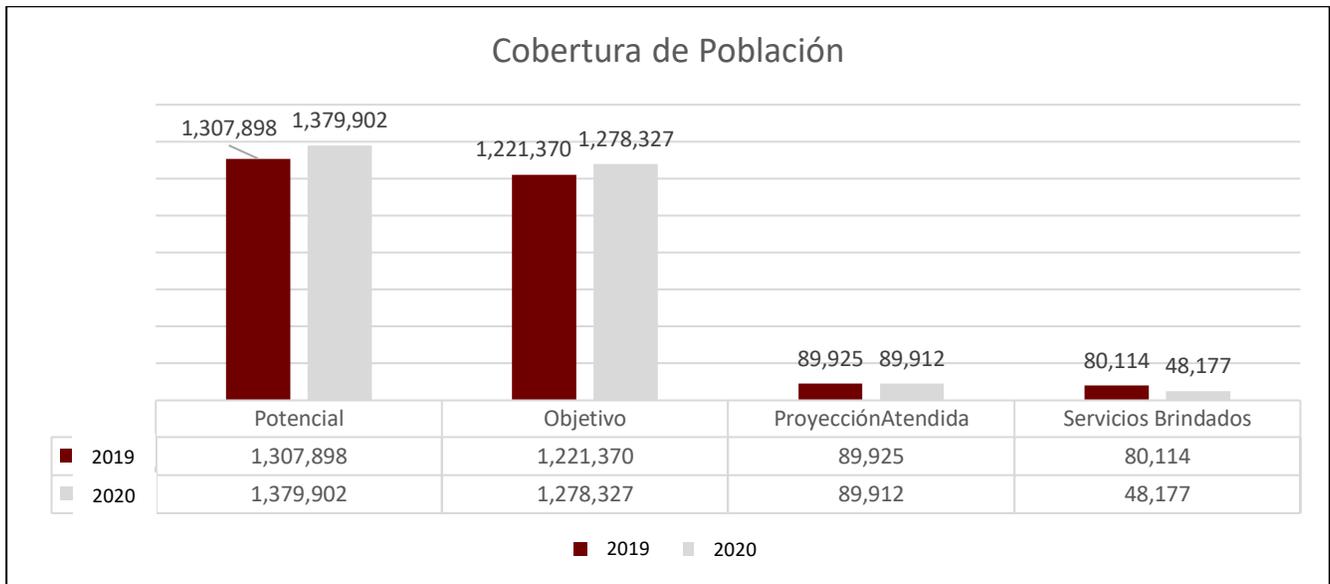
La DAU tiene identificado en un documento fuente interno su población objetivo equivalente a los ciudadanos económicamente activos 1'221,370 personas.

Población Atendida

En 2019 se atendió a 80,114 personas cumpliendo con un 89.08% de su población objetivo. Con corte a junio de 2020 lleva una atención de 48,177 personas en los diferentes servicios que ofrece.

Tabla 17 Cobertura de la población.

Población	2019	2020
Potencial	1'307,898	1'379,902
Objetivo	1'221,370	1'278,327
Proyección Atendida	89,925	89,912
Servicios Brindados	80,114	48,177



Fuente: Elaboración propia en base a la documentación facilitada por la DAU y a los Avances Programáticos de 2019 y 2020.

Evolución de la Cobertura

La documentación facilitada por la DAU que son informes internos nos permite conocer el avance de la cobertura, en lo que respecta al 2019, se logró atender a la población definida como objetivo, logrando un avance del 89.08%.

En lo que respecta al 2020 al mes de junio se logra apreciar un avance del 53.58% de cobertura.

Análisis de la Cobertura

Según los datos proporcionados por la DAU la población atendida mediante los servicios brindados en 2019 fue de 80,114 y en 2020 con corte al mes de junio es 48,177 de ciudadanos atendidos.

4. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora

Evaluación de Resultados y Consistencia de 2018

Tabla 28 Aspectos Susceptibles de Mejora.

Aspecto Susceptible de Mejora	Seguimiento por parte de la dependencia o paramunicipal
1. Basarse en las estadísticas de población INEGI y en el histórico de los servicios proporcionados.	Se consultará la estadística de población INEGI para identificar el perfil objetivo para quienes van dirigidos nuestros servicios.
2. Revisar los cálculos y hacer modificaciones necesarias.	Conforme a resultados del perfil de la población se analizarán y se realizarán cálculos necesarios para una mejora continua.
3. Coordinarse con instituciones como IMPLAN para prever las acciones de urbanización que se requerirán.	La emisión de nuestros servicios se basa en Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana y en caso de no coincidir, se solicita estudio de impacto urbano avalado por IMPLAN. La competencia de esta Dirección es únicamente el Análisis de proyectos y la emisión de licencias para particulares.
4. Coordinarse con otras dependencias y entidades del sector para coordinar planes en materia de desarrollo urbano.	Esta Dirección se coordina con el Plan Municipal y a su vez con el Plan Estatal y Federal.
5. Atender las recomendaciones y someterse a más evaluaciones externas.	Someterse a evaluaciones externas e identificar las debilidades y darle seguimiento a las recomendaciones que sean indicadas.

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación facilitada por la DAU y el Informe Final de Evaluación de 2018.

Para los aspectos susceptibles de mejora se esperan los siguientes resultados:

1. Perfil de la población que utiliza los servicios de esta Dirección, mediante la determinación de la población objetivo.
2. Identificar la población objetivo para la cual están diseñados los servicios, ajustando los indicadores al 100%.
3. Mejoramiento en el desarrollo de la Ciudad y de los servicios prestados por la Dirección de Administración Urbana, coordinándose con IMPLAN para atender las proyecciones de crecimiento de la población en Tijuana, B.C.
4. Avanzar coordinadamente con el crecimiento de la Ciudad, en coordinación con otras Dependencias Gubernamentales.
5. Subsanan debilidades y amenazas arrojadas por los evaluadores externos.

Evaluación de Diseño de 2019

El programa 38 de la Dirección de Administración Urbana no tuvo la evaluación de diseño en el año 2019.

5. Conclusiones de la Evaluación

El programa 38 Dirección de Administración Urbana identifica a la población objetivo, quienes son susceptibles de requerir de los servicios que otorga, sin embargo, no se cuenta con acceso a información estadística actualizada y que forme parte del contexto regional, generada por instituciones oficiales como el INEGI, dada la temporalidad con la cual se realizan operativos como el censo de población y vivienda, cabe señalar que aún no están disponibles los resultados del censo realizado en 2020. Lo anterior, limita a los responsables del programa, al no contar con información actualizada para programar y presupuestar los requerimientos para otorgar la atención de la población.

El programa cuenta con la alineación actualizada a los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal, los cuales también están alineados entre sí. Relativo a su programa operativo anual, se cuenta con una matriz de indicadores de resultados que considera todos los tipos de servicios que proporciona y cumple con la lógica vertical de la relación entre los elementos que la componen de Actividades que dan cumplimiento a los Componentes, estos a su vez al Propósito, este al logro del Fin y este finalmente atiende el problema.

El programa en el caso del ejercicio 2019 ha cumplido con lo programado en el Fin, Propósito, Componentes y Actividades en un 89.08% en proporción al 100% programado. Para el caso del ejercicio 2020, al cierre del segundo trimestre se logra apreciar un avance del 53.58% de cobertura en función al 100% programado. Debido a la contingencia de salud ocasionada por el COVID-19, los servicios se han proporcionado manteniendo la sana distancia, implementando algunas acciones, cuidando la salud tanto al personal como de la ciudadanía. Se atienden los aspectos susceptibles de mejora de la evaluación consistencia y resultados de 2018, en 2019 no se realizaron evaluaciones al programa.

Fortalezas

Las fortalezas encontradas en la Evaluación de Diseño fundamentadas en la información proporcionada por la DAU, son las siguientes:

- El programa 38 Dirección de Administración Urbana identifica el problema que afecta a la población, recolecta información de las personas físicas y de organizaciones que solicitan los trámites y servicios, dando seguimiento a sus avances programáticos en función al número de trámites y servicios, tanto solicitados como otorgados.

- El programa cuenta con la alineación actualizada a los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal, los cuales también están alineados entre sí. En cuanto a su programa operativo anual, se cuenta con una matriz de indicadores para resultados que considera todos los tipos de servicios que proporciona y cumple con la lógica vertical de la relación entre los elementos que la componen de Actividades que dan cumplimiento a los Componentes, estos a su vez al Propósito, este al logro del Fin y este finalmente atiende el problema.
- El programa en el caso del ejercicio 2019 ha cumplido en lo general con lo programado en el Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Para el caso del ejercicio 2020, al cierre del segundo trimestre se logra apreciar un avance mayor al 50% proyectado. Debido a la contingencia de salud ocasionada por el COVID-19, los servicios se han proporcionado manteniendo la sana distancia, implementando algunas acciones, cuidando la salud tanto al personal como de la ciudadanía.
- El programa 38 Dirección de Administración Urbana considera estadísticas de INEGI y CONAPO, así como datos de estudios realizados en el Instituto Metropolitano de Planeación (IMPLAN), identificando a la población objetivo, la cual podrá requerir de los servicios que proporciona, sin embargo, no se cuenta con acceso a información estadística actualizada, generada por instituciones oficiales como el INEGI, dada la temporalidad con la cual se realizan operativos como el censo de población y vivienda, siendo que aún no están disponibles los resultados del censo realizado en 2020. Lo anterior, limita a los responsables del programa, al no contar con información actualizada para programar y presupuestar los requerimientos para otorgar la atención de la población.
- Se atienden los aspectos susceptibles de mejora de la evaluación de consistencia y resultado de 2018.

Así mismo, se consideran que siguen vigentes las siguientes fortalezas de la Evaluación de Consistencia y Resultados de 2018:

- Se identifica un problema que afecta a toda la población.
- Está vinculado con programas nacionales y estatales.
- Los documentos normativos que regula los trámites y servicios que proporciona, están identificados con los elementos de la MIR.

- Llevan un seguimiento en un sistema del número de trámites y servicios, tanto solicitados como otorgados.
- Cuenta con procedimientos establecidos para cada tipo de trámite de la población que atiende.

Retos y Recomendaciones

Al igual que todas las organizaciones del contexto global, con las afectaciones de la emergencia sanitaria del COVID-19, el reto es realizar cambios e innovar en los procedimientos para continuar otorgando atención a la población. El programa de la Dirección de Administración Urbana es muy importante, ya que contribuye a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante la sistematización de procesos impactando directamente en beneficios para la población.

En la Matriz de Indicadores de Resultados se recomienda cumplir con el requisito de establecer el año base del cual han carecido en los ejercicios fiscales anteriores del programa, este dato se requiere ya que se considera como el punto de partida para medir y comparar los resultados de los indicadores a través del tiempo.

En las fichas de indicadores se recomienda conservar el orden numérico asignado para que coincida con la información proporcionada: 1. Nombre del indicador, 2. Método de cálculo, 3. Meta inicial, 4. Interpretación, 5. Frecuencia de medición, 6. Tipo, 7. Sentido, 8. Dimensión y así sucesivamente para que no se desfase.

La población de la ciudad de Tijuana continúa creciendo, por lo tanto, se le recomienda que se coordine con otras instituciones para planear las acciones de urbanización que se requerirán en un futuro.

Se recomienda estructurar los indicadores para identificar el tipo de población objetivo y atendida con el propósito de medir la satisfacción y atención de estas.

Avances del Programa en el Ejercicio Fiscal Actual

Durante la evaluación de desempeño, se identifica que la Matriz de Indicadores de Resultados para 2019 y 2020 Fin y Propósito permanecen constantes, en cuanto a la redacción de Componente en la MIR de 2019 se consideran 3 y para 2020 se reducen a 2, en cuanto a las Actividades se reducen de 9 a 4, en función del 2019 al 2020 respectivamente.

Consideraciones sobre la evolución del presupuesto

El programa 38 Dirección de Administración Urbana (DAU), que está dentro de la estructura de la Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental del Ayuntamiento de Tijuana, en 2019 contó con un presupuesto inicial de \$ 54´491,172.04 ampliándose un 3.17% quedando un total de \$ 56,217,178.11 como presupuesto modificado, para 2020 tuvo una ampliación del 3.26%, modificando el presupuesto a \$ 58´052,186.26.

Tabla 39 Presupuesto de Egresos 2016 a 2020.

Presupuesto de Egreso para el Ejercicio Fiscal	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
	1	2	3 (1+2)	4	5
2016	\$37,105,231.57	\$7´068,262.78	\$44,173,494.35	\$44,158,954.85	\$42,954,696.28
2017	\$37,105,231.89	\$7,883,995.46	\$44,989,227.35	\$44,856,697.67	\$44,663,209.35
2018	\$47,851,877.03	\$3,337,024.89	\$51,188,901.92	\$49,728,189.35	\$49,486,422.70
2019	\$54,491,172.04	\$1,726,006.07	\$56,217,178.11	\$53,581,149.23	\$51,021,661.24
2020	\$ 58,061,031.76	-\$8,845.50	\$58,052,186.26	\$22,143,646.55	\$19,517,476.43

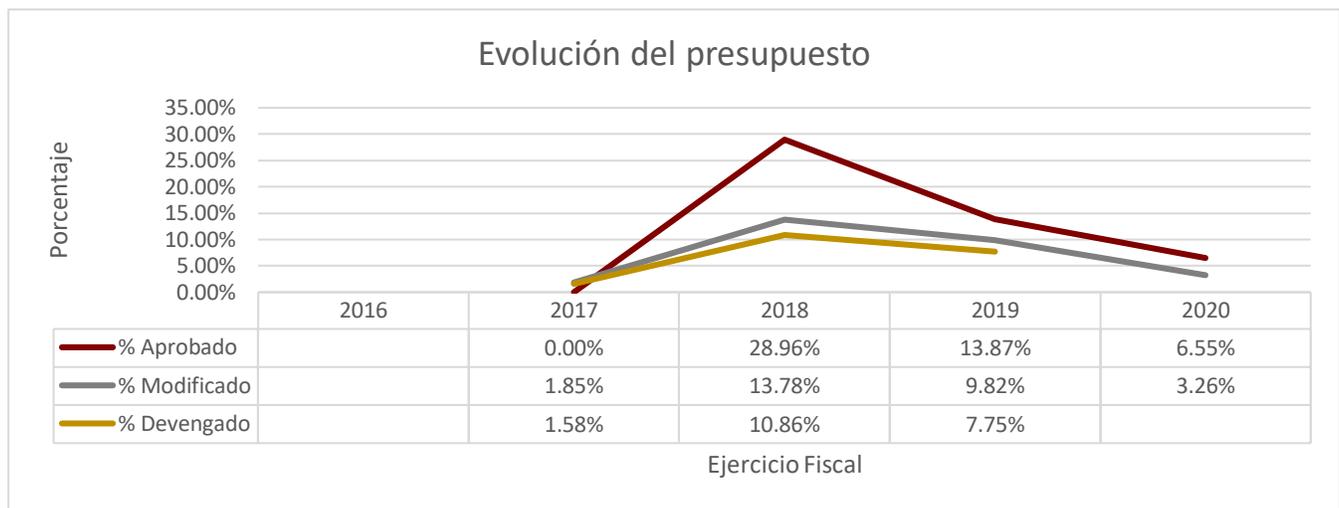
Fuente: Estado Analítico de egresos 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

Respecto al presupuesto de egresos, se puede observar lo siguiente en cada uno de los ejercicios:

- En el 2016 contó con un presupuesto inicial de \$ 37´105,231.57 ampliándose un 19.04% quedando un total de \$ 44´173,494.35 como presupuesto modificado, de los cuales el \$ 42´075,339.24 como presupuesto devengado.
- Para 2017 se aprueba el mismo presupuesto que el ejercicio anterior, durante el mismo periodo se autoriza la ampliación del 21.25%, totalizando un importe de \$ 44,989,227.35 de presupuesto modificado y \$ 44´856,697.67 como presupuesto devengado.
- El periodo de 2018 contó con un presupuesto inicial de \$ 47´851,877.03 ampliándose un 6.97% quedando un total de \$ 51´188,901.92 como presupuesto devengado.

Tabla 20 Evolución del presupuesto de egresos de 2016 a 2020.

Presupuesto de Egreso para el Ejercicio Fiscal	Aprobado	%	Modificado	%	Devengado	%
	1		3		4	
2016	\$37,105,231.67		\$44,173,494.35		\$44,158,954.85	
2017	\$37,105,231.89	0.00%	\$44,989,227.35	1.85%	\$44,856,697.67	1.58%
2018	\$47,851,877.03	28.96%	\$51,188,901.92	13.78%	\$49,728,189.35	10.86%
2019	\$54,491,172.04	13.87%	\$56,217,178.11	9.82%	\$53,581,149.23	7.75%
2020	\$58,061,031.76	6.55%	\$58,052,186.26	3.26%	\$22,143,646.55	N/C



Fuente: Estado Analítico de egresos 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

El presupuesto aprobado para el ejercicio 2016 y 2017 fue la misma cantidad, para el 2018, 2019 y 2020 presenta un incremento del 28.96%, 13.87% y 6.55% respectivamente, en función al año anterior.

El presupuesto modificado para el ejercicio 2017 presenta un incremento del 1.85% en función al 2016, para el 2018 el incremento es del 13.78% en función al año anterior y del 9.82% para 2019, en el 2020 el incremento presentado es del 3.26%.

El presupuesto devengado para el ejercicio 2017 presenta un incremento en función del 2016 del 1.58%, para el 2018 presenta un incremento del 10.86% en función al año anterior y del 7.75% en 2019, el resultado del ejercicio 2020 es al 30 de junio, presentando un resultado parcial, por ese motivo no se realiza un análisis del comparativo.

El programa 38 Dirección de Administración Urbana (DAU), presenta un incremento año con año del 2016 al 2020, en el presupuesto Autorizado, Modificado y Devengado. La tendencia que se observa en los incrementos presupuestales año con año ha disminuido conforme transcurre el tiempo.

6. Fuentes de Información.

1. Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, y 2019–2024.
2. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Baja California 2014–2019, 2020–2024.
3. Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2017–2019, 2020–2021.
4. Árbol de causas y efectos 2020.
5. Documento interno que contiene los diagramas con los procesos y servicios que brinda la DAU.
6. Programa Operativo Anual inicial 2019 y 2020.
7. Cierre programático 2019 y avance programático parcial al 1 er. semestre de 2020.
8. Matriz de indicadores 2019 y 2020 y modificaciones.
9. Fichas técnicas de indicadores de la MIR 2019 y 2020.
10. Documento interno que contiene los ingresos 2019 y 2020 de la DAU.
11. Matriz de la planeación de estrategias 2019 y 2020.
12. Documento interno que contiene la población potencial, objetivo y atendida 2019 y 2020.
13. Estado analítico de egresos 2019 y 2020.
14. Marco jurídico ejercicio 2020.
15. Presupuesto autorizado, modificado y ejercido 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.
16. Evaluaciones anteriores realizadas al programa de 2018.
17. Modificaciones al PED y PMD 2020.
18. Documentos de trabajo para el seguimiento de aspectos susceptibles de mejora 2018.

Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

Para el inicio de la evaluación los responsables de dar seguimiento a la evaluación proporcionaron la información solicitada, siendo documentos oficiales generados por los sistemas de la Tesorería Municipal y por la propia Dirección de Administración Urbana. Con ello se elaboraron los apartados de datos generales, resultados y productos, cobertura y el de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.

En este sentido también, se recibió la programación inicial de 2019 y 2020, el cierre programático de 2019 y el avance programático al 30 de junio de 2020, así como las fichas técnicas de los indicadores, a las cuales no se les incluye el año base y línea base.

En cuanto a la información presupuestal se proporcionó la documentación oficial de 2019 y 2020, para fines comparativos del presupuesto inicial, modificado y devengado.

7. Formato para difusión de los resultados (CONAC)

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Específica de Desempeño	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 10/08/2020	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 27/11/2020	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Patricia Peterson Villalobos	Unidad administrativa: Secretaria de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental
1.5 Objetivo general de la evaluación: Contar con una valoración del desempeño de los Programas y Acciones en su ejercicio fiscal 2019 y avance al segundo trimestre de 2020, con base en la información entregada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades, a través de la Metodología de evaluación específica de desempeño, para contribuir a la toma de decisiones.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Reportar los resultados y productos de los programas evaluados durante el ejercicio fiscal correspondiente, mediante el análisis de los indicadores de resultados, información programática y presupuestal, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa. • Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas. • Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas derivados de las evaluaciones externas. • Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto de los programas. • Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones de los programas. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Metodología del Marco Lógico y Evaluación Específica de Desempeño, de acuerdo a los términos de referencia del CONEVAL.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <input type="checkbox"/> Entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Formatos <input checked="" type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Se realizaron las entrevistas presenciales y solicitud de información por medio de videoconferencias y compartiendo la información vía correo electrónico.	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: Como valoración general de los indicadores de resultados, de servicios y de gestión respecto de la meta programada y los avances en 2019 y 2020, la instancia evaluadora considera que la evolución de los indicadores del Programa Núm. 38 muestra una situación favorable en el año 2019 y 2020. Es necesario mencionar la importancia de evaluaciones de impacto y otras que puedan permitir la mejora de la determinación del problema a resolver, logrando con ello un mejor impacto en el beneficio que el ciudadano recibirá, lo cual permitirá mejorar su calidad de vida y su entorno.	
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.	
2.2.1 Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • El programa 38 Dirección de Administración Urbana identifica el problema que afecta a la población, recolecta información de las personas físicas y de organizaciones que solicitan los trámites y servicios, dando 	

seguimiento a sus avances programáticos en función al número de trámites y servicios, tanto solicitados como otorgados.

- El programa cuenta con la alineación actualizada a los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal, los cuales también están alineados entre sí. En cuanto a su programa operativo anual, se cuenta con una matriz de indicadores para resultados que considera todos los tipos de servicios que proporciona y cumple con la lógica vertical de la relación entre los elementos que la componen de Actividades que dan cumplimiento a los Componentes, estos a su vez al Propósito, este al logro del Fin y este finalmente atiende el problema.
- El programa en el caso del ejercicio 2019 ha cumplido en lo general con lo programado en el Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Para el caso del ejercicio 2020, al cierre del segundo trimestre se logra apreciar un avance mayor al 50% proyectado. Debido a la contingencia de salud ocasionada por el COVID-19, los servicios se han proporcionado manteniendo la sana distancia, implementando algunas acciones, cuidando la salud tanto al personal como de la ciudadanía.
- El programa 38 Dirección de Administración Urbana considera estadísticas de INEGI y CONAPO, así como datos de estudios realizados en el Instituto Metropolitano de Planeación (IMPLAN), identificando a la población objetivo, la cual podrá requerir de los servicios que proporciona, sin embargo, no se cuenta con acceso a información estadística actualizada, generada por instituciones oficiales como el INEGI, dada la temporalidad con la cual se realizan operativos como el censo de población y vivienda, siendo que aún no están disponibles los resultados del censo realizado en 2020. Lo anterior, limita a los responsables del programa, al no contar con información actualizada para programar y presupuestar los requerimientos para otorgar la atención de la población.
- Se atienden los aspectos susceptibles de mejora de la evaluación de consistencia y resultado de 2018.

2.2.2 Oportunidades:

- El indicador de Fin solo se mide en forma anual.
- Continuar sometiéndose a evaluaciones externas de impacto.
- Debido a la contingencia de salud, se pueden implementar nuevos procedimientos de trabajo.

2.2.3 Debilidades:

- En la Matriz de Indicadores de Resultados se recomienda cumplir con el requisito de establecer el año base del cual han carecido en los ejercicios fiscales anteriores del programa, este dato se requiere ya que se considera como el punto de partida para medir y comparar los resultados de los indicadores a través del tiempo.
- La población de la ciudad de Tijuana continúa creciendo, por lo tanto, es importante que se coordine con otras instituciones para planear las acciones de urbanización que se requerirán en un futuro.
- Se recomienda estructurar los indicadores para identificar el tipo de población objetivo y atendida con el propósito de medir la satisfacción y atención de estas.

2.2.4 Amenazas:

- Crecimiento poblacional en el municipio de Tijuana para estar preparados en cuanto al crecimiento de desarrollos urbanos.
- Ampliación de la contingencia de salud.
- Restricciones presupuestales.
- Cambios en las políticas públicas de gobierno municipal.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Conclusiones de la evaluación:

El programa 38 Dirección de Administración Urbana identifica a la población objetivo, quienes son susceptibles de requerir de los servicios que otorga, sin embargo, no se cuenta con acceso a información estadística actualizada y que forme parte del contexto regional, generada por instituciones oficiales como el INEGI, dada la temporalidad con la cual se realizan operativos como el censo de población y vivienda, cabe señalar que aún no están disponibles los resultados del censo realizado en 2020. Lo anterior, limita a los responsables del programa, al no contar con información actualizada para programar y presupuestar los requerimientos para otorgar la atención de la población. El programa cuenta con la alineación actualizada a los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal, los cuales también están alineados entre sí. Relativo a su programa operativo anual, se cuenta con una matriz de indicadores de resultados que considera todos los tipos de servicios que proporciona y cumple con la lógica vertical de la relación entre los elementos que la componen de Actividades que dan cumplimiento a los Componentes, estos a su vez al Propósito, este al logro del Fin y este finalmente atiende el problema.

El programa en el caso del ejercicio 2019 ha cumplido con lo programado en el Fin, Propósito, Componentes y Actividades en un 89.08% en proporción al 100% programado. Para el caso del ejercicio 2020, al cierre del segundo trimestre se logra apreciar un avance del 53.58% de cobertura en función al 100% programado. Debido a la contingencia de salud ocasionada por el COVID-19, los servicios se han proporcionado manteniendo la sana distancia, implementando algunas acciones, cuidando la salud tanto al personal como de la ciudadanía. Se atienden los aspectos susceptibles de mejora de la evaluación consistencia y resultados de 2018, en 2019 no se realizaron evaluaciones al programa.

3.2 Recomendaciones de la evaluación:

Al igual que todas las organizaciones del contexto global, con las afectaciones de la emergencia sanitaria del COVID-19, el reto es realizar cambios e innovar en los procedimientos para continuar otorgando atención a la población. El programa de la Dirección de Administración Urbana es muy importante, ya que contribuye a que la ciudad de Tijuana tenga un eficiente control urbano mediante la sistematización de procesos impactando directamente en beneficios para la población.

En la Matriz de Indicadores de Resultados se recomienda cumplir con el requisito de establecer el año base del cual han carecido en los ejercicios fiscales anteriores del programa, este dato se requiere ya que se considera como el punto de partida para medir y comparar los resultados de los indicadores a través del tiempo.

En las fichas de indicadores se recomienda conservar el orden numérico asignado para que coincida con la información proporcionada: 1. Nombre del indicador, 2. Método de cálculo, 3. Meta inicial, 4. Interpretación, 5. Frecuencia de medición, 6. Tipo, 7. Sentido, 8. Dimensión y así sucesivamente para que no se desfase.

La población de la ciudad de Tijuana continúa creciendo, por lo tanto, se le recomienda que se coordine con otras instituciones para planear las acciones de urbanización que se requerirán en un futuro.

Se recomienda estructurar los indicadores para identificar el tipo de población objetivo y atendida con el propósito de medir la satisfacción y atención de estas.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: **José Alfonso Arredondo Castro**

4.2 Cargo: **Director de Planeación y Evaluación**

4.3 Institución a la que pertenece: **Universidad Tecnológica de Tijuana**

4.4 Principales colaboradores: **Francelia Polanco Mayorquín y Cindy Primavera Sánchez Gallardo**

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: **planeacion@uttijuana.edu.mx**

4.6 Teléfono (con clave lada): **664 969-47-00 Ext. 84708**

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): **38 Dirección de Administración Urbana**

5.2 Siglas: **DAU**

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): **Secretaría de Desarrollo Territorial, Urbano y Ambiental**

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal ___ Estatal ___ Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Dirección de Administración Urbana

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Teléfono: **664 973 7392**

Correo electrónico: **oagonzalez@tijuana.gob.mx**

Nombre: **Oscar Alejandro González Lozano**

Unidad administrativa: **Dirección de Administración Urbana**

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación: Prestación de servicios
6.1.1 Adjudicación Directa <u>X</u> 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___
6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: ___ (Señalar),
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Tesorería Municipal
6.3 Costo total de la evaluación: \$72,000 Pesos (Setenta y dos mil pesos 00/100)
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos propios
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/Tesoreria/
7.2 Difusión en internet del formato: https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/Tesoreria/