



Nombre del Programa: Seguridad Pública

Responsable del programa: C. José Luis López Medina

1. Resumen Ejecutivo

El Marco Lógico es un instrumento metodológico y técnico que se emplea principalmente en la etapa de diseño de un programa o proyecto. Este es el enfoque metodológico de mayor uso en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo social, pues satisface los tres requerimientos fundamentales de calidad: Coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Éste es un esquema orientador que consiste en describir o definir con precisión los siguientes elementos: Fin, propósitos, actividades, resultado.

Asimismo otorga una serie de ventajas a quienes tienen la responsabilidad de diseñar, ejecutar y evaluar los programas o proyectos. Se propone una matriz conceptual para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos de cualquier proyecto entre sí y con su entorno. Los conceptos claves de esta matriz son: recursos, actividades, productos, objetivos, indicadores y supuestos o factores externos.

Esta herramienta permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. Su propósito es brindar una estructura coherente al proceso de planificación, diseño y ejecución de un programa. Dicho marco puede utilizarse en todas las etapas relativas al diseño, ejecución y evaluación de proyectos: programación, identificación, análisis, revisión, ejecución ex-ante, evaluación ex -post. Etc.

Es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no exclusiva, en los proyectos o programas de cooperación para el desarrollo. Este método ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados. La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Facilita el seguimiento y la evaluación de cada fase del programa. Estructura los contenidos de la intervención, ayudando a sistematizar la experiencia con base en los objetivos, los resultados y las actividades de una intervención y sus relaciones causales, después de analizar los Problemas, los Objetivos y las Posibilidades o alternativas.

El marco lógico se lo puede definir como una matriz de planificación local que constituye e incluye aspectos básicos de un proyecto institucional o de un plan o proyecto de una intervención puntual. Es decir, un marco lógico es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución el seguimiento y la evaluación de las acciones.

Ahora bien, la finalidad de esta **evaluación de desempeño** es orientar la actuación de las instituciones y el personal, entre otros, con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Los objetivos definidos en el plan **estratégico** se transforman en objetivos individuales en la **evolución por desempeño** a través de un proceso estructurado de comunicación que facilita la transparencia en todos los niveles de la institución, programa o proyecto. El proceso de **evaluación por desempeño** suele durar, se fijan los objetivos a alcanzar y al final del año se miden los resultados obtenidos. A lo largo del ejercicio se efectúan reuniones periódicas de seguimiento.

Con base en el planteamiento anterior, el programa de Seguridad Pública fue analizado a través de esta metodología, permitiendo reconocer los logros realizados por esta institución en el último periodo de gobierno. El gobierno municipal es el poder público más cercano a los ciudadanos, esa cercanía permite conocer perfectamente las necesidades que más se acentúan en las comunidades. Desde el ámbito local, donde se ejerce el gobierno más próximo, también se tiene la enorme responsabilidad de desarrollar políticas que permitan afrontar con éxito los problemas de una sociedad compleja. El Policía Municipal es el primer contacto del gobierno con la comunidad, por lo que su actuación permitirá conectar al Ayuntamiento con las demandas

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

sociales. Los ciudadanos están demandando policías sensibles a sus necesidades y a sus preocupaciones, bajo esa premisa es necesario transitar de un modelo de seguridad reactiva a un modelo de seguridad ciudadana, que permita articular políticas transversales que aborden las distintas causas de la inseguridad y articulen la actuación integral de los diferentes servicios municipales en beneficio de los tijuanaenses.

El proceso de evaluación del programa de Seguridad Pública permitirá reforzar el papel del ayuntamiento en el tema de la seguridad de la ciudadanía y a nivel municipal. Cabe destacar los fines de este programa:

- I.- Mantener el orden y la paz públicos.
- II.- Proteger la integridad física de las personas y sus bienes.
- III.- Vigilar el cumplimiento del bando de Policía y Gobierno, los reglamentos municipales, así como sancionar a los infractores de los mismos.
- IV.- Auxiliar a las autoridades de orden federal y estatal en las funciones y actividades que realicen para prevenir, combatir, investigar y sancionar los delitos que se cometan en el territorio del municipio.
- V.- Prevenir la comisión de los delitos e infracciones a leyes y reglamentos, en el territorio del municipio, fomentando en la sociedad una cultura de la legalidad.
- VI.- Brindar auxilio a la población en toda situación de emergencia derivada de hechos de policía, accidentes, siniestros y desastres naturales o provocados. (Programa sectorial de Seguridad Pública 2013-2016)

La seguridad pública es la función a cargo del estado, que tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz pública.

Las autoridades competentes alcanzarán los fines de la seguridad pública mediante la prevención, persecución y sanción de las infracciones y delitos, así como la reinserción social del infractor menor. El Estado debe combatir las causas que generen la comisión de delitos y conductas antisociales y debe desarrollar políticas, programas y acciones para fomentar en la sociedad valores culturales y cívicos, que induzcan el respeto a la legalidad. La autoridad municipal debe realizar acciones para garantizar la tranquilidad, paz y protección de la integridad

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



física y moral de la población, mediante la vigilancia, prevención de actos delictuosos y orientación ciudadana que proporciona la corporación de policía y los comités de protección civil al conjunto de la comunidad.

El programa tiene identificado el problema o necesidad que requiere resolver, asimismo cuenta con una de las características establecidas en la pregunta, que se formuló para su análisis. El problema puede ser revertido. No obstante, no se encuentra en la documentación entregada la definición de la población que tiene el problema y necesidad, así como no hoy una buena revisión y actualización.

Cabe aclarar que en la documentación entregada no se relaciona ningún tipo de diagnóstico sobre la problemática abordada y, en caso de que lo hubiera ésta no cuenta con información actualizada a la fecha de la presente evaluación. Es decir la información es inexistente.

No obstante, se encontró en el planteamiento que las causas, efectos y características del problema, no son las más idóneas para el proceso, no son claros y posteriormente esto impide una eficaz cuantificación, caracterización y ubicación de la población que presenta el problema.

Ahora bien, la información se encuentra resguardada en cada una de las áreas que intervienen en el logro del fin por tratarse de información privilegiada. Por otra parte el programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del propósito con los objetivos del programa sectorial, por lo que es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos. Se puede analizar que este programa no cuenta con un documento en el que se establezca la relación del propósito con del desarrollo estratégico o los objetivos.

Por último, se define como propósito que los habitantes de la Ciudad de Tijuana desarrollarán sus actividades sociales y laborales en un ambiente seguro. Ello es concatenante con una idea de seguridad pública integral. A ello busca contribuir esta evaluación de desempeño.



2. Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Índice.....	5
3. Introducción	6
4. Tema I. Diseño del programa.....	8
5. Tema II. Planeación y orientación a resultados del programa	13
6. Tema III. Cobertura y focalización del programa	34
7. Tema IV. Operación del programa.....	40
8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa	48
9. Tema VI. Resultados del programa.....	50
10. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones	58
11. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados	62
12. Conclusiones	64
13. Bibliografía.....	71



3. Introducción

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de un procedimiento en un programa o proyecto. Asimismo, esta evaluación permitirá que la mayor parte de los empleados públicos que pertenecen a esta institución, obtengan una retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y sobre cómo deben evaluar el desempeño individual y colectivo para realizar acciones que los encamine al cumplimiento de las metas.

La seguridad Pública constituye una parte esencial del bienestar social. Un Estado donde la seguridad prevalece, crea condiciones que permite a los ciudadanos realizar sus actividades cotidianas con plena libertad y confianza. La seguridad Pública tiene como principal objetivo la conservación de un Estado de Derecho. Por lo tanto, el Programa de Seguridad Pública de Baja California, es de vital importancia para servir a la comunidad del municipio, por ello sus actividades deben reflejar sensibilidad, en sentido humano y con espíritu de servicio para estar más cerca de los ciudadanos.

La Secretaría de Seguridad Pública, es la dependencia responsable de coordinar todos los esfuerzos encaminados a lograr una sociedad segura en la que prevalezca la convivencia social en un ambiente de tranquilidad, respeto, confianza y paz social, sustentada en la participación eficiente y coordinada de todos los sectores intergubernamentales y en la participación activa y comprometida de la sociedad.¹

Con el objetivo de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia, reducir gastos de operación, e incrementar la calidad de los bienes y servicios, la Administración Pública Federal realizó una alineación de las actividades públicas a los objetivos del Plan en los tres niveles de gobierno con apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con base en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria para impulsar iniciativas que mejorarían la gestión pública a través del Sistema de Evaluación de Desempeño.

¹ <http://www.seguridadbc.gob.mx/contenidos/sspe.php>

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria define al Sistema de Evaluación del Desempeño en el Art. 2, como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Con esto se han tenido avances significativos en el proceso presupuestario y se han implementado mecanismos de mejora que son base para el Sistema de Evaluación de Desempeño: la de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que está definida como la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal y sectorial, y los Indicadores de Desempeño que permitirán verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y que toman como criterio el impacto, cobertura, calidad, eficiencia y alineación de los recursos.

Finalmente, en este documento se describe de manera analítica y con base en la importancia de la Metodología de Marco Lógico, analizar qué tan adecuadas son las acciones que está llevando a cabo la institución para el cumplimiento de sus metas y objetivos, que, más allá de todo lo planteado, es poder salvaguardar la paz y la integridad de todos sus ciudadanos. Por lo tanto este documento presenta varios apartados, donde se realizó un profundo análisis de cada una de las metas trazadas.



4. Tema I. Diseño del programa

De conformidad con el sistema de planeación, el cuestionario formulado a la Dependencia Municipal detalla lo relacionado con el diseño del programa en las preguntas 1 a 13, encontrándose lo siguiente:

1. En lo que corresponde a si el programa cuenta con un documento en el que se formule como un hecho negativo y se tenga definida la situación de la demanda poblacional del servicio de seguridad pública, la respuesta es que **sí** y que cumple con las características de Nivel 3, es decir, que de tres tiene dos características. Lo anterior se contrasta con el diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 que señala que “durante la última década la ciudad ha padecido diversas olas de violencia consecuencia de factores sociales, el crimen organizado y recientemente de la repatriación de un significativo número de personas con antecedentes penales”, asimismo, que “La inseguridad es un problema estructural y multifactorial, resultado de un variado conjunto de elementos, tanto internos como externos, que impulsa la agresividad en las personas de maneras diferentes, producto de la combinación de circunstancias como la falta de desarrollo económico y la desigualdad social. Del total de los delitos denunciados en la PGJE, se establece que 75% corresponde a delitos que por su naturaleza pueden ser prevenibles o atendidos por las corporaciones policiales”. Por lo anterior, **se estima que efectivamente hay una adecuada definición del problema de la seguridad documentalmente establecido.**
2. Por lo que toca a la existencia de un análisis causal del problema de la seguridad pública, que incluya la cuantificación, características y ubicación territorial de la población de enfoque, la respuesta es que **sí** existe y cuenta al menos con dos de las características descritas en la misma. Del análisis del diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo se destaca que efectivamente se establece dicha relación de la siguiente forma: “Dentro de los principales factores sociales que detonan la delincuencia destacan la crisis por factores socioeconómicos, el tráfico y consumo de estupefacientes, y la pobreza y desigualdad, los cuales debilitan el tejido social, generando condiciones adversas en el núcleo familiar y diversas comunidades



en las ciudades. Así mismo, se presentan factores demográficos tales como altas tasas de migración y repatriación, hacinamiento de la población en zonas urbanas, y tasas de crecimiento poblacional aceleradas. Dichas causas son inherentes a un mayor número de delitos derivado del mayor número de personas. Aún más, están los factores urbanos y de infraestructura que generan delitos de oportunidad y falta de apropiación ciudadana de los espacios públicos, tales como problemas de accesibilidad, ubicación en zonas desligadas de la estructura urbana, falta de alumbrado público en calles, plazas, puentes peatonales y espacios públicos, déficit de mantenimiento en parques y áreas verdes, falta de espacios deportivos en condiciones adecuadas, entre otros, los cuales a su vez generan otro factor importante, el cual es la percepción de inseguridad por la población.” Otra característica es que **la determinación de la población no se segmenta por estratos poblacionales ni áreas territoriales, sino que considera al total de la población de Tijuana, según el último Censo de Población.**

3. **El programa no cuenta con una justificación empírica de su intervención social**, tal como el análisis de modificaciones de comportamiento, de cultura o de percepción en alguno de los diversos campos de la seguridad pública, como se describe en el propio programa, es decir multifactorial. La dependencia argumentó que existe dicha información en las “áreas que intervienen para el logro del fin”, pero es información “privilegiada”, lo cual se interpreta como clasificada, para efectos de carácter legal, pero no se ofrecen fundamentos legales ni documentales que justifiquen su negativa.
4. Respecto de la vinculación del programa con los objetivos del programa sectorial, se constata que documentalmente **sí** existe, toda vez que el propósito “Los habitantes de Tijuana desarrollan sus actividades económicas, sociales y laborales en un ambiente seguro”, se relacionan con los cinco objetivos del Programa Sectorial de Seguridad Pública 2013-2016.
5. Con el Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado con la Meta “México en Paz” y con el objetivo 1.3 mejorar las condiciones de seguridad pública, toda vez que el mismo establece las siguientes Líneas de Acción:
 - Coordinar la estrategia nacional para reducir los índices de violencia, a partir de las causas y en función de las variables que propician las conductas antisociales, así como de la suma de los esfuerzos de organizaciones sociales, participación ciudadana, sector académico y de especialistas.



- Aplicar una campaña de comunicación en materia de prevención del delito y combate a la inseguridad.
 - Dar seguimiento y evaluación de las acciones de la Comisión Intersecretarial para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.
 - Crear y desarrollar instrumentos validados y de procedimientos para la prevención y detección temprana de actos y condiciones que puedan auspiciar la comisión de delitos que afecten el funcionamiento del sistema social.
6. Respecto de su vinculación con las Metas del Milenio, la Dependencia señaló su relación con el “Objetivo 3. Promover la igualdad entre sexos y el empoderamiento de las mujeres”, no obstante, esta evaluadora considera que **el programa no tiene relación con dichas Metas y menos con la señalada, todas vez que su objeto es muy distinto**, ya que se refiere a los siguientes ítems:
- “3.1 Proporción de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior
 - 3.2 Proporción de mujeres con empleos remunerados en el sector no agrícola
 - 3.3 Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales”
7. Con relación a la definición documental de las poblaciones potencial y objetivo, la Dependencia señala que si la tiene definida y cita una población masculina de 783,653 y femenina de 776,030, que corresponde al Censo Poblacional efectuado por INEGI. Al respecto, se corrobora que dicho dato existe tanto al nivel del Plan Municipal, como del Programa Sectorial correspondientes. No obstante, debe señalarse que **el Programa no tiene una metodología para determinar poblaciones objetivo y potencial de sus estrategias, ya que no existe evidencia documental sobre ello, siendo inconsistente con la focalización y potencialización poblacional que debe tener toda política pública.**
8. Respecto de la pregunta relacionada con el padrón de beneficiarios, la dependencia informa que no integra ninguna información de este tipo, toda vez que considera que sus servicios están dirigidos a toda la población abierta. Lo anterior se constata en el Plan Municipal de Desarrollo y en el programa sectorial, en donde, como se ha reiterado, se menciona a la población total del municipio como el foco del programa. **Esta evaluadora coincide con el**



criterio seguido en la respuesta, toda vez que el programa no tiene considerados ningún tipo de transferencia, subsidio o servicio material a persona alguna.

9. Con relación a la recopilación de información socioeconómica de los beneficiarios del programa, la Dependencia responsable señala que no recolecta ningún tipo de información. No obstante, es de señalarse que en el Plan Municipal, en el aspecto de la seguridad pública, se hace mención de la detección de causas sociales y económicas de la incidencia delictiva, al mencionar que “Dentro de los principales factores sociales que detonan la delincuencia destacan la crisis por factores socioeconómicos, el tráfico y consumo de estupefacientes, y la pobreza y desigualdad, los cuales debilitan el tejido social, generando condiciones adversas en el núcleo familiar y diversas comunidades en las ciudades. Así mismo, se presentan factores demográficos tales como altas tasas de migración y repatriación, hacinamiento de la población en zonas urbanas, y tasas de crecimiento poblacional aceleradas”, **lo que debería ser la base para la recopilación de dichos datos para focalizar las estrategias de seguridad pública, lo cual no se realiza.** Además, en el programa sectorial, en varias partes, como en el Objetivo 1.2, relacionado con la Prevención Social del Delito, se señala en la Estrategia 1.2.1 en la primera Línea de Acción, la promoción de la capacitación ciudadana relativa a la prevención integral y prevención social de la violencia y la delincuencia, y en la Línea cuarta “impulsar esfuerzos orientados a prevenir los delitos productos del rezago social”. **No obstante estos propósitos, que requieren contar con bases y datos estadísticos de carácter socioeconómico, no se cuentan con ellos o por lo menos no existen documentalmente disponibles.**
10. Relacionado con la existencia del resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados en el documento normativo del programa, **esta información es inexistente,** aunque la Dependencia señala que el fin del programa está vinculado con la normatividad que lo rige, sin embargo, en los documentos normativos proporcionados, no se encuentra señalada. Al respecto, es de señalar que los objetivos del Plan Municipal y los del programa sectorial no coinciden con los de la MIR. Asimismo, como se analiza en otros apartados de este informe, la MIR se encuentra alineada con el Plan Municipal de Desarrollo en su parte identificadora.
11. En lo que respecta a la existencia de fichas técnicas, es de señalarse que efectivamente, **cada indicador cuenta con su correspondiente ficha técnica y que se ubican en el nivel 4, ya**



que el 100% cuenta con las características requeridas, a saber Nombre, Definición, Método de Cálculo, Unidad de Medida, Frecuencia de medición, Línea base, Metas y Comportamiento del indicador, los cuales son objeto de análisis específico en otro apartado de este informe.

12. Con relación a las preguntas relativas a las Metas de los indicadores de la MIR, la Dependencia señala que entre el 70% y el 84% cuenta con las características a) unidad de medida, b) están orientadas a impulsar el desempeño y c) son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa. Al respecto, **la evaluación considera que aunque cuenta formalmente con los elementos a) y c), como se analiza en otro apartado de este informe, de 19 indicadores, solo tres indicadores corresponden al carácter de impacto o resultados, ya que los restantes son indicadores de gestión y, por lo tanto, no tienen incidencia en la toma de decisiones para mejorar permanentemente el programa en la aplicación de los recursos y objetivos de la seguridad pública en el municipio.** Cabe señalar que se debe partir del principio de que “lo que no se puede medir no se puede mejorar”. Por lo tanto, la evaluación del desempeño deberá realizarse por el método de aproximaciones sucesivas. Entonces, ¿cuáles serán los criterios generalmente aceptados para la evaluación?, se responde: combinaciones de indicadores cuantitativos y cualitativos, y combinaciones de factores individuales y de cooperación en grupos de trabajo. Los indicadores cuantitativos indicarán la parte de la eficiencia: número de días laborados, número de días con asistencia puntual, cumplimiento de tareas ordenadas. Pero la calidad del trabajo tiene que ser medida mediante indicadores cualitativos de satisfacción del superior y de los ciudadanos usuarios o beneficiarios; se trataría de medidas de percepción. Las medidas de eficacia laboral individual serían relativamente manejables si los procesos en que se labora establecieran controles documentales que midieran la contribución de cada quien para el trabajo colectivo. Y las medidas de cooperación social en el trabajo colectivo tendrían que ser una mezcla entre la percepción de los pares y el juicio del superior. Los cuatro factores: indicadores cuantitativos, cualitativos, evaluación individual y evaluación del trabajo en equipo deben estar orientados a medir el cumplimiento de la misión, de los objetivos institucionales de mediano y largo plazos y de las metas de corto plazo.



13. Con relación a la identificación del programa con programas federales, la Dependencia señaló al Programa Nacional de Seguridad Pública 2014-2018, aunque no tiene identificados aspectos como la coincidencia de propósito, definición de población objetivo o de cobertura. **Esta información es inexistente y no se considera en la planeación, ni en la programación operativa o presupuestal del programa**, salvo en el programa federal FORTASEG, del que derivan subsidios entregados al municipio, mismo que es objeto de evaluación por separado. **Al analizar el Programa Nacional de Seguridad Pública, solo se encontró coincidencia en un objetivo, toda vez que el nivel de desagregación, entre objetivos y estrategias se encuentra más específico.** El objetivo con el que se encuentra coincidencia es de carácter general y se inserta enseguida: “Objetivo 2.- Reducir la incidencia de los delitos con mayor impacto en la población. En los últimos años la sociedad mexicana ha sufrido el flagelo de la delincuencia, por lo que una de sus aspiraciones es vivir sin el temor de ser víctima de algún delito. Por ello un objetivo prioritario es reducir la violencia y recuperar la paz y la tranquilidad de todos los mexicanos.

El incremento en la actividad delincuencia con impacto directo en la sociedad es visible. No obstante, la violencia que se ha presentado en el país en los últimos años no está generalizada y se encuentra ubicada en determinadas zonas. De ahí la relevancia del componente de regionalización en la estrategia. Para reducir los delitos que más impactan a la sociedad, las acciones de las instituciones de seguridad se orientarán, según el Programa Nacional, a recuperar la paz y armonía en territorios con alta incidencia delictiva o presencia de grupos delictivos, y no únicamente en la atención al narcotráfico. Se dará prioridad a la desarticulación de los grupos delictivos cuya acción conlleva altos niveles de violencia e impacto en la población, vinculados a cadenas de la economía del delito y dedicados a la comisión de delitos que más impactan a la sociedad.

5. Tema II. Planeación y orientación a resultados del programa

El presente apartado dará a entender y conocer los resultados del programa teniendo en cuenta la planeación y orientación de las actividades descritas en los posteriores documentos. Este proceso de evaluación permite mirar hacia el futuro de una forma positiva, tratar de mejorar las



circunstancias y los objetivos planteados. A continuación se hace una breve descripción analítica de los documentos entregados para este proceso.

En primera instancia y con base en los documentos entregados y los cuestionarios realizados se determinó que el funcionamiento de este programa está planeado con base en el Programa Nacional de seguridad Pública 2014-2018, el cual pretende dar a conocer a toda la ciudadanía las acciones que se han realizado en pro de la seguridad de la ciudadanía, ya que ésta es su finalidad. La población objeto abarca hombres y mujeres del municipio de Tijuana, en total el programa o área de enfoque del programa cuenta con la meta general de cambiar las condiciones de vida en materia de seguridad de más de 776, 030 mujeres y 783,653 hombres, que son la población total de Tijuana. (Fuente: INEGI).

Si bien el objetivo general del programa se vincula con el objetivo general a nivel nacional, salvaguardar la paz, el orden y la integridad de la ciudadanía, se debe fortalecer la prevención social del delito y rehabilitación de infractores promoviendo el respeto a los derechos humanos. Esto permitirá consolidar la infraestructura institucional y de apoyo para afrontar las necesidades en materia de seguridad, coordinación e impacto. Por lo tanto se deben crear esquemas participativos y administrativos más incluyentes y eficientes.

Una carencia del proceso analizado y con respecto a la documentación evidenciada, es que el programa no cuenta con diagramas de flujo de procesos como lo demanda el proceso de marco lógico en su apartado número 26.

ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas de este programa presenta ciertas carencias que impiden el buen desarrollo de las actividades propuestas. Se puede observar la falta de información que complementa el problema central, muy pocas causas y efectos donde se proyecten los puntos críticos que se abordarán más adelante con el árbol de objetivos.

Este árbol permite preparar y estructurar el programa de modo que exista una lógica vertical y además ayude a la definición de indicadores. Es claro que en la elaboración de este árbol para el programa de Seguridad Pública no se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros: No hay una clara identificación del problema, si bien plantean uno, éste no abarca la gran problemática, en el



análisis no se observan los medios adecuados que permitan mejorar dicha situación. Por lo tanto no hay un reconocimiento adecuado sobre los efectos que este problema central provoca en el entorno. Asimismo, no se identifican los medios para la solución de este, lo que lleva a que no se definan claramente las acciones, por lo tanto no se puedan configurar alternativas.

Ahora bien, se debe tener en consideración que el análisis de una situación problemática, debe tener una adecuada identificación del o de los problemas que están causado un efecto negativo en el entorno. Posteriormente se debe centrar el análisis en el problema principal; en este programa específico no se refleja la preeminencia del problema encontrado. Aunque se plantea el problema en estado negativo se tiende a confundir el problema con la falta de solución.

No obstante, el estudio no refleja cómo estos efectos propuestos, tienen efectos derivados en un segundo nivel y estos puedan derivar en un tercer nivel de efectos. Se debe considerar la importancia de continuar haciendo este análisis hasta llegar a los niveles que superiores dentro de la órbita de competencia.

Por otra parte, encontramos el mismo problema en el nivel de causas dentro del árbol estudiado y entregado por los funcionarios de seguridad pública. Se deben identificar las causas de las causas construyendo raíces encadenadas al árbol. Es recomendable que se dé rienda suelta a la creatividad, pues una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas.

En este proceso de análisis se denota la falta de utilización de un buen material de apoyo en la elaboración de este documento (Por ejemplo, manual de marco lógico) lo cual dejó entrever las fallas en la elaboración del árbol por parte del programa.

ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Encontramos al igual que el análisis anterior, que el planteamiento del árbol de objetivos no es adecuado, lo cual sesga la información y el desarrollo idóneo de las soluciones al problema central planteado. El árbol de objetivos debe representar la situación esperada al resolver el problema. Se construye buscando situaciones contrarias a las indicadas en el árbol de problemas, los efectos son transformados en fines y las causas transformadas en medios.



No obstante, en el documento se define un planteamiento adecuado, pero no el más idóneo en la expresión de sus objetivos. No hay una clara identificación de las acciones, es decir para cada base del árbol de objetivos se debe buscar creativamente una acción que permita lograr el medio, sin embargo en el planteamiento revisado lo expuesto no alcanza a ser el modelo indicado para la representación de los objetivos a desarrollar a lo largo del periodo.

Se deben configurar las alternativas analizando el nivel de incidencia en la solución del problema, de igual forma priorizar las de mayor incidencia, por otra parte verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias, esto en última instancia permite definir alternativas con base en las acciones agrupadas y así poder verificar la factibilidad de cada alternativa propuesta.

ANÁLISIS DE INDICADORES CON BASE EN LA MIR

Teniendo en cuenta los postulados principales del marco lógico, la MIR debe contar la siguiente estructura y lineamientos. A continuación se describirá brevemente que es la MIR y posteriormente se entrará a identificar cómo fue elaborada está por parte del programa de seguridad pública.

La MIR está compuesta por cuatro elementos fundamentales para su adecuada elaboración:

- El primer elemento es el fin, por lo tanto se debe tener en cuenta que éste es un instrumento de gestión de programas y proyectos, en ese sentido los fines propuestos por el programa deben estar orientados a la gestión.
- El segundo elemento es el propósito, éste permitirá fortalecer la preparación y la ejecución de los programas.
- El tercer elemento son los componentes, resume los principales resultados de la preparación del programa y sirve de base para la programación de la ejecución.
- El último elemento son las actividades, facilitan el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos. (MANUAL DE MARCO LÓGICO)



En ese sentido encontramos que la elaboración de la MIR por parte del programa de seguridad pública cuenta con pocos de los elementos descritos anteriormente.

- 1) El fin no es claro, no es estratégico por lo tanto en su planteamiento, por lo que se pierde la importancia de vincular varios actores que puedan contribuir a mejorar el programa.
- 2) El propósito debe ser único y la redacción debe asegurar que éste se haya logrado, sin embargo en el documento de análisis pasa todo lo contrario, en algunos casos no se presentan estos factores.
- 3) El propósito puede ser uno o varios, en el caso específico solo muestra uno y su redacción es buena.
- 4) Con al relación último elemento, las actividades permiten recrear por componente las acciones a emprender, asimismo deben tener un orden cronológico, sin detallar todo el contenido.

En general se identificó: fines demasiado elevados y no adecuadamente planeados. Por otra parte, el fin es similar al propósito, en algunos casos el propósito y el componente no se encuentran formulados acorde a las especificaciones descritas en el inicio de este apartado, lo que lleva a confundir las actividades con los componentes, retrasando todas las demás acciones propuestas.

ANÁLISIS CON BASE EN LAS FICHAS TÉCNICAS

En este documento y su análisis se tuvo en cuenta los siguientes elementos: tener clara la importancia de los indicadores, por lo que estas fichas técnicas permiten ver el resultado final de los objetivos o metas propuestas para dar solución al problema encontrado. Por lo tanto y con base en el análisis realizado a los indicadores proporcionados por ficha encontramos que algunos indicadores permiten supervisar y evaluar el programa, sin embargo algunos no cumplen con este objetivo. Las metas definidas no son claras, lo que deriva en no poder conocer y comprender en qué medida se cumplen los objetivos. Además no permiten vislumbrar la relación entre dos o más variables.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

En cuanto al análisis de un buen indicador encontramos que muchos de estos no cumplen con las características adecuadas para ser un excelente indicador que permita medir el avance, no tienen un objetivo claro, su medición es confusa, en algunos casos se presentan indicadores poco relevantes, no son específicos, tampoco se puede comprender que tan prácticos son y no asocian un plazo adecuado para su análisis.

Ahora bien, con base en los lineamientos de Coneval, un buen indicador debe contar con los siguientes elementos:

Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco;

Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;

Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;

Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente;

Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño, y

Aporte marginal: en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Los Indicadores de resultados son una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado y son fundamentales para sustentar la Matriz de Marco Lógico.

El programa de Seguridad Pública de Baja California cuenta con 19 Indicadores que analizaremos con base en los criterios del Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores, creado por el CONEVAL.

1. Porcentaje en la disminución de delitos de alto impacto.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Alineación: Está alineado a los tres niveles de Gobierno y tienen como objetivo desarticular las estructuras operativas de delincuencia organizada a través de las incidencias de delitos de alto impacto por cada 10 mil habitantes.

Claridad: El Indicador es entendible y directo, señala que se quiere medir de manera específica y tiene coherencia con lo descrito en el objetivo de la Matriz de Indicadores.

Relevancia: El indicador es Relevante ya que va de la mano con el objetivo planteado en la Matriz y permite su fácil medición, además de arrojar resultados mensuales.

Economía: Reporta estadísticas en la página del Gobierno del Estado por lo que permite hacer una valoración cuantitativa del costo del indicador.

Monitoreable: El indicador está sujeto a verificación constante, por lo que sí es Monitoreable, aunque la frecuencia es anual en la Matriz, se puede verificar en la página del Gobierno del Estado, cuál es su avance mensual.

Adecuado: El indicador se puede evaluar con facilidad ya que su estructura es sencilla y concreta.

Aportación Marginal: Cuenta con las herramientas suficientes para su medición, aunque al ser un indicador con extensa frecuencia se pierde el objetivo.

Observaciones:

El indicador es objetivo, pero no muestra específicamente cuales son las variables de medición, El método de cálculo lo representa de la siguiente manera $PDD = (\text{Delitos cometidos en año actual} / \text{entre cometidos en el año anterior}) \times 100$ y tiene un sentido de resultado descendente, a pesar de tener estadísticas mensuales en la página web, no se reflejan en el semáforo, por lo que el avance se muestran en 0.00.

2. Porcentaje en el incremento de unidades para el patrullaje en la ciudad.

Alineación: Tiene una alineación de cobertura con el Plan Municipal de Desarrollo.

Claridad: Es un Indicador muy específico con respecto al objetivo.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Relevancia: Tiene relevancia al ser un indicador específico que busca un ambiente seguro para los ciudadanos a través del incremento de unidades de patrullaje.

Economía: Se puede medir con base en el incremento de las unidades de patrullaje, pero no se tienen datos que comprueben su efectividad.

Monitoreable: Se puede someter a verificación continua con estadísticas, pero no se muestran datos en las fichas ni en la página web que reflejen cual ha sido el avance.

Adecuado: Si cumple con el criterio ya que tienen relación con la idea central del objetivo.

Aportación Marginal: La frecuencia de medición del indicador es razonable y objetiva.

Observaciones: El indicador es preciso con respecto al objetivo de la Matriz. El Método de cálculo está representado de la siguiente manera: $PIUPCEI = (\text{Adquisición de patrullas logrado} / \text{Adquisición de patrullas planeado}) \times 100$. El semáforo solo refleja el 4to trimestre del año y el resultado anual es de 15.84 % lo que muestra que no están bien estructuradas las variables de medición.

3. Porcentaje de Intervención Policial en el Ámbito Municipal.

Alineación: Aunque no está explícito en el Plan de Desarrollo, es claro que su alineación es Municipal.

Claridad: El Indicador es concreto ya que se limita a un solo nivel de gobierno y es objetivo con el resumen narrativo de la matriz.

Relevancia: Es de suma importancia ya que a través de este indicador podemos medir la efectividad del cuerpo policiaco municipal y cómo impacta en el eficiente servicio de seguridad pública brindada en la ciudad.

Economía: El costo específico no se refleja en documentos y los medios de verificación no están en línea.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Monitoreable: No específica a través de que medio se monitorea el avance de intervención de la policía en el municipio.

Adecuado: Es un indicador adecuado ya que mide la eficiencia del cuerpo policiaco en la ciudad con una frecuencia trimestral, lo que hace más fácil verificar sus avances.

Aportación Marginal: El indicador no provee información adicional.

Observaciones:

El indicador es claro y concreto, aunque no focaliza áreas específicas de impacto en el municipio. Se puede observar en el Plan Municipal de Desarrollo como dividieron la ciudad para una cobertura exitosa en 11 distritos, 21 zonas y 240 sectores.

No tiene una unidad de medida específica, ni material de apoyo para verificar la información brindada. Su método de cálculo es $PIPAM = (\text{Total de reportes atendidos} / \text{Total de reportes solicitados}) \times 100$. En el semáforo se reflejan los resultados de los cuatro trimestres dando como resultado anual 26.33% que no tiene valor significativo con respecto al parámetro.

4. Porcentaje de Informes en la implementación de Acciones en el Ámbito Municipal.

Alineación: No está específicamente alineado a ningún plan de Desarrollo, pero claramente se observa en el indicador que está dirigido al ámbito municipal.

Claridad: No es un Indicador claro ya que no especifica qué acciones implementa, ni tampoco se refleja en un criterio medible.

Relevancia: no está bien planteado ya que el objetivo y el indicador están redactados con el mismo texto.

Economía: El costo no es específico, ya que el indicador es muy general.

Monitoreable: No se puede verificar ya que no focaliza, ni específica el número de informes para acciones que se van a implementar.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Adecuado: El medio de verificación no es específico ya que se encuentra dentro de la dependencia y no se tiene acceso directo. Su frecuencia es trimestral.

Aportación Marginal: No incluye material de apoyo, ni documentos en línea para su medición.

Observaciones: La redacción del objetivo y el indicador es el mismo, por lo que no es un indicador apropiado, además de no especificar el número de informes ni el tipo de acción que se quiere medir.

No se muestra una unidad de medida específica con relación a los resultados del semáforo que reflejan los cuatro trimestres dando como resultado 133.33 %. Este resultado no se encuentra dentro del parámetro de medición.

5. Porcentaje de Informes del Funcionamiento del Sistema de Video vigilancia.

Alineación: Su alineación no es específica a ningún plan de desarrollo de los 3 niveles de gobierno.

Claridad: El indicador es concreto, pero no es claro al utilizar como criterio de medición el porcentaje de informes.

Relevancia: Es relevante y tiene coherencia con el objetivo planteado en la Matriz de Indicadores.

Economía: El indicador no permite tener un criterio del costo para obtener los resultados del resumen narrativo.

Monitoreable: No se tiene información específica de los tipos de informes que se emplean y no se tiene acceso directo a los medios de verificación ya que se encuentran dentro de la dependencia en el área de Vinculación Social.

Adecuado: Al no tener acceso a información que nos permita profundizar el indicador, nos limita a evaluarlo.

Aportación Marginal: No se brinda información para su verificación.



Observaciones: El indicador es claro, pero no especifica el número de informes para el funcionamiento del Sistema de Video Vigilancia.

Tiene una frecuencia trimestral que es adecuada para observar periódicamente los avances del indicador, pero la unidad de medida no es específica. El método de cálculo se representa en $PIFSV = (\text{Numero de informes de funcionamiento de sistemas logrados} / \text{Numero de informes de funcionamiento de sistemas proyectados}) \times 100$. El semáforo señala un cálculo erróneo con respecto a la medición del indicador, ya que arroja un resultado anual de 133.33% que no entra dentro del parámetro.

6. Porcentaje de Informes de Actividades Realizadas.

Alineación: No tiene una alineación específica a ningún nivel de gobierno.

Claridad: El indicador no es objetivo, ya que no especifica qué tipo de informe y que tipo de actividades se van a medir.

Relevancia: El Objetivo de la matriz y el indicador no tienen coherencia y no es específico.

Monitoreable: No se puede verificar ya que no utiliza criterios específicos para su medición.

Adecuado: El indicador no es relevante porque su redacción es muy general y no se logran identificar sus objetivos específicos. Tiene una frecuencia trimestral y su dimensión es ascendente.

Aportación Marginal: No brinda información que ayude a su comprensión.

Observaciones: El medio de verificación del indicador no es accesible ya que se encuentra dentro de la dependencia en el área del instituto de capacitación y adiestramiento profesional. El método de cálculo con respecto al semáforo arroja un resultado anual de 133.33% que no tiene coherencia con el parámetro.

7. Porcentaje de Atención Ciudadana Efectiva.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Claridad: El indicador es concreto y objetivo, ya que se puede observar la coherencia entre el objetivo y el indicador.

Relevancia: El indicador es importante ya que impulsa la conexión entre la sociedad civil y los oficiales de policía para mejorar los programas de prevención del delito.

Monitoreable: El indicador tiene una frecuencia trimestral, lo que permite una verificación constante.

Adecuado: Es adecuado para el fortalecimiento del vínculo entre la sociedad y el programa de seguridad, además de brindar confianza a los ciudadanos.

Aportación Marginal: No Brinda información adicional.

Observaciones: La información no está directamente disponible, ya que se encuentra dentro de la dependencia por lo que es difícil verificar los datos que nos entregaron. La unidad de medida no es específica. El método de cálculo es el siguiente: $PACE = (Peticiónes\ ciudadanas\ atendidas / Peticiónes\ ciudadanas\ solicitadas) \times 100$ dando como resultado anual 31.50% que no entra dentro del parámetro de semaforización.

8. Porcentaje de Reuniones con Organizaciones Ciudadanas.

Alineación: No especifica su alineación a ningún nivel de gobierno.

Claridad: El indicador es específico, aunque no se tienen datos de los lugares donde se llevan a cabo las reuniones ni las organizaciones ciudadanas involucradas o el número de participantes.

Relevancia: Si tiene relevancia con respecto al fortalecimiento de la confianza ciudadana hacia el programa.

Monitoreable: No se tienen datos específicos de la focalización de las reuniones por lo que es difícil monitorear resultados.

Aportación Marginal: No se tienen datos específicos que ayuden a su evaluación.

Observaciones:



El indicador es concreto, pero el medio de verificación limita su evaluación. La frecuencia del indicador es trimestral, lo que permite una medición constante. Los resultados del semáforo reflejan falta de coherencia con respecto a los parámetros de semaforización.

9. Porcentaje de Informes en la Implementación de Programas Preventivos.

Claridad: Es objetivo con respecto al resumen narrativo de la Matriz.

Relevancia: Es relevante ya que su objetivo va ligado a la estrecha participación de los ciudadanos en temas de seguridad pública que fortalecen la legitimidad del programa.

Monitoreable: El programa permite verificarse trimestralmente, por lo que permite ajustarlo constantemente.

Aportación Marginal: No brinda información adicional.

Observaciones: Para el logro de sus objetivos dependen de la apertura de las instituciones académicas. Su unidad de medida no es específica. Su método de cálculo es $PIIPP = (\text{Informes de implementación de programas preventivos logrados} / \text{Informes de implementación de programas preventivos planeados}) \times 100$. Lo que permite observar un resultado anual de 133.33% que no es coherente con el parámetro de semaforización.

10. porcentaje logro en equidad de género:

Claridad: No es claro. No está bien formulado. En la descripción del objetivo se habla de un “equilibrio de equidad de género” a través de acciones, la utilización de este término en este contexto no es clara, “se propone promover pláticas preventivas”, no tiene una relación directa con el planteamiento del objetivo, lo que lleva a concluir que el desarrollo de este indicador será complejo.

Relevancia: No queda claro en qué aspecto el “porcentaje logro en equidad género”, pueda mejorar la problemática de la inseguridad, si no tiene claro el objetivo. Además no se muestra con claridad que tan relevantes pueden ser estas pláticas preventivas, las cuales no se encuentran definidas.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Economía: No refleja costo alguno si se propone la vinculación con instituciones académicas.

Monitoreable: Se habla de porcentaje pero no se especifica o queda claro a través de que medio se monitoreará el logro de este objetivo. Es decir de qué forma se vincularán a las instituciones, cuantas charlas son necesarias para el logro del mismo.

Adecuado: Al no ser un indicador formulado de manera clara y adecuada, no hay claridad sobre su viabilidad.

Aportación marginal: indicador de gestión interno.

Observaciones: La definición del indicador es el mismo objetivo, no se encuentra bien definido. El método utilizado no es claro, se plantea la siguiente formula: $(x ()/y ()) * 100$ donde X: mujeres beneficiadas por el programa. Y: hombres beneficiados... no se especifica cuantos hombres y mujeres o cómo se reemplazaran dichos valores de la fórmula para lograr la meta.

El parámetro de semaforización no es claro, no permite ser leído analíticamente, es decir quien analice este, puede confundirse al reemplazar los valores deseables para estar en cada nivel:

Verde: X MAYOR QUE 95 y X MENOR QUE 115

Amarillo: X MAYOR QUE 90 y X MENOR QUE 85

Rojo: X MENOR QUE 90 y X MAYOR QUE 115

Estos parámetros de dimensión no son claros, además de dejar en el análisis fuera una variable. En el documento en la parte posterior se encuentra una tabla con dichos porcentajes por semestre, en resumen todos los semestres tienen un 16.67% pero al utilizar el diseño metodológico en todos los semestres y realizar el análisis anual con resultado de 66.67, indican que su semáforo estaría en ROJO SEGUN LO PLANTEADO. Pero para llegar a esa conclusión se encuentran muchos vacíos en el planteamiento metodológico.

11. porcentaje de coordinación intergubernamental

Claridad: Es claro el planteamiento del objetivo con respecto al indicador.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Relevancia: Es importante la vinculación de otras instituciones para el cumplimiento de las metas y el manejo de la información y así mejorar los procedimientos. Sin embargo no permite comprender que tan viable sea este indicador para la reducción de la inseguridad en Tijuana.

Economía: No es económico.

Monitoreable: No queda claro cómo realizar el monitoreo de las acciones.

Adecuado: Si es pertinente el planteamiento del indicador, permite el trabajo mancomunado con otras instituciones del Estado.

Aportación marginal: Indicador de gestión.

Observaciones:

La definición del indicador es el mismo objetivo. La forma de medición indica el porcentaje de acciones de coordinación realizadas donde: $X=P1C3A1$ $X1=P1C3A2$ $X2=P1C3A3$

Ahora bien, estos valores no son descritos con claridad para comprender a que se refiere con cada letra y número. (Podría interpretarse como el cruce de varios indicadores para obtener el resultado final).

Con base en el semáforo se analizan las mismas fórmulas que en el anterior indicador, con lo que muestra su porcentaje anual que el desarrollo de este indicador se encuentra en un estado crítico con tan solo un 31.50% muy por debajo de lo planteado metodológicamente a nivel semestral como anual.

12. porcentaje de reportes de resultado de juntas de coordinación

Claridad: Es claro el indicador con base en el objetivo planteado.

Relevancia: Irrelevante. Este indicador no da respuesta de los problemas de seguridad en el municipio de Tijuana. No queda claro en qué medida pueda influir este tipo de juntas si no se tienen acciones concretas.

Monitoreable: No queda claro de qué manera se van a monitorear estas juntas.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Adecuado: No es adecuado para el planteamiento central y la resolución de la inseguridad en la zona.

Aportación marginal: Indicador de gestión interna.

Observaciones:

La definición del indicador no es clara y se muestra el mismo objetivo.

El método de cálculo es el siguiente $(x()/y()) * 100$ donde X: es el número de reportes logrado y Y: es el número de reportes de resultados proyectados.

En la medición se toma la misma fórmula presentada en el segundo indicador para el tema de la semaforización, sin embargo lo que se permite analizar es: Se hace una sumatoria de los 4 semestres y sus porcentajes de avances y se mide este progreso anualmente. Por lo tanto, según lo propuesto por este indicador estaría dentro de los parámetros de semaforización en verde, pues tiene un porcentaje de cumplimiento de 133.33. Pero aún no queda claro que el método utilizado para dicha medición sea el más adecuado.

13. porcentaje de informes de intercambios de información

Claridad: la formulación del indicador está bien planteado.

Relevancia: en cierta medida es relevante tener un mejor manejo de la información de asuntos delictivos con todas las demás instituciones para una eficiente acción al momento de procesar dichos delitos.

Monitoreable: no es clara la forma en que se llevará acabo el monitoreo.

Economía: no genera costos relevantes.

Adecuado: es adecuado el planteamiento de este indicador, sin embargo las acciones o metas propuestas no son claras, si se habla de información actualizada, por medio de que recursos económicos y tecnológicos se logrará esto.

Aportación marginal: indicador de gestión.

Observaciones:

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Al igual que los anteriores indicadores, la definición del indicador no es clara se presenta como definición el objetivo.

El método es: $(x ()/y ()) * 100$ donde X son los informes de intercambios de información delictiva intergubernamental logrados. Y = informes de intercambio de información planeados.

En el análisis no se puede determinar cómo se mide Y. Asimismo, si se analizará el indicador por semestre el objetivo no sería realizable. El método de medición no es claro, los datos presentado de la medición anual se podría interpretar de la siguiente forma: Al sumar todos los semestres el semáforo estaría en verde y por lo tanto cumple con el porcentaje aprobatorio, 133.33. Es decir el indicador se desarrolló adecuadamente durante todo el año y cumplió con lo propuesto. Pero como se describe anteriormente la utilización del método de medición es poco factible y claro.

14. porcentaje de información de implementación de operativos e intercambios de información

Claridad: Esta bien estructurado, sin embargo se repite el planteamiento del indicador anterior.

Relevancia: Relevante, son acciones concretas que pueden llegar a tener resultados tangibles y reales en pro de la seguridad de la ciudadanía.

Monitoreable: Se podría llegar a plantear una meta de operativos al mes que contribuyan a mejorar la seguridad de la ciudad, pero no queda claro cómo se realizarán estas acciones.

Economía: La utilización de recursos es indeterminada.

Adecuado: Ayuda a combatir la problemática central.

Aportación marginal: Es un indicador de gestión, la información no es útil para la orientación de impacto del programa.

Observaciones:

No es clara la definición del indicador.

Método $(x ()/y ()) * 100$ donde X= informes de resultado de intervención operativa coordinada lograda. Y= informe de resultado de intervención preventiva e inteligencia policial.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

No queda clara la medición de este indicador, el método utilizado no es claro, no permite analizar la relevancia del porcentaje de Y. Al igual que en los anteriores indicadores, el resultado semestral no es un avance que permita ver que se realizó, sin embargo si se suman los productos planteados anualmente se podría reflejar que este indicador estaría cumpliendo con los criterios de pertinencia y de cumplimiento. Por otra parte, según los parámetros de la semaforización se demuestra que están en verde, no obstante sigue siendo dudoso el cumplimiento del mismo, si en cada semestre no se muestra un avance considerable.

15. porcentaje de implementación del sistema de gestión de seguridad de la información

Claridad: no es claro el planteamiento.

Relevancia: poco relevante, con base al cumplir con el objetivo principal, cuidar y proteger a la ciudadanía. Sin embargo cabe mencionar que es importante contar con un sistema de información adecuada y en este sentido contar con sistemas tecnológicos que permitan el logro de estas acciones.

Economía: El costo de la actualización del mismo puede ser alto y llevar largo tiempo en su implementación.

Monitoreable: no queda claro el monitoreo de esas acciones.

Adecuado: si es adecuado porque se requiere tener más agilidad en los procesos y lograr eficiencia al momento de judicializar.

Aportación marginal: Es un indicador de gestión, por lo que la información no apoya la toma de decisiones para mejorar el impacto.

Observaciones:

La definición del indicador es el mismo objetivo, constante de error en todos los indicadores revisados.

Método (x / y)

$() * 100$ donde X= sistemas implementados. Y= sistemas planeado.



No queda clara la valoración en porcentajes de este indicador, en el anterior indicador pareciera que el resultado final es la suma de todos los semestres, en este indicador el resultado anual es la suma de todos dividido entre 100, por lo tanto el logro anual final es muy bajo conforme a la semaforización, es decir este indicador se encuentra en un estado crítico de resultados propuestos.

16. porcentaje de informes del sistema de implementación

Claridad: No es claro el planteamiento del indicador, tampoco es claro el objetivo propuesto.

Relevancia: No se entiende en qué grado puede ser relevante este sistema para la implementación del padrón del estado de fuerza y demás.

Economía: no tiene costo.

Monitoreable: No queda claro de qué forma se monitoreará para llegar al cumplimiento del mismo

Adecuado: No es adecuado este indicador, no está el planteamiento.

Aportación marginal: indicador de gestión, sin impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Observaciones:

La definición del indicador no es clara, el planteamiento de la definición de este es igual al objetivo.

Método $(x / y) * 100$ donde X= número de informes de implementación del sistema logrado.
Y= número de informes implementación del sistema proyectado.

Al analizar la semaforización no es clara esta medición, no se muestran cuantos informes se cumplieron, cuantos se implementaron, en el corte final anual nuevamente analizamos que este es la sumatoria de los cuatro semestres, permite analizar que el indicador se cumplió. Sin embargo no es claro cómo se dio ese cumplimiento.

17. porcentaje de trámites concluidos

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Claridad: La formulación del indicador es clara.

Relevancia: Es pertinente porque permite evaluar la eficiencia en los trámites realizados para dar cumplimiento a la norma.

Economía: No requiere gasto de recurso.

Monitoreable: No queda claro cuántos reportes o informes al mes permitan analizar el procesamiento de datos y el total de la información abordada.

Adecuando: Adecuado para demostrar cuantos procesos se concluyen en cierto periodo de tiempo. Y la capacidad del personal para llevar a cabo estos procesos.

Aportación marginal: indicador de gestión, por lo que no apoya la toma de decisiones estratégicas.

Observaciones:

La definición del indicador no es clara, al igual que en los indicadores anteriores.

Método $(x / y) * 100$ donde X= total de peticiones atendidas. Y= total de peticiones solicitada.

No se cumple con la meta del indicador ni semestral, ni anual, pero se reitera que no queda claro como es la utilización del método planteado para llegar al resultado final.

18. porcentaje de informes de análisis y procesamiento de información

Claridad: Es claro y tiene relación con el objetivo.

Relevancia: no es relevante, pues este indicador podría complementarse con el indicador 17 y así poder cumplir lo propuesto.

Economía: no requiere inversión económica.

Monitoreable: No queda claro como monitorear el porcentaje de informes que permitan el análisis y procesamiento de la información.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Adecuado: Es pertinente porque al tener acceso a la información es posible establecer indicadores de gestión y realizar un buen proceso de la información.

Aportación marginal: indicador de gestión, la información generada no apoya la toma de decisiones sustantivas.

Observaciones:

La definición del indicador no es clara, al igual que se presenta en los indicadores anteriormente analizados.

Método $(x ()/y ()) * 100$ donde X= informe de análisis y procesamiento de la información logrado.
Y= informe de análisis y procesamiento de la información planeado.

Se cumple con la meta de semaforización del indicador, sin embargo no es claro el resultado final pues parece que se suman los valores semestrales y da el resultado final anual, por encima de la meta indicada en el semáforo. El uso del método y su descripción no es clara para poder entender de donde se obtiene el resultado final.

19. porcentaje de informes de mejoras en sistemas administrativos

Claridad: No es claro.

Relevancia: Al no ser claro el planteamiento no se puede medir su relevancia.

Economía: No requiere inversión.

Monitoreable: No está claro cómo se monitoreará este indicador cuando se propone el incremento y disponibilidad de personal.

Adecuado: Es adecuado contar con personal capacitado, pero no está bien relacionado con el objetivo y el indicador propuesto.

Aportación marginal: indicador de gestión, la información generada no apoya la toma de decisiones estratégicas.

Observaciones:



La definición del indicador no es clara.

Método $(x / y) * 100$ donde X= informe de sistemas mejorados logrados. Y= informe de sistemas mejorados planeados.

Con base en la semaforización se cumple con el objetivo, el desarrollo del método para llegar al resultado final no es adecuado, con los demás indicadores si se aplica la fórmula propuesta no es claro el porcentaje final logrado por indicador, es decir se cumple pero no bajo los mismos parámetros propuestos.

6. Tema III. Cobertura y focalización del programa

23. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

Se precisa que la población objetivo corresponde a precisar las características de la población o los afectados por el problema, que abordará el programa. No obstante, dadas las necesidades ilimitadas y los recursos escasos, corresponde delimitar adecuadamente el conjunto de personas o afectados que se constituirán en los beneficiarios potenciales del programa. En ese sentido, la población o área de enfoque que declara la Dependencia como orientación del programa es: Población femenina 776,030. Población masculina 783,653. Ese es el universo de personas atendidas o que se requiere atender, calculadas según Fuentes del INEGI.

Este es el número de beneficiarios que espera atender el programa, definida como la población potencial a la que el programa una vez analizados los criterios y restricciones, estará en condiciones reales de atender. Como lo dice el manual de marco lógico, la población objetivo será la “meta” del programa y constituirá la base de su dimensionamiento.

Ahora bien, el programa de seguridad pública debe en la medida de lo posible, conocer mejor las particularidades de la población o los afectados, ya que así serán mayores las posibilidades de logro de los objetivos de la intervención, dado que tendrán absoluta correspondencia con los protagonistas de la misma. Por ello, la presentación de la población objetivo debe incluir una clara caracterización que describa el grupo afectado y sus particularidades de acuerdo al tipo de



problema a resolver. En este caso particular del programa de seguridad pública se describe una población objeto pero no cumple con los lineamientos anteriormente descritos. Aunque esta población si es congruente con el diseño del programa, no hay una delimitación adecuada como lo propone la metodología.

23.1 ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

La población objetivo es el total de pobladores del municipio de Tijuana, no se recolecta información referente a segmentos de la población beneficiada, puesto que se argumenta que el servicio se ofrece a la población en general.

24. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

El programa no cuenta con mecanismos para identificar a su población, pues la población objetivo es toda la población de Tijuana, B.C.

25. A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa?

Cobertura:

Para efectos policíacos la ciudad ha sido dividida en 11 distritos y 240 sectores, el número de emergencias 066 registra en promedio mensual 32,346 llamadas de emergencia, este número representa el 80% del total de las llamadas que se reciben en el centro estatal, de las llamadas el 4.75 correspondiente lo atiende la dirección de bomberos. El desfase en el número de



oficiales y unidades es subsanado en parte con el incremento de la jornada laboral de 8 a 12 horas por elemento (Programa de Seguridad Pública).²

REZAGO

450 nuevos oficiales para cubrir bajas generadas entre 2006 y 2012

300 unidades patrulla para sustituir el parque vehicular de más de 4 años de servicio

Construir una nueva comandancia regional para continuar con el plan de crecimiento y dignificación de infraestructura.

Incrementar en 100 el número de elementos de tránsito

¿Qué es focalización?

Por lo que se refiere a la focalización del Programa, definido como un estimador del grado de precisión con que efectivamente otorga beneficios a la población objetivo, la evaluación pretende contestar preguntas relacionadas con la determinación de la proporción de la población objetivo que en el ámbito nacional, entidad federativa y municipio, ha sido beneficiada por el Programa. De esta manera, se pretende estimar el nivel de focalización con base en un indicador acerca de la cantidad de proyectos que inciden en zonas identificadas en situación de pobreza, marginación o exclusión social o con las características exigidas por el programa.

Focalización del programa:

La ciudadanía está demandando más seguridad, quiere más policías mejor preparados y más cerca de sus comunidades, aun con las carencias la Policía Municipal trabaja las 24 horas del día los 365 días del año, se brinda seguridad en más de 900 colonias y fraccionamientos.

² Secretaría de Seguridad pública, Programa de seguridad pública 2013-2016, México, consultado vía internet: <http://policiatijuana.gob.mx/wp-content/uploads/2016/01/Final-Programa-sectorial-21-Ayuntamiento.pdf>

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

En materia de focalización del programa, se encuentra que la información está desactualizada y que la propuesta de focalizar la atención del programa no es clara, lo que impide un desarrollo idóneo de las actividades por parte de la institución para cumplir con las metas trazadas a nivel municipal.

Con la reforma a la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública del año 2009, los Poderes Legislativo y Ejecutivo buscaron integralidad y perfilamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como la creación de una Comisión Permanente de Prevención del Delito y Participación Ciudadana, lo que fue un reconocimiento tácito a la ausencia de la prevención en la estrategia de seguridad que implementa el Estado mexicano.

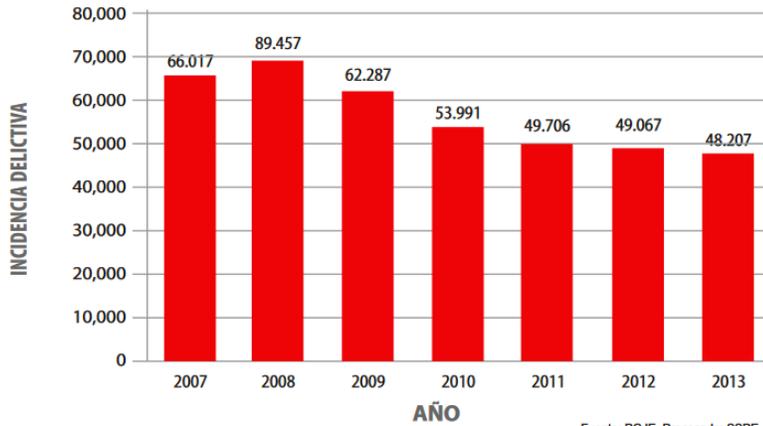
En México la prevención se ha entendido como un componente más de las estrategias de seguridad pública, pero no como una estrategia particular de políticas que implementen acciones ex ante, es decir previo a la ocurrencia de los delitos y los actos violentos. En ese sentido, la Comisión Permanente de Prevención del Delito y Participación Ciudadana pretende erigirse como el punto neurálgico del diseño y promoción de un nuevo enfoque de prevención, que tenga como componente fundamental las políticas del gobierno para la seguridad ciudadana.

No cuentan sin embargo con una clara focalización del programa, pero sí con unas estrategias delimitadas en donde fijan metas para ser alcanzadas periódicamente. El programa tiene unos objetivos, la falencia es que estos no están actualizados a la fecha, se muestra que el esfuerzo y el trabajo han tenido ciertos resultados en materia de seguridad, a continuación una breve descripción de lo que se ha realizado de manera focalizada para el logro de los mismos.

Tomado del plan municipal de desarrollo 2014- 2016 encontramos, muchas de las acciones están focalizadas a prevenir:

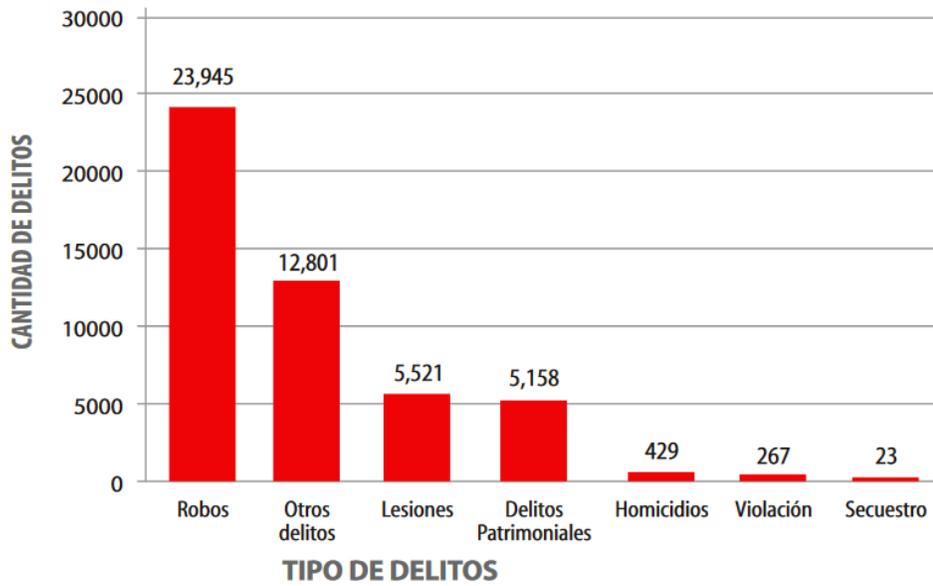


Tendencia de la incidencia delictiva en Tijuana



Fuente: PGJE. Procesado: SSPE, Coordinación de Estadística

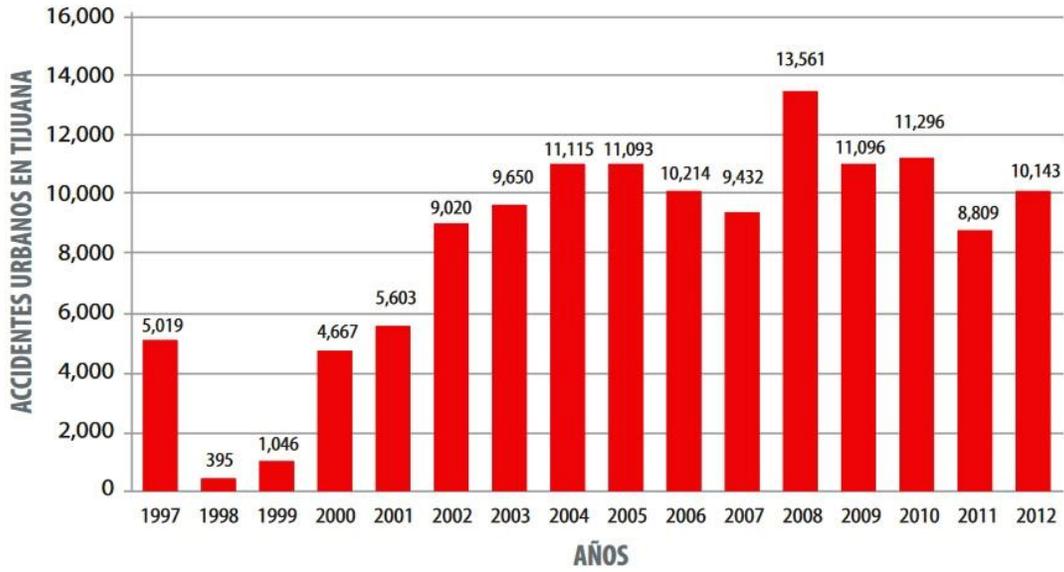
Tipo de delito en Tijuana, 2013



Fuente: PGJE. Procesado: SSPE, Coordinación de Estadística.
http://www.seguridadbc.gob.mx/Estadisticas/2013/inci_Tijuana.pdf



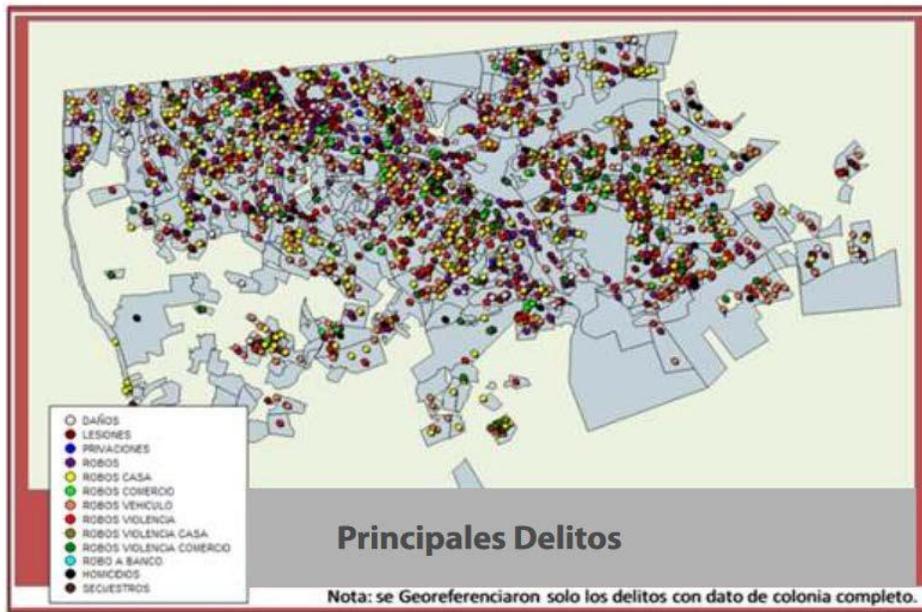
Accidentes automovilísticos urbanos en Tijuana



Fuente: IMPLAN con base en INEGI, 2013.

||

Georreferenciación de Delitos en Tijuana, 2013



Fuente: Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Baja California.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Si relacionamos el porcentaje en el que disminuyó la incidencia delictiva (2014 vs. 2013) con el porcentaje de recursos ejercidos en las áreas de actuación, se logra identificar una relación directa:

1. La Zona Norte de Tijuana es en donde la incidencia delictiva disminuyó en mayor medida (13%) y es en donde se destinó la mayor cantidad de recursos (39% del valor total del programa)
2. Seguido por el Centro Histórico de Mexicali en donde disminuye en un 10% la incidencia delictiva y se constituye como la segunda zona con la mayor cantidad de recursos ejercidos (23%)
3. En tercer y cuarto lugar se encuentran el Valle de Puebla en Mexicali y la colonia El Pípila en Tijuana, con una disminución similar del 3 y 2% respectivamente en los delitos cometidos y una asignación presupuestal del 18 y 20% respectivamente.

Aunado a lo anterior, en relación al análisis de desempeño del ejercicio presupuestal y programático, se considera que tuvo una adecuada ejecución técnica de las diversas obras y/o acciones que conforman.

Nota. Estos son datos históricos, ya que no se proporcionaron datos actualizados a 2016.

7. Tema IV. Operación del programa

Las preguntas del cuestionario relacionadas con este apartado, fueron respondidas por la Dependencia, en su mayoría, de manera negativa. A continuación se analizan de manera específica:

Pregunta 26.- Con relación a la descripción de diagramas de flujo de los procesos para cumplir con sus bienes y servicios, así como con sus procesos clave, **no existen reglas de operación ni se ha realizado un ejercicio de diagramación del mismo**, lo cual se considera indispensable para sistematizar sus procesos, así como para que la toma de decisiones permita identificar “cuellos de botella”, así como para analizar procedimientos en cada etapa, para simplificar y

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

mejorar la forma y tiempos de procesamiento de la información y de las actividades relacionadas con la seguridad pública. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española el término “simplificación”, en acepción única, equivale a «acción y efecto de simplificar», y “simplificar” es, en primera acepción, «hacer más sencillo, más fácil o menos complicado algo». De este modo, por “simplificación administrativa”, en una definición sencilla, puede entenderse toda actividad dirigida a hacer “más sencilla, más fácil y menos complicada” la actuación de la AP.

Desde la perspectiva de la Administración -especialmente en las dos últimas décadas-, la simplificación se asume como una política pública, esto es, como una función o un contenido esencial e inexcusable de la agenda de cualquier gobierno, administración u organismo público. Y ello por el doble motivo de que: en primer lugar, la simplificación constituye una herramienta fundamental para incrementar la eficacia, la eficiencia y la seguridad de cualquier proceso administrativo.

En segundo lugar, porque constituye una reiterada demanda de los destinatarios de la actividad de la AP –ciudadanos, empresas y agentes socio-económicos-, especialmente en momentos como los actuales en que tanto la sociedad como la función administrativa han ido creciendo en complejidad y dificultad.

La simplificación administrativa actúa básicamente sobre los procedimientos administrativos, entendiendo por tales los procesos o secuencias de trámites y actuaciones a través de los que los órganos administrativos adoptan decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre la prestación de los servicios cuya satisfacción o tutela tienen encomendada.

Pregunta 27.- Respecto de la existencia de información sistematizada que permita conocer la demandada total de apoyos y las características de los solicitantes del servicio, la respuesta fue: **NO**. En otro apartado de este informe se hace una valoración sobre la importancia de incorporar la perspectiva ciudadana en las políticas públicas. Sin embargo, es necesario considerar que

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

diversos programas relacionados con la seguridad pública, como es el Programa Nacional para la Prevención Social de la Delincuencia señala la importancia de la utilización de la segmentación poblacional, al afirmar que la focalización de la intervención es una “Estrategia cuya finalidad es identificar zonas de intervención específicas, mediante la realización de una cartografía municipal de seguridad que determine las delimitaciones territoriales o poblacionales con mayor índice de violencia y delincuencia”. En ese sentido, la identificación de poblaciones objetivo permite, de acuerdo con el programa señalado “dar prioridad al trabajo con ciertas poblaciones que se ven mayormente afectadas por los factores de riesgo recién señalados, destacando: los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres, además de otros grupos afectados por la violencia y la delincuencia”. **Por lo tanto, se subraya la importancia de carecer de esta metodología en el Programa de Seguridad Pública Municipal o bien el que no se haya proporcionado evidencias, en el caso de existir.**

Pregunta 28.- Con relación a la existencia de procedimientos para registrar, recibir y dar trámite a las solicitudes de apoyo, se señala inexistente, argumentando que el programa no cuenta con este servicio para la sociedad. Sin embargo, esta instancia evaluadora encuentra que hay diversas actividades señaladas en sus objetivos y concentradas en el Plan Municipal de Desarrollo y en el Programa Sectorial, tales como: “Diariamente, el número telefónico de emergencias 066 registra un promedio de 9 mil llamadas y la corporación trabaja las 24 horas, 365 días del año.” Por otro lado, la inexistencia de esta información, señalaría la insuficiencia en el logro del objetivo 1.5 del Programa Sectorial de Seguridad Pública, que establece la búsqueda de esquemas participativos y administrativos incluyentes y eficientes. La estrategia 1.5.1 incluye acciones tales como la vinculación permanente con las organizaciones de la sociedad civil, esquemas de coordinación con comités vecinales y vinculación social entre la ciudadanía y elementos de policía dentro de sus comunidades. **Estos aspectos deben, indudablemente, generar demandas y procesos que necesitan una secuencia administrativa que incluye el registro y el trámite correspondiente, por lo que su carencia se estima importante.**

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Pregunta 29.- Respecto de si el programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento relacionado con las solicitudes de apoyo, consistentes con las características de la población, estandarizados, sistematizados y difundidos públicamente, la Dependencia señala su NO existencia. No obstante, a pesar de que el Plan Municipal y el Programa señalan formas de vinculación con la ciudadanía el procedimiento más difundido es el sistema telefónico 066, pero no se ofreció ninguna evidencia de dicha sistematización.

Pregunta 30.- Ésta pregunta se relaciona con las preguntas 29 y 30, pero se refiere a la incorporación de criterios de elegibilidad de los beneficiarios del servicio, a su estandarización, sistematización y a su difusión pública. **La Secretaría declaró inexistente la información.** No obstante, la evaluadora encuentra en el Plan Municipal en el apartado de Seguridad Pública que hay una zonificación por incidencia de delito, mencionando como áreas destacadas las zonas Centro, Río, Libertad, Camino Verde, Mariano Matamoros Norte y Centro y el Florido, primera y segunda sección. Así mismo, se hace una zonificación con relación a delitos de alto impacto como robo a casa habitación, robo con violencia y robo a comercio. En ese mismo sentido, se publica en el mismo Plan una georreferenciación de delitos en Tijuana al año 2013, por lo que se **formula la hipótesis de que no se proporcionó intencionalmente la información de la metodología y criterios para la selección de dichas áreas poblacionales o bien que no tuvo continuidad después del año 2013**, lo que en ambos casos resulta una laguna relevante por tratarse de un tema fundamental de política pública.

Pregunta 31.- La orientación de esta pregunta es verificar si existen en documentos normativos procedimientos de selección de beneficiarios y/o proyectos, si se encuentran estandarizados, sistematizados y son conocidos por operadores del Programa. La Dependencia señala que **No** existe dicha información, argumentando que se atiende a la población total del Municipio. **Esta evaluadora no encontró** en los Programas respectivos, en la información proporcionada y en la búsqueda en línea lineamientos o manuales para realizar tales procedimientos.

Pregunta 32.- El sentido de ésta pregunta es indagar sobre los procedimientos para determinar diferentes tipos de apoyos a los beneficiarios, así mismo que se encuentren estandarizados,



sistematizados y apegados al marco normativo. La Secretaría señaló que **No** cuenta con ellos y ésta evaluadora no encontró evidencias en los documentos proporcionados o en los de dominio público.

Pregunta 33.- Ante la pregunta de si el Programa tiene sistematizado el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios, apegados al marco normativo, estandarizados y conocidos por los operadores del Programa, la respuesta institucional fue que **No**, por orientarse al total de la población y ésta evaluadora agrega que no hay evidencia proporcionada, de que el Programa entregue apoyos, toda vez que brinda un servicio que no los requiere.

Pregunta 34.- Esta pregunta está formulada para verificar si las ejecuciones de acciones se encuentran estandarizadas, sistematizadas, son públicas y se apegan al documento normativo. Al respecto, la Dependencia señala que **No, por lo que se considera información inexistente** y ésta evaluadora no encontró ni recibió evidencia en sentido contrario. La falta de estandarización es un reto administrativo importante, toda vez que en la actualidad, las organizaciones, en su mayoría se encuentran en un permanente proceso de mejora. La Gestión de procesos es un nuevo y dinámico modelo de gestión que se basa en entender y analizar los diferentes procesos y actividades que los conforman, para efectos de poder mejorarlos sistemáticamente, estableciendo un esquema sencillo pero efectivo de lo que una organización hace. Toda organización pública, se ve en la necesidad de implementar un modelo de gestión institucional guiado por procesos claramente definidos y estandarizados que permitan desarrollar un sistema de información, para el control y seguimiento de los documentos y resultados de cada proceso y a la vez se genere valor para el personal de la misma, a través de la coordinación de las actividades de quienes intervienen en cada uno de los procesos. **Indudablemente, la mejora de la Seguridad Pública exige la introducción de procesos estandarizados que favorezcan la mejora continua.**



Pregunta 35.- Respecto a mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones que permitan identificar su correspondencia con los documentos normativos del Programa, que estén estandarizados, sean sistematizados y conocidos por los operadores del programa, la instancia ejecutora respondió que **No están documentados y la evaluadora no contó con información documental para verificar lo contrario.** No obstante, se estima que la respuesta no fue consistente con el contenido de los informes de gobierno municipal y con el Sistema Estatal de Indicadores del Estado de Baja California en los que se reportan resultados, que deben formar parte de mecanismos de seguimiento y monitoreo. Se estima pertinente subrayar que el Sistema de Evaluación del Desempeño permite realizar el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan y los programas que se derivan de éste.

Lo anterior permite establecer los dos grandes componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño

- a) Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios, para verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- b) Gestión para la calidad del gasto, enfocado en la mejora del funcionamiento de las instituciones y en sus resultados; promover la eficiencia, eficacia, modernización en la prestación de servicios, la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de los gastos de operación.

La necesidad de un sistema de monitoreo permanente es indispensable para la adecuada planeación y programación institucional.

Pregunta 36.- La pregunta está orientada a identificar cambios sustantivos en el documento normativo que han permitido agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes, en los últimos tres años. La Dependencia respondió que en diciembre de 2013 y en julio de 2015 se reestructuraron

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

las áreas que la conforman. Sin embargo, **No se proporcionaron evidencias del sentido de tales cambios**, ni de una posible Manifestación de Impacto Regulatorio. No obstante, también se subraya que no se han efectuado cambios o ajustes al Programa Sectorial ni al Plan Municipal y que no existen Reglas de Operación, por lo que no hay una orientación a los beneficiarios del servicio.

Pregunta 37.- Con ésta pregunta se trató de identificar los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el Programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras o a los beneficiarios y, en su caso, que estrategias ha implementado. **La Dependencia hizo referencia a que existe una centralización de operaciones, que incrementa los tiempos de entrega de bienes y servicios, pero no identifica estrategias para solucionar ésta restricción administrativa.** Ante la ausencia de informes o documentación no es posible profundizar en el análisis de la situación señalada.

Pregunta 38.- En lo que respecta a la eficiencia y economía operativa del Programa, particularmente en los rubros de eficiencia y eficacia se pide que el Programa indique si identifica y cuantifica los gastos en los que incurre en cuatro apartados, contestando la Dependencia que si lo hace y que se encuentra en el nivel tres, con tres conceptos identificados en el registro de las afectaciones presupuestales, no obstante, no proporcionó algún documento probatorio, aunque la información se encuentra disponible en la página electrónica del Ayuntamiento, en el renglón de transparencia.

Pregunta 39.- A ésta pregunta que pide identificar las fuentes de financiamiento para la operación del Programa y que proporción del presupuesto total del Programa representa cada una de las fuentes, **la Dependencia no contestó**, aunque la evaluadora encontró en su página de transparencia que, además de sus recursos propios, se identifican tres fuentes federales de recursos que son, el Fondo de Aportaciones para Fortalecimiento de los Municipios, el Subsidio



para la Seguridad en los Municipios y el Fortaseg. No fue posible determinar la proporción entre ellos, ni su desglose.

Pregunta 40.- Con relación a la sistematización de la información, se preguntó a la Dependencia respecto de las características de las aplicaciones informáticas con que cuenta el programa, **la Dependencia no dio respuesta y no se proporcionaron ni se encontraron disponibles documentos o manuales para identificar éste apartado.** No obstante, el Municipio cuenta con un C4, que es, de acuerdo con información proporcionada por el Gobierno del Estado, una unidad administrativa de la Subsecretaría del Sistema Estatal de Seguridad Pública, la cual coordina los cuerpos de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno, por medio de la operación conjunta de los Centros ubicados en los diversos municipios del estado, desde los cuales además, se brinda a la población el servicio de asistencia telefónica 066. Este servicio se ofrece las 24 horas del día, todos los días del año. Actualmente existen cinco centros C4, uno ubicado en la Ciudad de Tijuana que opera desde el año 2001 y que además de proporcionar una alternativa para apoyar las labores del personal de Seguridad Pública, se cuenta con el Sistema de Video Vigilancia en vialidades y puntos estratégicos, cuyo objetivo primordial es mejorar la vigilancia, apoyados en una red de cámaras que nos permitan identificar, detectar y reportar los eventos de emergencia, actos vandálicos o delincuencia en el preciso instante que ocurren.

Pregunta 41.- Esta pregunta se orienta al cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y productos, consultándose cuál es el avance de los indicadores de servicios y de gestión y de resultados de la MIR respecto de sus metas. La Dependencia indica que el avance de los indicadores de actividades se encuentra entre el 31 y el 33.3% y de componentes entre el 26 y el 31%. **Respecto del avance en resultados No respondió la pregunta ni ofreció un mayor detalle.** No obstante, este informe contiene una evaluación detallada de cada uno de los indicadores en el apartado correspondiente.



Pregunta 42.- En el apartado de rendición de cuentas y transparencia, se preguntó si el programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en donde su documento normativo sea accesible, se difunden los resultados principales, existe teléfono o correo electrónico de orientación al ciudadano y que el programa no cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto de Transparencia. Al respecto, la Dependencia solo proporcionó la ubicación de su reglamento, pero se verificó que no difunde resultados, no cuenta con medios de orientación al ciudadano y no proporcionó información sobre recursos de revisión en materia de acceso a la información pública. Es de señalarse que el apartado de transparencia incumple con la Ley Estatal en la materia, al no ofrecer prácticamente ninguna información operativa, de resultados y la existente en materia financiera es insuficiente. Esta evaluadora reitera que el acceso a la información contribuye a reforzar los mecanismos de rendición de cuentas e incide directamente en una mayor calidad de la democracia. La obligación de transparentar y otorgar acceso público a la información abre canales de comunicación entre las instituciones del Estado y la sociedad, al permitir a la ciudadanía participar en los asuntos públicos y realizar una revisión del ejercicio gubernamental. La importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública radican en que todas las decisiones gubernamentales y administrativas deberán estar al alcance del público en forma clara, accesible y veraz. De esta manera, el presupuesto gubernamental estará bajo constante escrutinio, favoreciendo el apego a la Ley, a la honestidad y a la responsabilidad de las instituciones y servidores públicos.

Aquello que no pueda ser medido, difícilmente podrá ser evaluado. Por lo tanto, es necesario contar con herramientas eficientes que permitan el análisis del gasto público. La transparencia y la rendición de cuentas en el sector público, sirve para contrastar los objetivos planteados por el Gobierno contra la distribución del gasto gubernamental. De esta forma, además de evaluar la eficiencia del erario, podrán detectarse más fácilmente los casos de corrupción.

8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

La seguridad pública es uno de los temas más preocupantes en la sociedad civil y al mismo tiempo uno de los problemas que más afecta la calidad de vida de la sociedad, así como de las instituciones públicas.

El Plan de Desarrollo Municipal señala que los factores urbanos y de infraestructura que generan delitos de oportunidad y falta de apropiación ciudadana de los espacios públicos, tales como problemas de accesibilidad, ubicación en zonas desligadas de la estructura urbana, falta de alumbrado público en calles, plazas, puentes peatonales y espacios públicos, déficit de mantenimiento en parques y áreas verdes, falta de espacios deportivos en condiciones adecuadas, entre otros, son a su vez un factor importante, el cual es la percepción de inseguridad por la población.

El Programa de Seguridad Pública no cuenta con instrumentos de percepción ciudadana, lo que impacta en una estrategia específica en el contexto delictivo en el Estado. El papel que juega la sociedad en materia de seguridad es de suma importancia para la creación de un Estado de Derecho. Es importante tomar en cuenta cual es la visión de la sociedad civil respecto a la situación delictiva que pudiera presentarse en los diferentes puntos, para a través de foros de participación. El Programa de Seguridad Pública del Estado pueda generar acciones con enfoque preventivo actualizadas de forma integral con cada sector en materia de prevención del delito.

Sin embargo, según una encuesta de seguridad urbana de INEGI, realizada a 800 viviendas en 42 ciudades entre ellas Mexicali y Tijuana, la percepción de los ciudadanos del Municipio de Tijuana bajó alrededor de 4 puntos porcentuales durante los últimos tres meses de este año, por lo que se ubicó entre los municipios menos conflictivos. En marzo, Tijuana tenía el 63.9% de percepción social en materia de inseguridad pública, lo que alentó a disminuirlo a 63.2 % en el segundo trimestre. A nivel Nacional Tijuana es la ciudad con menor percepción de conflictos o enfrentamientos entre los ciudadanos.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

A pesar de tener una buena ubicación de percepción social en el municipio, existe cierto escepticismo por parte de los Tijuanaenses al no querer involucrarse en asuntos de Seguridad Pública, por miedo a tener retribuciones negativas. El gobierno debe con esto, sensibilizar todo lo que se realiza, así como todo lo que opina la sociedad acerca de temas que son prioritarios para el municipio y modificar ciertos patrones de conducta de los servidores públicos.

Cabe destacar que es responsabilidad del Estado, buscar estrategias para evitar alteraciones en el orden social, y crear una convivencia armónica entre sociedad y gobierno. Se deben crear Políticas Públicas, donde se fomente la participación ciudadana en programas de prevención de delito, como lo señalan las atribuciones del Programa de Seguridad Pública del Estado en la fracción IV. Además de crear estudios de percepción ciudadana sobre la inseguridad y evaluación de los servidores públicos y la policía municipal de Tijuana.

9. Tema VI. Resultados del programa

Con relación a los resultados del programa según el análisis de la matriz de indicadores y de las fichas técnicas se encuentra que los indicadores son, en su mayoría, de gestión interna, lo que revela que el análisis de medición hacia el exterior para ver las acciones realizadas por esta institución para la prevención del delito es baja.

En general, la mayoría de los 19 indicadores están insuficientemente planteados, son poco objetivos, no son claros, no se pueden medir y por último no generan un impacto real en la problemática evidenciada en el árbol de problemas y demás. El estado de ellos es crítico lo que denota que las metas y objetivos planteados no fueron resueltos en su totalidad, o que el tiempo meta aún no termina.

43. El programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las siguientes características:

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población objeto, la información es inexistente. Esto se debe a que la mayoría de los indicadores propuestos como metas o fines están orientados al mejoramiento de la gestión interna de la institución.

No obstante y con base en el programa sectorial de seguridad pública y de conformidad con la ley Federal y Estatal, para el ejercicio eficaz de la función de Seguridad Pública Municipal, la sociedad deberá participar en la planeación, ejecución y evaluación de los programas y acciones de Seguridad Pública, mediante los mecanismos de participación ciudadana.

El municipio promoverá la participación de la comunidad mediante la figura del Comité Ciudadano y otros organismos de seguridad pública Municipal, a quienes les corresponde cumplir con las funciones específicas señaladas en el artículo 93 de la Ley Estatal y demás disposiciones aplicables, con el objeto de conocer y opinar sobre políticas de seguridad pública municipal, sugerir medidas específicas en materia de seguridad pública municipal y acciones concretas para mejorar esta función, realizar labores de seguimiento, proponer reconocimientos por méritos o estímulos para los miembros, realizar denuncias administrativas sobre irregularidades, auxiliar a las autoridades competentes en el ejercicio de sus tareas y participar en las actividades que no sean confidenciales, o pongan en riesgo el buen desempeño de la función de seguridad pública.³

Sin embargo, no se puede dejar de lado señalar que el programa en su página web presenta información y mecanismos de contacto y denuncia para la ciudadanía.

44. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?

A través de la MIR y las fichas técnicas, el programa propuso unos fines y metas que se han venido desarrollando en los últimos meses con resultados positivos internamente, la carencia radica en que estos fines y propósitos se quedan en proyecciones a nivel interno de la institución.

³ Secretaría de seguridad pública, programa sectorial de seguridad pública 2013-2016, México, recuperado vía internet: <http://policiaijuana.gob.mx/wp-content/uploads/2016/01/Final-Programa-sectorial-21-Ayuntamiento.pdf>



Además no presentaron un diagnóstico previo de la situación a resolver.

45. En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

A pesar de que la respuesta dada por el programa es positiva, se plantea que cumplen satisfactoriamente con los objetivos del fin y propósito del programa. No es totalmente claro y concreto, falta información que corrobore la respuesta presentada por la institución. Con base en la MIR, fichas técnicas y árboles, se analiza que todo lo planteado como fin y propósito queda rezagado a indicadores de gestión interna, con demasiadas estrategias, duplicidad en las acciones, por lo tanto estas no pueden ser monitoreables y no permitir medir el impacto real hacia la sociedad.

46. En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s) que no sea(n) de impacto y que permite(n) identificar hallazgo(s) relacionado(s) con el Fin y el Propósito del programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

El programa no cuenta con evaluación(es) externa(s), diferente(s) a evaluaciones de impacto, que permite(n) identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa que cuenten con al menos una de las características establecidas en la pregunta, la información es inexistente y, por lo tanto, la respuesta en su totalidad es negativa.

47. En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s), diferente(s) a evaluaciones de impacto, que permite(n) identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No cuenta con el tipo de evaluación por lo tanto la información es inexistente y no se desarrolló de manera adecuada.



48. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

El programa no cuenta con información de estudios o evaluaciones nacionales o internacionales que muestren impacto de programas similares que tengan al menos la primera característica (comparar un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares), por lo que se considera información inexistente.

49. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares ¿qué resultados se han demostrado?

No se indica el impacto demostrado en programas similares, así como las características del estudio o de la evaluación rigurosa existente. Se debe revisar la metodología utilizada, las pruebas realizadas para asegurar la comparabilidad de los grupos, las fuentes de información y el diseño muestra de la evaluación. La información es inexistente.

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:

El programa no cuenta con evaluaciones que tengan al menos la primera característica (comparar un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares), información inexistente.

51. En caso de que se hayan realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No cuenta con evaluaciones para medir su impacto que cumplan con al menos las



características señaladas en los incisos a y b de la pregunta anterior, por lo que se trata de información inexistente.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por lo tanto el programa debería mejorar el proceso evaluativo, como lo plantean varios analistas de política pública, caso específico de J. Subirats, la evaluación debe ser constante y periódica, para medir resultados, mejorar las acciones y optimizar recursos, en este proceso se debe incluir la percepción de la sociedad en general, quien es en última instancia la población beneficiaria del programa.

Las nuevas realidades sociales demandan estrategias integradas de desarrollo a nivel territorial y local. En este sentido, la integración social y el desarrollo local son dimensiones esenciales e inseparables en la gestión de estrategias de análisis e intervención integrada y sostenible en el ámbito municipal (Pastor, 2009a). Por una parte, la exclusión social requiere de un abordaje diverso, global, integral-transversal, progresivo y duradero-sostenible y, por otra, el desarrollo local precisa responder a la vez que integrar a personas, familias, grupos, colectivos y territorios en un proyecto que mejore sus capacidades, oportunidades y promueva un contexto de calidad de vida.⁴

La participación se encuentra profundamente vinculada con el desarrollo humano, sostenible y social (MUNDAY, 2001; PNUD, 2002, 2003¹, 2008, ALGUACIL, 2005, 2008, PASTOR, 2009a), siendo una de las claves en las que se sustentan las Políticas Sociales vinculadas con la integración social. Democracia, ciudadanía, pluralismo e interdependencia son inseparables en nuestras sociedades, en las que existen diferentes, asimétricos, dispersos y divergentes centros de poder. El carácter interdependiente de los problemas y actores conlleva superar modelos clásicos de intervención basados en programaciones segmentadas y unidireccionales, siendo conveniente reconocer, aceptar e integrar la complejidad como un elemento intrínseco del proceso de

⁴ http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922012000300012



intervención social, articulando sistemas inclusivos de participación de los diferentes actores en el marco de las redes locales.

Ahora bien, “La evaluación consiste en la realización de una investigación, de tendencia interdisciplinaria, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar, mediante la aplicación de un método sistemático, el nivel de logros alcanzado (resultados e impactos) por las políticas y programas públicos, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada” (Cardozo, 2009: 10).

Cardozo (2006) desarrolla una tipología de la evaluación, con la que podemos decir que la reformulación de la política pública (y que por ello decimos que es un ciclo), va en función directa del tipo de evaluación que hagamos. No es lo mismo reformular la política si se considera la evaluación de metas que de impactos, ambas distan mucho en su explicación. Analizaremos algunos puntos importantes de la evaluación en el apartado siete de este texto.⁵

La principal responsabilidad del programa es mantener a su ciudad en paz y a los ciudadanos tranquilos para que puedan salir de sus casas todos los días teniendo la confianza de que estarán seguros. A continuación se describen los puntos críticos que el ayuntamiento propuso como metas a desarrollar durante el periodo de gobierno. Cabe recordar que estas metas van ligadas con los indicadores presentados en la MIR, en las Fichas Técnicas.

- Policía de Barrio: más supervisión en las colonias
- Patrullaje aéreo para reforzar seguridad de la ciudad
- Patrullas con equipo GPS para un mayor control y ubicación estratégica de unidades
- Reclutamiento de 800 nuevos policías
- 100 % de la fuerza policiaca capacitada en primeros auxilios
- Cámaras de seguridad en canchas deportivas, escuelas y parques

⁵ <http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2014/01/subirats2aparte1.pdf>

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- Mas iluminación en zonas con mayores índices delictivos
- Programa de pensiones y gestión de créditos de vivienda a policías
- Construcción de casa del policía para elementos y sus familias
- Policía turística con 100 % de elementos bilingües
- Reconocimiento público y económico a policías más destacados
- Fortalecer programas de protección civil y equipamiento a bomberos

No obstante en el desarrollo de esta evaluación, en el proceso de comparación de toda la documentación entregada y realizada por la institución los resultados obtenidos con base en los criterios anteriormente descritos y propuestos por el ayuntamiento, se encuentra que no tuvo vínculo alguno con lo trazado durante este periodo evaluado, pues los indicadores apuntaron a la gestión interna poco medible, que a la gestión externa con estrategias y acciones monitoreables y medibles de impacto hacia la población objeto.

A continuación se describen algunos indicadores de incidencia directa con respeto de las acciones propuestas por el programa de seguridad pública, que han generado impacto en la ciudadanía. Estos fueron tomados de noticias recientes y en la base de datos de indicadores actuales realizados por algunas instituciones del estado de Baja California.

Tijuana, Baja California, agosto 25.- La Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (Canacope Tijuana) manifestó su preocupación en torno al reciente aumento de la inseguridad en la periferia de la ciudad, la cual afecta principalmente a los pequeños comerciantes que centran sus operaciones en esta zona.⁶

⁶ <http://canacopetijuana.org/noticias/index.php/noticias-pba/32-comercios-registraron-900-asaltos-en-3-meses-4>

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Datos: De la inseguridad, dijo que en el trimestre pasado, hasta marzo, se contabilizaron 900 robos, un promedio de diez robos diarios, y no necesariamente son los que se denuncian, la gran mayoría, el 85% de ellos, no los denuncian, el otro 15% los denuncian pero no obtienen resultados porque no tienen la manera de estar acudiendo a impulsar esa querrela.⁷

SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA DEL ESTADO
SUBSECRETARIA DEL SISTEMA ESTATAL DE SEGURIDAD PUBLICA

INCIDENCIA DELICTIVA REGISTRADAS ANTE PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO

Municipio: Tijuana, Baja California
Año: 2016

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL DE DELITOS	3,233	3,224	3,315	3,383	3,414	3,211	3,078						22,858
ROBOS	1,637	1,439	1,488	1,454	1,468	1,466	1,405						10,357
CON VIOLENCIA	324	292	316	345	323	335	321						2,256
DE VEHICULOS	0	0	0	0	0	11	43						54
A CASA HABITACION	18	27	27	31	20	16	19						158
A COMERCIO	131	137	135	145	127	152	128						955
A BANCOS	0	0	0	0	0	0	0						0
EN VIA PUBLICA	143	100	129	134	131	123	114						874
OTROS a/	32	28	25	35	45	33	17						215
SIN VIOLENCIA	1,313	1,147	1,172	1,109	1,145	1,131	1,084						8,101
DE VEHICULOS	668	576	550	500	545	551	552						3,942
A CASA HABITACION	366	309	354	313	285	267	238						2,132
A COMERCIO	54	46	37	37	53	60	52						339
A BANCOS	0	0	0	0	0	0	0						0
EN VIA PUBLICA (SIMPLE)	28	40	51	62	59	58	70						368
OTROS b/	197	176	180	197	203	195	172						1,320
LESIONES	349	421	418	406	422	375	318						2,709
DOLOSAS	192	217	226	252	252	239	202						1,580
CULPOSAS	157	204	192	154	170	136	116						1,129
HOMICIDIOS DOLOSOS	67	56	68	59	76	60	74						460
HOMICIDIO	67	56	68	59	76	60	74						460
VICTIMAS c/	74	62	70	59	83	60	79						487
DELITOS PATRIMONIALES	305	348	364	392	386	320	213						2,328
ABUSO DE CONFIANZA	11	14	23	21	19	18	8						114
DAÑO EN PROPIEDAD AJENA	214	242	240	246	247	189	96						1,474
EXTORSION	3	3	6	5	0	2	10						29
FRAUDE d/	42	55	64	70	70	74	66						441
DESPOJO	35	34	31	50	50	37	33						270
SECUESTRO	0	3	3	2	0	1	0						9
VIOLACION	29	13	28	27	24	22	33						176
OTROS DELITOS	846	944	946	1,043	1,038	967	1,035						6,819
SUMA DE OTROS DELITOS	846	944	946	1,043	1,038	967	1,035						6,819
AMENAZAS	67	84	89	93	78	90	99						600
ESTUPRO	2	2	3	4	7	4	1						23
OTROS SEXUALES e/	50	66	63	65	80	58	75						457
RESTO DE LOS DELITOS f/	727	792	791	881	873	815	860						5,739

fuelle: SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA DEL ESTADO

SUBSECRETARIA DEL SISTEMA ESTATAL DE SEGURIDAD PUBLICA

A continuación se describen el alcance de los indicadores trazados por el programa de Seguridad Pública, pero este no coincide con los indicadores trazados en la MIR y demás documentación evaluada en este proceso:

⁷ http://www.seguridadbc.gob.mx/Estadisticas/2016/inci_Tijuana.pdf?id=705681351



BARRIDO DE INDICADORES POR		
TEMA: SEGURIDAD PÚBLICA Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA		
INDICADORES	ÚLTIMO RESULTADO	
CRECIMIENTO DE CAPACIDAD INSTALADA DE LOS CENTROS PENITENCIARIOS.	0	
COBERTURA DE DIGNIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE CENTROS PENITENCIARIOS.	14.89	
PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO A LIBERADOS CON DISPOSITIVO DIGITALIZADO.	0	
INCIDENCIA DE DELITOS DE ALTO IMPACTO POR CADA 10 MIL HABITANTES	.35	
INCIDENCIA DE DELITOS DE MEDIANO IMPACTO POR CADA 10 MIL HABITANTES	11.39	
VARIACIÓN DE LA INCIDENCIA EN DELITOS DE ALTO IMPACTO.	32.71	
EFICACIA EN LA PROCURACIÓN DE JUSTICIA EN EL ESTADO.	15.4	
EFICACIA EN LA PROCURACIÓN DE JUSTICIA EN MEXICALI CON EL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL	38.75	
EFICACIA EN PROCURACIÓN DE JUSTICIA POR MEDIOS ALTERNATIVOS.	85.77	
EFICACIA EN ÓRDENES DE INVESTIGACIÓN ATENDIDAS POR LA POLICÍA MINISTERIAL.	71.02	
COBERTURA DE ESPACIOS RECUPERADOS	.88	
COBERTURA DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL ATENDIDA CON PROGRAMAS PREVENTIVOS.	62.81	
COBERTURA DE COMERCIOS CON ACCIONES DE PREVENCIÓN	2.68	
COBERTURA DE EVALUACIONES VIGENTES DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO.	99.8	
PORCENTAJE DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD PÚBLICA PROFESIONALIZADOS	70.44	
EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE READAPTACIÓN SOCIAL.	93.36	
ÍNDICE DE SOBREPoblación EN EL SISTEMA ESTATAL PENITENCIARIO.	8.66	
COBERTURA EN LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE READAPTACIÓN Y REINserCIÓN SOCIAL.	90.57	
COBERTURA DE DIGNIFICACIÓN DE CENTROS PENITENCIARIOS.	39.24	
CALIFICACIÓN CIUDADANA DEL SERVICIO DE EMERGENCIAS 066 EN EL ESTADO	96	
26 INDICADORES		

DAR CLIC

10. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones.	
Fortalezas	Oportunidades
Buen planteamiento de acciones que les permiten cambios a nivel interno.	Proceso de mejora interna en las acciones institucionales.
Planteamiento de metas y objetivos que mejoren las acciones a nivel institucional.	Se debe buscar un planteamiento de metas y objetivos a nivel externo, que contribuyan a complementar las acciones.
Se cuenta con mecanismos de control para evaluar y medir los objetivos de cumplimiento.	Mejora en el sistema tecnológico y uso de las TIC'S que permita agilizar todos los procesos.
Buen programa de control interno.	Tratar de garantizar una mejor utilización de la metodología de análisis, como proceso evaluativo del programa. (marco lógico)
Los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades fueron mínimos.	Ofrecer mejores acciones a nivel externo para cumplir con el objetivo principal del programa.



Debilidades	Amenazas
<p>Falta de buenos indicadores para el desarrollo de sus actividades, estos se limitan a ser indicadores de gestión.</p> <p>Falta de actividades claras propuestas por el programa.</p> <p>Falta de buenos métodos planteados que reflejen claridad en los resultados.</p> <p>Falta de mecanismos de control para garantizar la implementación de las metas.</p> <p>Falta de programas operativos acordes con el problema planteado.</p> <p>Falta de evaluaciones de control interno para mejorar lo propuesto.</p> <p>Poca información que corrobore las acciones planteadas.</p> <p>Falta de ejercicios de planeación estratégica de</p>	<p>No cuentan con la información adecuada para mejorar los procesos a nivel interno y externo.</p> <p>Ausencia de procesos de capacitación para la implementación de metodologías que permita el mejoramiento de las acciones.</p> <p>Poco recurso económico para implementar mejoras a nivel operativo.</p> <p>Falta de cooperación con otras instituciones para el buen uso de la información y proyección de acciones futuras.</p> <p>Insuficiente capacitación y asistencia técnica.</p> <p>Insuficiente seguimiento a las actividades y programas propuestos.</p> <p>Aún y cuando las obras y/o acciones a realizarse surgieran como producto de una Planeación Estratégica, la población objetivo no muestra interés en utilizar las instalaciones físicas y/o atender las</p>

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
 Facultad de Economía y
 Relaciones Internacionales

<p>carácter interinstitucional en donde se identifique el impacto que tendrá la ejecución de obras y/o acciones en la consecución del Fin y el Propósito del Programa.</p> <p>Deficiente coordinación entre los distintos órdenes de Gobierno (Gobierno del Estado, Ayuntamientos de Mexicali y Tijuana).</p> <p>Falta de una planeación estratégica a largo plazo que sirva de guía para la definición de una cartera de obras y acciones enfocadas a la prevención del delito en la Entidad.</p>	<p>diversas acciones implementadas como talleres, cursos, eventos, etc.</p> <p>La problemática actual que presenta la Entidad en materia de prevención del delito exige el reto de encontrar nuevos mecanismos necesarios para solucionar los problemas en la materia agotando todas las opciones que ofrecen en los ejes rectores, tipologías de acciones generales y específicas definidas en el PRONAPRED.</p>
--	---

A continuación emitimos una serie de recomendaciones para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y evaluación del Proyecto de Seguridad Pública. Esto con el fin de proporcionar una estructura de los procesos de planificación y comunicación efectiva.

- **Alineación del Programa:** Es importante que los objetivos y metas del Programa de Seguridad Pública estén vinculados a los 3 niveles de gobierno. Se debe trazar objetivos y metas de manera conjunta, con base en ejes sectoriales vinculados al programa presupuestario para resultados totalmente armónicos y coordinados.
- **Árbol de Problemas:** Se debe definir la dificultad principal (tronco del árbol) basándose en una carencia o déficit, en un estado negativo, en una situación real “No” teórica, además se debe definir la población objetivo. Las ramas del árbol, son las secuencias que van directamente relacionadas con el problema central y se deben basar en identificar unas pocas grandes causas y luego desprenderse e interrelacionarse. La ramificación debe identificar efectos específicos importantes para justificar la intervención del Programa de Seguridad Pública.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- **Árbol de Objetivos:** Se tiene que crear una versión positiva del árbol de problemas. Para la elaboración se debe revisar cada problema y convertirlo en un objetivo realista y deseable. De esta manera las causas se convierten en medios y en fines. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente.

- **Matriz de Indicadores de Resultado:** Se recomienda que utilicen como base el árbol de problemas y objetivos, estructurando el problema central y los medios del programa que servirán como base para crear los objetivos internos y externos de la Matriz. Se debe tener claridad acerca de la contribución de logro planteado en los 3 niveles de gobierno de manera que los objetivos constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas. Se deben reducir el número de indicadores y deben permitir monitorear el logro de objetivos a los que se encuentran asociados, los medios de verificación deben estar disponibles en medios electrónicos, se debe tener un método de cálculo que coincida con la semaforización, además de reducir las frecuencias de verificación a entregas mensuales, trimestrales según sea el caso.

- Se recomienda elaborar un diagnóstico que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre los problemas internos y externos del Programa de Seguridad Pública, con el fin de servir como herramienta para el desarrollo de los documentos antes señalados.

- Se debe construir una Matriz de Marco Lógico clara y sencilla que de base a la lógica interna del programa y con ello al destino del gasto público asignado. Esto facilita la alineación a los objetivos y genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa de Seguridad Pública

.

- Se recomienda crear instrumentos de percepción ciudadana a través, de Comités, Consultas, Focus Group o de foros de participación que generen acciones con enfoque preventivo.



•Para ello, es imprescindible aplicar correctamente la Metodología de Marco Lógico, documentando sus reuniones con la convocatoria y minutas de trabajo, detallando el proceso de construcción de todas las etapas, cambios y mejoras, para sustentar las evaluaciones internas, externas y del ORFIS, en su caso.

11. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados

Evaluación de Consistencia (2 cuartillas)	Resultados (2 cuartillas)
<p>1. Alineación del Programa Identifica la Vinculación de los 3 niveles de Gobierno con los objetivos del Programa planteado.</p>	<p>1. El Programa de Seguridad Publica está alineado a los 3 niveles de Gobierno.</p> <p>-Plan Nacional de Desarrollo. -Plan Estatal de Desarrollo. -Plan Municipal de Desarrollo.</p>
<p>2. Árbol de Problemas</p> <p>Se utiliza para identificar la naturaleza y contexto de la problemática que se pretende resolver mediante una estrategia, programa, proyecto, etcétera. En su desarrollo se identifican tanto las causas que originan el problema como los efectos directos e indirectos que ocasionan en el mediano y largo plazo; su vinculación con la MIR consiste en que dicha herramienta, permite analizar en todos los niveles el tratamiento de dicha problemática de manera profunda.</p> <p>Gráficamente el Árbol del problema se representa en un diagrama en el cual el problema central identificado se ubica en el tronco del árbol; las causas del problema se establecen del tronco hacia las raíces; y los efectos se establecen del tronco hacia las ramas o la copa del árbol.</p>	<p>2. El Árbol de Problemas del Programa de Seguridad Publica, tiene escasa información, no está bien definido el problema central, tiene causas y efectos con texto simple y no tienen ramificación de los problemas secundarios, por lo que no es adecuado para la construcción de la MIR.</p>
<p>3. Árbol de Objetivos</p> <p>Permite identificar y definir los objetivos que contendrá el Resumen Narrativo (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Corresponde a la situación deseada por la</p>	<p>3.Árbol de objetivos</p> <p>El documento define un planteamiento adecuado, pero no el más idóneo en la expresión de sus objetivos.</p> <p>El árbol de objetivo no presenta una clara</p>



<p>estrategia, programa, proyecto, etcétera según sea el caso. Se construye con base en el Árbol de Problemas, para lo cual, las causas, el problema central y sus efectos se plantean en sentido positivo como una situación ya lograda. De esta manera, el problema central se convierte en el objetivo, las causas corresponden a los medios para lograrlo y los efectos a los fines a los que se aspiran en el mediano y largo plazo.</p>	<p>identificación de las acciones, es decir para cada base del árbol de objetivos se debe buscar creativamente una acción que permita lograr el medio, en el análisis de este no es el indicado para la representación de los objetivos a desarrollar a lo largo del periodo.</p> <p>Se deben configurar las alternativas analizando el nivel de incidencia en la solución del problema, de igual forma priorizar las de mayor incidencia.</p> <p>Por otra parte verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias, esto en última instancia permite definir alternativas con base en las acciones agrupadas y así poder verificar la factibilidad de cada alternativa propuesta.</p>
<p>4. MIR La Matriz de Indicadores para Resultados, que es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>4.MIR La matriz presentada presenta indicadores de gestión o estratégicos a nivel interno. El programa de seguridad pública no presenta avances en materia operativa, además de tener poca proyección a cumplir con las metas trazadas a nivel municipal y nacional que es la disminución del delito.</p> <p>Los supuestos son inadecuados, y no tienen relación con los arboles de gestión, lo que hace difícil su análisis y el desarrollo de las actividades o metas propuestas.</p> <p>Esta cuenta con una adecuada alineación al plan municipal de desarrollo.</p>
<p>5.Indicadores Los indicadores de desempeño permitirán verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y deberán cumplir los siguientes criterios: a) Claridad: que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a</p>	<p>5. indicadores No tienen en cuenta el manual de marco lógico para la elaboración adecuada de los indicadores, lo que hace que su probabilidad de incidencia no sea relevante, porque no se encuentran bien planteados. Además cuenta con una demanda de indicadores</p>



<p>interpretaciones;</p> <p>b) Relevancia: que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir;</p> <p>c) Economía: que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;</p> <p>d) Monitoreable: que puedan sujetarse a una verificación independiente;</p> <p>e) Adecuado: que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño,</p> <p>f) Aportación marginal: que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.</p>	<p>sobresaturada, que al comparar con los indicadores que se encuentran en la página web del programa no coinciden en su gran mayoría.</p> <p>Por otra parte, estos no son claros en su planteamiento y casi ninguno cumple con los criterios propuestos teóricamente. La redacción se contrapone, hay duplicidad, no tienen en su gran mayoría acciones monitoreables que permita medir el impacto hacia la sociedad.</p> <p>La medición se hace anual, lo cual dificulta analizar el avance real de las acciones y metas propuestas, lo idóneo de esperarse es que esta medición se realice mensual, trimestral o semestral, en periodos cortos para poder mejorar las acciones.</p> <p>La coherencia no es buena y estos a su vez son indicadores muy subjetivos.</p>
--	--

12. Conclusiones

El informe de Evaluación y consistencia de resultados del segundo periodo del año, tuvo como principal objetivo, evaluar de manera general y consistente el programa de Seguridad Pública para el municipio de Tijuana, B.C. Lo que se buscó con esta evaluación de desempeño fue

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

determinar las características principales y avances generales del programa en materia propuesta por el mismo.

El diseño del programa, su análisis, justificación y creación, permiten destacar la importancia de las acciones con base en los problemas encontrados, lo cuales pretenden ser resueltos al ser alineados a los planes vinculados al programa a nivel nacional, estatal y municipal. No obstante este alineamiento con otras instancias aunque es adecuado, sin embargo en la práctica no se ofrece evidencia de la importancia de este vínculo, pues muchas de las acciones resueltas no están acordes a lo planteado en estos niveles. Si bien es cierto este programa fue creado para propender por la seguridad de la ciudadanía, en el proceso de esta evaluación se destaca que lo propuesto como fines y metas no están orientadas a los objetivos reales de la creación y justificación del mismo, dichas acciones fueron orientadas hacia el mejoramiento interno de la institución. Es decir su accionar debe estar orientado a coordinar los cuerpos de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno, por medio de la operación conjunta de los Centros ubicados en los diversos municipios del estado, desde los cuales además, se brinda a la población el servicio de asistencia complementaria para prevenir y mitigar actos de inseguridad.

La planeación y orientación del programa, asociado a la unidad responsable del programa y su plan estratégico en el municipio de Tijuana, debe sustentarse en la orientación a los resultados y los procesos evaluativos son quienes orientaran sus futuras acciones. Es importante que los objetivos y metas sean acordes a los planteamientos y fines principales del mismo, pues la información presentada no revela fuentes o documentos oficiales que revelen los cambios en las acciones a través del tiempo, para no generar duplicidad de acciones futuras. Los sistemas de planeación son insuficientes, la MIR no es clara, concisa, adecuada, y se presenta poco coherente con el propósito del programa, además de que no se cuenta con una idónea medición de las acciones, ya que el método empleado no es claro, además de que los fines o metas son acciones de gestión, resúmenes narrativos inadecuados y no presentan un estado o umbral de rango claro en la gestión. Por lo tanto se debe buscar generar consistencia en las acciones y en la utilización de las fuentes.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Otro reto importante es la importancia de una adecuada planeación estratégica y de evaluación que permita planear acciones contundentes para el logro de los objetivos. Es importante resaltar la relevancia de realizar periódicamente evaluaciones externas para un mejor análisis de las acciones realizadas y de las acciones futuras.

Ahora bien, se enfatiza que no se cuenta con el desarrollo de una buena metodología, acorde a los lineamientos legales y a los emitidos por CONEVAL. En este caso específico, la utilización del Marco Lógico como método de análisis no fue abordado de manera idónea, lo que lleva a plantear retrocesos en los procesos. En la documentación presentada se realizó el árbol de problema y objetivos y en los dos casos el planteamiento es inconsistente, no se analizan todos los aspectos en sus diferentes niveles (efectos, causas, problema, etc.) lo que presenta una inconsistencia inicial en las acciones planteadas. Si estos dos puntos estratégicos del marco lógico no son desarrollados de manera adecuada el desenlace de las acciones tampoco lo serán.

En ese sentido, encontramos que la elaboración de la MIR por parte del programa de seguridad pública cuenta con pocos de los elementos descritos anteriormente.

- 1) El fin no es claro, no es estratégico por lo tanto en su planteamiento se pierde la importancia de vincular varios actores que puedan contribuir a mejorar el programa.
- 2) El propósito debe ser único y la redacción debe asegurar que éste se haya logrado, sin embargo en el documento de análisis pasa todo lo contrario, en algunos casos no se presentan estos factores.
- 3) El propósito puede ser uno o varios, en el caso específico solo muestra uno y su redacción es buena.
- 4) Este último elemento, las actividades, permite recrear por componente las acciones a emprender, asimismo tener un orden cronológico de estas, sin detallar todo el contenido.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

En general se identifican: fines demasiado elevados y no suficientemente planeados con base en la realidad, por otra parte el fin es similar al propósito, en algunos casos el propósito y el componente no se encuentran formulados acorde a las especificaciones descritas en el inicio de este apartado, lo que lleva a confundir las actividades con los componentes, retrasando todas las demás acciones propuestas. Se recomienda revisar y analizar las fichas técnicas de los indicadores, para mejorar el desarrollo y buen desempeño de las acciones.

El tercer punto de análisis de este informe es la cobertura y la focalización del programa, en donde no se cuentan con los mecanismos institucionales para identificar la población objeto y detallar con base en los resultados mejores acciones para mitigar el delito o las problemáticas latentes. No se pudo analizar la cobertura del programa pues los indicadores y las acciones realizadas fueron orientadas a procesos administrativos y de gestión interna, sin documentación y datos para corroborar los avances.

Con relación al cuarto apartado, la operación del programa en el análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicable, destaca la información poco sistematizada. Asimismo, es importante destacar que el cumplimiento y avance de los indicadores de gestión y productos propuestos, muestran un porcentaje menor al cien por ciento, lo que se traduce en una falla del programa en la realización, implementación y ejecución de los indicadores propuestos, ya que son más operativos que de acción. Finalmente, con relación a la percepción de la población atendida por el programa, no se puede concluir, pues esta no fue tomada en cuenta en las acciones realizadas.

En el análisis FODA, las fortalezas pueden mejorar las acciones institucionales para un mejor desarrollo institucional, ya que lo propuesto es positivo para el mejoramiento interno de las acciones del programa. Por otra parte, las debilidades del programa están asociadas a la inadecuada realización de los indicadores, a la falta de actividades consistentes que determinen las acciones del mismo, a la inadecuada utilización de métodos de medición de resultados. La

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

falta de mecanismos de control para garantizar las metas es otro aspecto a resaltar, ausencia de evaluaciones de control interno y externo, así como poca información de las acciones realizadas.

Con respecto a las oportunidades, se debe plantear un proceso de mejora interna y externa de las acciones institucionales del programa, además se debe realizar un planteamiento de metas y objetivos externos que contribuya a medir el impacto del programa hacia la población objetivo. La mejora en el sistema tecnológico y uso de las TIC'S como medio de agilización de los procesos para ser efectivos con los trámites. Garantizar por parte de la institución la utilización de la herramienta metodológica adecuada para el proceso evaluativo del programa, en este caso se recomienda mejor capacitación en la utilización de esta metodología. Finalmente se recomienda tomar en cuenta las posibles amenazas del programa con la finalidad de mejorar las acciones y el cumplimiento de estas, se debe procesar la información de manera adecuada para la mejora de las acciones. La falta de correcto seguimiento de las actividades, puede llevar a un retroceso en las acciones propuestas como eje rector del programa de seguridad pública, sin incidir en los índices de delincuencia en el municipio de Tijuana.

Por lo tanto se propone revisar las recomendaciones propuestas por este proceso de evaluación y evitar retrocesos en las acciones. Esto indica que se debe mejorar la implementación del programa y realizar una mejora continua a nivel interno y externo con el propósito de impactar en el ejercicio real de las metas y objetivos planteados por el programa.

A continuación se presenta la valoración del programa:

Diseño: Obtuvo un promedio de 2.07 lo que indica que sobre el total de las preguntas a evaluarse sobre el programa, la parte del diseño obtuvo unos niveles muy bajos en porcentaje de desarrollo, lo que evidencia la carencia de un buen diagnóstico y diseño planeado de las metas y objetivos a desarrollar.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Cobertura y focalización: Resultado final por debajo de lo deseable para el programa un porcentaje de 0.25 sobre el valor total del desarrollo del mismo (teniendo en cuenta le cuestionario de evaluación resuelto). Se debe trabajar arduamente para mejorar las actividades de cobertura y focalizar adecuadamente dichas acciones.

Operación: Por debajo del nivel deseado 0.31 al igual que el anterior punto, no demostró que las acciones fueran contundentes para el cumplimiento del diseño, cobertura y focalización.

Percepción: Es nula debido a que todas las acciones realizadas fueron enfocadas al mejoramiento de la gestión interna del programa.

Medición de resultados: No cuentan con un buen programa para la medición de sus resultados, el porcentaje final evaluado fue de 0.28, lo que indica que deben trabajar en la elaboración de un mejor método de medición y evaluación periódica de los resultados por indicadores.

Diseño	2.076923077
Planeación y orientación a resultados	1
Cobertura y focalización	0.25
Operación	0.3125
Percepción	0
Medición de resultados	0.285714286

La siguiente grafica se enfoca en la medición de resultados a través de los indicadores de la MIR. Teniendo en cuenta el análisis del diseño y documentos oficiales entregados por el programa se determinó que existen varios obstáculo de alcance, planificación y logro de los indicadores de la

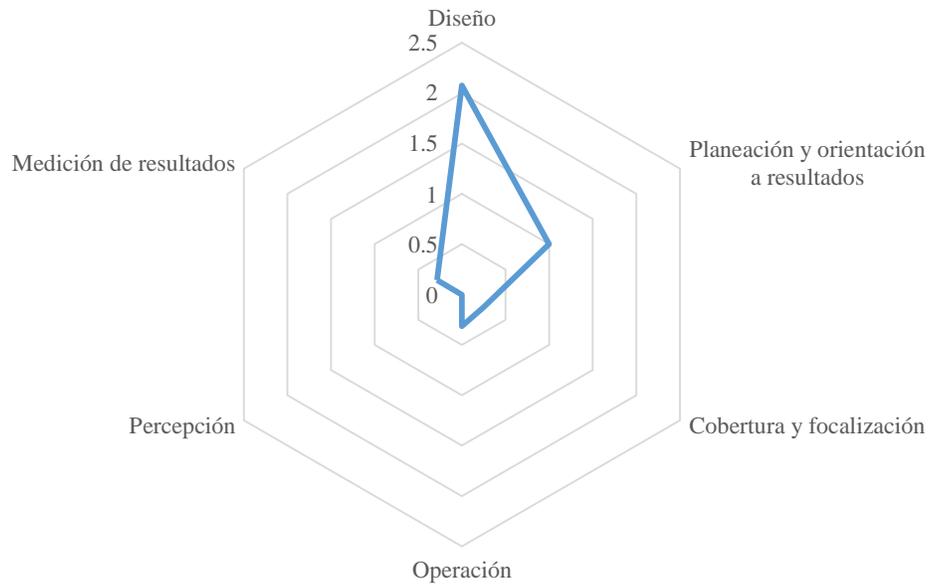
PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

MIR que en última instancia permite medir el desempeño del programa, es decir, que los indicadores proporcionan información limitada lo cual no permite conocer el verdadero impacto del programa en los beneficiarios finales. Por lo tanto la siguiente figura presenta los resultados finales de la evaluación:





13. Bibliografía

CONEVAL-Manual para el diseño y la construcción de indicadores 2013.

CONEVAL- Lineamiento para Indicadores 2013.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado. Madrid, 2014.

Secretaria de Gobernación. Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018. México, DOF, 2014.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019

Vera, M. Diseño y Operación de Indicadores de Evaluación en la AP, Manual, s/f

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad.

Acuerdo de Coordinación entre el C. Gobernador del Estado y los Alcaldes electos del Estado de Baja California. Recuperado vía internet: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad.

PAE Tijuana 2016 Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Acuerdo de Coordinación entre el C. Gobernador del Estado y los Alcaldes electos del Estado de Baja California. Recuperado vía internet: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

Convenio Específico de Adhesión SUBSEMUN 2014 Ley de Seguridad Pública para el Estado de Baja California Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, A.C (encuestas nacionales sobre inseguridad).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI Plan de Seguridad Pública 2010-2014 Chile Seguro Compendio Estadístico Secretaría de Seguridad Pública, Tijuana, Baja California

INEGI-Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2015

Subirats Johan, análisis de política pública y eficacia de la administración pública, análisis de políticas públicas y eficacia de la administración ministerio para las administraciones públicas, Madrid 1992. Pág 139-159.

Roth Deubel, A. N. (2004). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. Capítulos 1-4.

Bañón, R., Caballero, V., & Medero, G. S. (2003). Evaluación de la acción y de las políticas públicas. Una visión desde la bibliografía. *La Evaluación de la Acción y de las Políticas Públicas, compilado por Rafael Bañón i Martínez, Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, 215-250.*

Escobar, A. (2004). Participación Ciudadana y Políticas Públicas: Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década. *Rev. austral cienc. soc.*, (8), 97-108.

Subirats, J. (1989). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. INAP.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Subirats, J. (2005). Catorce puntos esenciales sobre la evaluación de las políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales. *Ekonomiaz: revista de economía vasca*, (60), 0018-37.

Documentos recuperados vía internet:

<http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

http://educacion.chihuahua.gob.mx/sites/default/files/arbol_de_problemas_y_objetivos_0.pdf

<http://www.unimexicali.com/noticias/tijuana/423585/baja-percepcion-de-inseguridad-en-tijuana-casi-4-puntos-inegi.html>

http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/seguridad_integral.pdf

<http://www.seguridadbc.gob.mx/contenidos/sspe.php>

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922012000300012

<http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2014/01/subirats2aparte1>

<http://canacopetijuana.org/noticias/index.php/noticias-pba/32-comercios-registraron-900-asaltos-en-3-meses-4>http://www.seguridadbc.gob.mx/Estadisticas/2016/inci_Tijuana.pdf?id=705681351