



AYUNTAMIENTO
DE TIJUANA

Evaluación de consistencia y resultados, 2015.

Programas municipales de Tijuana, B.C.

PROGRAMA:

FONDOS TIJUANA



El Colegio
de la Frontera
Norte

RESUMEN.

El programa FONDOS TIJUANA son apoyos en crédito y subsidios económicos a través del Fideicomiso Fondos Tijuana, con el propósito de apoyar proyectos que promuevan y fomenten el desarrollo económico en el Municipio de Tijuana.

El programa Fondos Tijuana tiene identificado el problema que busca resolver en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración donde señala en términos negativos: que los emprendedores de nuevos negocios no tienen acceso a la oferta de financiamiento de la banca de primer piso, al no cubrir el requisito de tiempo de operación mínima que éstos solicitan, y que la mayoría de las micro y pequeñas empresas que lo cumplen tienen una oferta de financiamiento a costo elevado por las tasas de interés ofrecidas y las condiciones de pago de corto plazo.

En cuanto a la definición de la población, cada fondo tiene una población objetivo en sus Reglas de Operación. Sin embargo, en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración la definición de la población y su cuantificación no se señala puntualmente. En ningún documento se encontró la población potencial, unidades de medida, ni se cuantifica a sus poblaciones. La cobertura de los Fondos Tijuana es en el territorio del municipio de Tijuana Baja California, sin embargo se desconoce la estrategia de cobertura, las metas no incluyen unidades de medida, y tampoco se tiene información sobre un horizonte a cubrir en mediano y largo plazo. Las definiciones de población potencial y población atendida no son consideradas en el diseño del programa ni en su operación.

No obstante lo anterior, el programa cuenta con mecanismos para identificar y cuantificar sus poblaciones, se menciona como parte de la población objetivo a familias de casa, estudiantes, personas que trabajan en San Diego y viven en Tijuana, organismos empresariales, clusters, microempresas y emprendedores. También se contemplan algunas fuentes de información para identificarla como la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y el Directorio de Unidades Económicas de INEGI.

Hasta el momento, no existe un documento diagnóstico del programa que atienda el problema. Existe información sobre la estructura económica de Tijuana, principales sectores (aéreo espacial, productos médicos, electro electrónica y automotriz), empleos y crecimiento económico de la ciudad, pero no se tiene información puntual sobre causas, efectos y características de la falta de financiamiento a nuevos negocios en Tijuana. El documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración hace una exploración de la población desocupada y sub ocupada de la ciudad que presenta el problema, pero no la cuantifica, caracteriza y ubica territorialmente.

Los objetivos del programa están vinculados a dos objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016 (4.4 y 4.5). Además presenta vinculación con el objetivo 4.2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento.

Se proporcionó evidencia de la existencia del padrón de beneficiarios del Programa Fondos Tijuana que incluye algunos campos con características de los beneficiarios. Esta base de datos incluye el tipo de apoyo otorgado, está sistematizada y los beneficiarios tienen un número asignado. La base de datos se alimenta periódicamente para su actualización y depuración.

En cuanto al resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados el documento normativo de las ROP 2015 no incluye ningún elemento, sin embargo otros documentos normativos proporcionados (Programa Operativo Anual 2015 y Fichas Técnicas (s/f)) señalan el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores y Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). A finales del 2015 el programa Fondos Tijuana presentó una nueva Matriz de Indicadores para Resultados (2016), misma que también fue proporcionada. Los indicadores de la MIR 2016 carecen de algunas características señaladas como unidad de medida, línea base y en metas la información se acotó a la meta anual.

Sobre la planeación, el programa Fondos Tijuana es parte de la estrategia general de la SEDETI y como estrategia general cuenta con un documento de planeación estratégica. Aunque no fue posible acceder al documento principal para constatar su existencia, se mostró documentación (Estrategia SEDETI 2013-2016) que sintetiza dicho plan con sus principales objetivos, mercados y estrategias. Asimismo, el programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos y estos planes son resultado de ejercicios de planeación institucionales establecidos en un documento (POA) donde tienen planteadas sus metas.

El programa Fondos Tijuana recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características: la información es oportuna, confiable (validada), sistematizada, permite medir indicadores de actividades y componentes, está actualizada y disponible. Cuenta con una plataforma que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.

En cuanto a su operación, existen formatos definidos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Algunos procesos generales fueron ilustrados en diagramas de flujo en la evaluación. El programa cuenta con diagramas de flujo por cada Fondo para verificar el procedimiento de recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo; cada diagrama es distinto y congruente con las características de su población objetivo, están estandarizados, sistematizados y no son difundidos públicamente pues son parte de un proyecto interno de reingeniería de procesos.

Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios están estandarizados, sistematizados, y son difundidos públicamente. Los requisitos están especificados en las ROP, no hay ambigüedad en su redacción. De acuerdo con el análisis de diagramas de flujo, el mecanismo documentado que sirve para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y proyectos se denomina Informe Técnico. También hay dos mecanismos documentados que sirven para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios se denominan Contrato y Pagaré. Los mecanismos documentados que sirven para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones son los denominados comprobantes fiscales de la aplicación de los apoyos.

La unidad administrativa en Tijuana no enfrenta problemas para la transferencia de recursos, al manejarse como Fideicomiso emiten una orden por escrito para que los apoyos sean transferidos a las cuentas bancarias de los beneficiarios y el servicio es inmediato. El programa identifica y cuantifica los gastos que incurre para generar bienes y servicios en el Reporte Presupuestal de la Unidad Administrativa (Reporte del Auxiliar) y presenta los gastos agrupados por partidas.

En cuanto a resultados el avance sólo puede ser evaluado para un solo año con la información de las Fichas Técnicas (s/f) que presentan las metas para el año 2015. En las fichas técnicas (s/f) se observa que los cinco indicadores de la MIR logran su meta al final del año, sin embargo las metas no se describen puntualmente y las Actividades difieren entre documentos (Fichas Técnicas y POA) dificultando el análisis de su avance real. Algunas de las metas están orientadas a impulsar el desempeño, otras

parecen laxas. No se entiende la interpretación de gran parte de las metas por lo que no es posible determinar si son factibles de alcanzar, además de que se desconocen los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

El programa cuenta con los siguientes mecanismos de transparencia y rendición de cuentas: su documento normativo (ROP 2015) está disponible en página electrónica y cuentan con un teléfono en la página para informar al ciudadano en general. Sin embargo sus resultados no son difundidos y se desconoce si CEDETI cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Por último el programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las características señaladas ni cuenta con evaluaciones externas de impacto o que no sean de impacto, que permitan identificar hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito. Tampoco con evaluaciones nacionales e internacionales que muestren el impacto de programas similares.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	6
DISEÑO DEL PROGRAMA.....	9
PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....	15
COBERTURA Y FOCALIZACIÓN.	17
OPERACIÓN.	18
PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA.	26
RESULTADOS.....	27
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES.	30
COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS.....	32
CONCLUSIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA.	34

INTRODUCCIÓN.

El Fideicomiso FONDOS TIJUANA tiene como objeto otorgar apoyos directos a través de crédito y subsidios económicos para las personas físicas y morales que promuevan y fomenten el desarrollo económico en el Municipio de Tijuana, a través de:

- a) Apoyar el crecimiento de las micros y pequeñas empresas del Municipio;
- b) Promover y fomentar el emprendimiento de nuevas empresas y negocios, que fortalezcan el mercado interno del Municipio;
- c) Fomentar la innovación de la ciencia y la tecnología en empresas y proyectos que agreguen valor a la economía local;
- d) Apoyar los proyectos e iniciativas de organismos y cámaras empresariales que abonen en los esfuerzos por promover el desarrollo económico; y
- e) En general, impulsar la realización de proyectos, esfuerzos e iniciativas particulares, grupales o institucionales que impulsen el desarrollo económico de Tijuana.

Los fondos que maneja el Fideicomiso son cuatro:

1. Fondo mi Crédito
2. Fondo Emprende Tijuana
3. Fondo de Innovación Tecnológica
4. Fondo de Fomento al Desarrollo Económico

Cada fondo tiene sus propios lineamientos los que establecen: el objetivo, población objetivo, tipo de apoyo, destino de apoyo, monto máximo de apoyo, tope máximo de apoyo, plazo máximo de pago, tasa de interés, requisitos, procedimientos para acceder a los fondos, derechos y obligaciones.

Los beneficiarios son los solicitantes que reciben apoyos en los términos de sus reglas de operación y las convocatorias. Los solicitantes son personas físicas o morales que cumplen con el perfil de la población objetivo establecida en los lineamientos de los fondos y que manifiestan interés en acceder a los apoyos.

En Tijuana la dependencia coordinadora del programa es la Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana (SEDETI); y el titular del programa es el Lic. Xavier Peniche Bustamante.

La dependencia coordinadora publicó las Reglas de Operación del programa el 20 de Enero 2015 que se encuentran en la siguiente dirección: <http://www.sedeti.tijuana.gob.mx/fondos/>

De acuerdo a sus reglas de operación cada fondo debe contener en sus lineamientos:

1. Objetivo general del Fondo
2. Población objetivo
3. Descripción de apoyos especificando si se trata de crédito o subsidio
4. Montos o topes porcentuales de los Apoyos
5. Documentación a presentar
6. Derechos y obligaciones de los Solicitantes

Autorización de los fondos

El órgano facultado para autorizar los apoyos de Fondos Tijuana es el Comité. La autorización se dará en todos los casos por mayoría simple de votos de los miembros del Comité.

El Comité es el órgano supremo de Fondos Tijuana y tiene todas las facultades y obligaciones para resolver cualquier conflicto o controversia que se presente.

Proceso para acceder a los Apoyos de todos los Fondos

El proceso para acceder a los Apoyos de todos los Fondos es el siguiente

- a) Emisión de convocatorias
- b) Presentación y recepción de solicitudes
- c) Evaluación de proyectos
- d) Autorización de los apoyos
- e) Suscripción de Contratos y Convenios
- f) Verificación de cumplimiento de compromisos de los beneficiarios

Resumen de lineamientos de Fondos Tijuana

Nombre del FONDO	Mi Crédito	Emprende	Innovación Tecnológica	Desarrollo Económico
Objetivo general	Apoyar el autoempleo para la realización de actividades productivas que ayudan al sostenimiento personal o familiar de personas desempleadas y apoyar empresarios micros y pequeños que no tienen acceso al financiamiento	Apoyar proyectos productivos con modelo de negocio tradicionales e innovadores que sean viables para formalizarse en nuevas empresas en el Municipio	Apoyar el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico proyectos productivos en funcionamiento con modelos de negocio de base tecnológica y/o innovan en productos y servicios en el Municipio	Apoyar la realización de proyectos, programas y eventos de organismos e instituciones empresariales que impacten en el desarrollo económico del municipio
Población objetivo	Autoempleate: Personas físicas que realicen o deseen realizar actividades productivas que ayuden al sostenimiento personal o familiar (preferentemente desempleadas) Mi pequeño negocio: Empresas con al menos un año de antigüedad que requieran apoyo para el sostenimiento y	Emprendedor Tradicional: Personas físicas que deseen emprender una empresa bajo un modelo de negocio tradicional y demuestre viabilidad Emprendedor Innovador: Personas físicas que deseen emprender una empresa bajo un	Personas físicas y morales que cuenten con proyectos productivos innovadores que contemplen de forma preponderante el uso de tecnología en sus modelos de negocio y/o innoven en productos y servicios	Organismos empresariales, clústeres, instituciones y asociaciones sin fines de lucro, legalmente constituidas, que necesiten apoyos para la realización de proyectos, programas y eventos que promuevan la ciudad e impulsen su competitividad

	crecimiento del negocio	modelo de negocio de base tecnológica y/o innove en productos y servicios, que además demuestre viabilidad		
Tipo de apoyo	Crédito	Crédito	Crédito o subsidio	Subsidio
Destino del Apoyo	Capital de trabajo Adquisición de mobiliario y equipo	Capital de trabajo Adquisición de mobiliario y equipo	Capital de trabajo Adquisición de mobiliario y equipo	El que se justifique para atender las necesidades de los proyectos presentados, con base en el proyecto y evaluación que realice el Comité Técnico
Monto máximo de apoyo	Autoempleate: Hasta 10 mil pesos m.n. Mi pequeño negocio: Hasta 30 mil pesos m.n.	Emprendedor Tradicional: Hasta 33 mil pesos m.n. Emprendedor Innovador: Hasta 53 mil pesos m.n.	Hasta 100 mil pesos m.n.	Proyectos y Eventos Específicos: Hasta 50 mil pesos m.n. Programas: Sin monto tope, pero sujeto a disponibilidad de recursos.
Topes máximo de apoyo	Autoempleate: Hasta 100% del presupuesto total del proyecto Mi pequeño negocio: Hasta 75% del presupuesto total del proyecto	Hasta 75% del presupuesto total del proyecto	Hasta 50% del presupuesto total del proyecto	Hasta 50% del presupuesto total del proyecto
Plazo máximo de pago	12 meses	12 meses	12 meses	N.A.
Tasa de interés	6% anual en pago puntual 12% anual en pago impuntual	6% anual en pago puntual 12% anual en pago impuntual	6% anual en pago puntual 12% anual en pago impuntual	N.A.
Requisitos	Si se indican	Si se indican	Si se indican	Si se indican
Procedimiento para acceder a los	Si se indican	Si se indican	Si se indican	Si se indican

apoyos				
Derechos y obligaciones	Si se indican	Si se indican	Si se indican	Si se indican

DISEÑO DEL PROGRAMA.

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:
 - a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
 - b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
 - c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Si. Nivel 1. El problema o necesidad no se identifica como tal en su documento normativo de Reglas de Operación (ROP) 2015. Sin embargo, el programa Fondos Tijuana tiene identificado el problema que busca resolver en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración donde señala en términos negativos: que los emprendedores de nuevos negocios no tienen acceso a la oferta de financiamiento de la banca de primer piso, al no cubrir el requisito de tiempo de operación mínima que éstos solicitan, y que la mayoría de las micro y pequeñas empresas que lo cumplen tienen una oferta de financiamiento a costo elevado por las tasas de interés ofrecidas y las condiciones de pago de corto plazo. Asimismo, que los fideicomisos de Mi Crédito y el programa de Proyectos Productivos para jóvenes emprendedores operados en los últimos 15 años han atendido parcialmente a la población objetivo, representando altos costos de operación al Ayuntamiento de Tijuana y sus beneficios han sido marginales para el desarrollo económico de la ciudad.

En cuanto a la definición de la población que tiene el problema o necesidad cada fondo tiene una población objetivo establecida en sus Reglas de Operación. Sin embargo, en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración la definición de la población y su cuantificación no se señala puntualmente, aunque podría interpretarse con algunos datos que se mencionan como el número de personas potencialmente emprendedoras de nuevas empresas que equivalen a 100 mil personas en Tijuana económicamente activas que se encuentran en condición de desocupación y/o subocupación. Pero esta interpretación dejaría de lado a beneficiarios puntuales del programa como PYMES ya establecidas, organismos empresariales, clústeres, instituciones y asociaciones que impulsan la competitividad económica de la ciudad.

Por último, no se encontró en estos documentos un plazo para su revisión y actualización.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:
 - a) Causas, efectos y características del problema.
 - b) Cuantificación, características y ubicación territorial de la población que presenta el problema.
 - c) El plazo para su revisión y su actualización.

No. No existe un documento diagnóstico del programa que atienda el problema. Existe información sobre la estructura económica de Tijuana, principales sectores (aéreo espacial, productos médicos, electro electrónica y automotriz), empleos y crecimiento económico de la ciudad, pero no se tiene información puntual sobre causas, efectos y características de la falta de financiamiento a nuevos negocios en Tijuana. Tampoco se cuenta con la información que cuantifique, caracterice y ubique territorialmente a la población que presenta el problema que de acuerdo a la señalada en el

documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración es la población desocupada y sub ocupada de la ciudad. Por ende no se incluye un plazo para su revisión y actualización.

Podría pensarse que el Diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016 sección Desarrollo Económico y Empleo llena este requerimiento, sin embargo no es así.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

NO. El programa no cuenta con documentación teórica o empírica integrada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo.

4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo.
- b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

SI. NIVEL 1. El programa está vinculado particularmente con dos objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016: El 4.4 Impulsar el emprendimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas para fortalecer nuestro mercado interno; y el 4.5 Impulsar la ciencia y tecnología para fomentar la innovación en los diversos sectores de la economía local. Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2013-2016, sin embargo no se observan metas en el PMD por lo que la característica b) no se cumple.

5. ¿Con cuáles objetivos, ejes y temas del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa?

El objetivo 4.2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento, en particular la Estrategia 4.2.4: Ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros, a través de la Banca de Desarrollo, a actores económicos en sectores estratégicos prioritarios con dificultades para disponer de los mismos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, además de la innovación y la creación de patentes, completando mercados y fomentando la participación del sector privado sin desplazarlo.

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con las Metas del Milenio?

En cuanto a la alineación del objetivo del programa con las Metas del Milenio¹, el logro del propósito del programa tiene una vinculación indirecta con la meta ocho del milenio sobre fomentar una alianza mundial para el desarrollo, pues aporta asistencia oficial para el desarrollo mediante créditos y subsidios a desempleados, micro empresarios, comerciantes, y organismos públicos y privados que tengan un proyecto viable que promueva y fomente el desarrollo económico del municipio de Tijuana.

¹ Los objetivos del desarrollo del milenio son ocho: 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2) lograr la enseñanza primaria universal; 3) promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; 4) reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años; 5) mejorar la salud materna; 6) combatir el VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades; 7) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; 8) fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:
- Unidad de medida.
 - Están cuantificadas.
 - Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
 - Se define un plazo para su revisión y actualización.

NO. La población objetivo sí es definida en sus ROP 2015 según cada Fondo seleccionado, sin embargo la población potencial no se incluye. Tampoco figuran unidades de medida, no se cuantifica a sus poblaciones, no hacen referencia a metodologías para cuantificarlas o brindan fuentes de información en los documentos proporcionados. Sólo el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración cuantifica la población con el problema o necesidad en 100 mil personas en Tijuana económicamente activas que se encuentran en condición de desocupación y/o subocupación, que son potencialmente emprendedoras de nuevas empresas y su fuente de información es la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI (sin que se señale el año).

Población Objetivo del Programa Fondos Tijuana

FONDO	Mi Crédito	Emprende	Innovación Tecnológica	Desarrollo Económico
Población objetivo	<p>Autoempleate: Personas físicas que realicen o deseen realizar actividades productivas que ayuden al sostenimiento personal o familiar (preferentemente desempleadas)</p> <p>Mi pequeño negocio: Empresas con al menos un año de antigüedad que requieran apoyo para el sostenimiento y crecimiento del negocio</p>	<p>Emprendedor Tradicional: Personas físicas que deseen emprender una empresa bajo un modelo de negocio tradicional y demuestre viabilidad</p> <p>Emprendedor Innovador: Personas físicas que deseen emprender una empresa bajo un modelo de negocio de base tecnológica y/o innove en productos y servicios, que además demuestre viabilidad</p>	Personas físicas y morales que cuenten con proyectos productivos innovadores que contemplen de forma preponderante el uso de tecnología en sus modelos de negocio y/o innoven en productos y servicios	Organismos empresariales, clústeres, instituciones y asociaciones sin fines de lucro, legalmente constituidas, que necesiten apoyos para la realización de proyectos, programas y eventos que promuevan la ciudad e impulsen su competitividad

Fuente: Reglas de Operación Fondos Tijuana 2015.

8. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:
- Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
 - Incluya el tipo de apoyo otorgado.
 - Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
 - Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

SI. Existe un padrón de beneficiarios anual denominado Relación de Créditos Aprobados que incluye algunos campos con características de los beneficiarios como nombre, domicilio, giro comercial, modalidad, y monto aprobado. Esta base de datos incluye el tipo de apoyo otorgado, está sistematizada y los beneficiarios tienen un número asignado, aunque no poseen una clave de identificación única que no cambie en el tiempo.

La base de datos se alimenta periódicamente para su actualización y depuración sin que se cuente con documentación sobre el proceso.

9. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

SI. El programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios. Esto se hace a través del llenado de formatos donde se pide: a) datos generales del solicitante, b) datos generales de la empresa, c) descripción de la solicitud de crédito, d) descripción de situación financiera de la empresa, e) referencias. Las variables que mide son: Total de ingresos de la empresa, total de egresos de la empresa, diferencial de ingresos menos egresos, y capacidad de pago. La temporalidad de las mediciones es una sola vez. Para el caso del Fondo Desarrollo Económico el formato pide información sobre el proyecto como objetivos, duración, metas, sectores apoyados, cronograma y presupuesto, las variables que mide son las metas, sectores apoyados y presupuestos aportados.

10. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

SI. Nivel 4. Aunque el documento normativo de las ROP 2015 no identifica ninguno de los elementos del resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados, otros documentos normativos proporcionados por el Ayuntamiento de Tijuana (Programa Operativo Anual 2015 y Fichas Técnicas (s/f)) señalan el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores y Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades).

	Fondos Tijuana
	POA 2015/ Fichas Técnicas s/f
FIN	Contribuir al desarrollo económico mediante el otorgamiento de financiamientos y apoyos a MIPYME, emprendedores y organismos de la ciudad de Tijuana.
PROPÓSITO	Las MIPYMEs y emprendedores de Tijuana, se consolidan y crecen a través de los apoyos y el mejoramiento de las condiciones que desarrollan sus actividades productivas.
COMPONENTE	Financiamientos y apoyos accesibles MIPYMEs, emprendedores y sector empresarial

Sin embargo las actividades que cada documento presentan son distintas.

Fondos Tijuana		
	POA 2015	Fichas Técnicas s/f
Actividad	Atención y revisión de las solicitudes para apoyos y financiamientos para su aprobación.	Operar el Fideicomiso Fondos Tijuana para otorgar apoyos y créditos.
Actividad	Otorgamiento de financiamientos y apoyos	Fomentar al desarrollo económico de la ciudad, mediante apoyos a organizaciones de la sociedad civil y empresas del sector privado, con recursos del Fideicomiso Fondos tijuana.

Fuente: MIR 2015 y POA 2015 Fondos Tijuana 2015.

A finales del 2015 el programa Fondos Tijuana presentó su nueva Matriz de Indicadores para Resultados (2016).

Fondos Tijuana	
MIR 2016/POA 2016	
FIN	CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE TIJUANA MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTOS Y APOYOS A MIPYME, EMPRENDEDORES Y ORGANISMOS
PROPÓSITO	LAS MIPYMES Y EMPRENDEDORES DE TIJUANA, SE CONSOLIDAN Y CRECEN A TRAVÉS DE LOS APOYOS Y EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES EN QUE DESARROLLAN SUS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS
COMPONENTE	FINANCIAMIENTO Y APOYOS ACCESIBLES OTORGADOS A MIPYMES, EMPRENDEDORES Y SECTOR EMPRESARIAL
ACTIVIDAD 1	OPERAR EL FIDEICOMISO FONDOS TIJUANA PARA OTORGAR APOYOS Y CRÉDITOS
ACTIVIDAD 2	APOYOS A PROGRAMAS, PROYECTOS Y EVENTOS DE INSTITUCIONES A TRAVÉS DEL FIDEICOMISO FONDOS TIJUANA.
ACTIVIDAD 3	SESIONES PARA LA APROBACIÓN DE APOYOS Y CRÉDITOS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE FIDEICOMISO FONDOS TIJUANA.
ACTIVIDAD 4	GESTIÓN DE COBRO DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS QUE PRESENTEN MENSUALIDADES VENCIDAS MAYORES A 2 MESES.

Fuente: MIR 2016 y POA 2016 Fondos Tijuana 2015.

11. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.

h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular ó nominal).

SI. Nivel 4. Del 85% al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa (se asume 2015) tienen las características establecidas: nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida (del indicador, de las variables), frecuencia de medición, línea base, metas, comportamiento del indicador. Sin embargo, en las fichas presentadas por el Ayuntamiento no se llenan campos importantes en metas (línea base, valor, año, periodo, tipo de meta, etc.) así como fuentes de información.

También se proporcionó la MIR 2016 y sus cambios recientes. En este sentido, del 85% al 100% de los indicadores de la MIR 2016 cuentan con: Nombre del indicador, Método de cálculo, Meta anual inicial, Interpretación, Frecuencia de Medición, Tipo, Sentido, Dimensión y No. de Línea de Acción PMD. Pero a igual que en la MIR 2015 los indicadores carecen de algunas características señaladas como unidad de medida, e información detallada sobre las metas limitándose a señalar la meta anual.

12. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con unidad de medida.
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

En las Fichas Técnicas (2015) el indicador principal cuenta con una unidad de medida, pero las metas no presentan una unidad de medida particular. La información de las metas es mínima, se concentra en establecer el valor anual y su comportamiento, y no se cuenta con información detallada como: línea base, valor, año, meta mandato, etc. Las metas del fin y propósito se interpretan como un aumento del 20% en el porcentaje de apoyos y recursos, lo que no es una meta laxa sino que se dirigen a impulsar el desempeño. Las metas de las actividades (150 anual) no son claras pues el nombre y la unidad de medida señalada es la misma “apoyos otorgados” mientras que sus variables distinguen entre solicitudes y apoyos. Se desconoce los plazos, recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa por lo que no se sabe si sus metas son factibles de alcanzar.

En cuanto a las metas de los indicadores documentados en la MIR 2016 no cuentan con unidad de medida. En el documento POA 2016 aparece una columna como unidad de medida, sin embargo su información corresponde a los nombres de los indicadores y no son unidades de medida. Algunas de las metas están orientadas a impulsar el desempeño otras parecen laxas. No se entiende la interpretación de gran parte de las metas por lo que no es posible determinar si son factibles de alcanzar, además de que se desconocen los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

13. ¿Con cuáles programas federales y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Hasta el momento no se ha encontrado otro programa que pueda tener coincidencias o complementariedad, existen programas federales de Crédito a las PYMES como Alianza PYMES con créditos desde 100 mil hasta 12 millones de pesos y tasas anuales del 7.5 al 9.5%. Sin embargo, son montos mayores, tasas también mayores y se manejan a través de un banco comercial que establece sus propios requisitos.

Conclusiones del Diseño del Programa.

El programa Fondos Tijuana tiene identificado el problema que busca resolver en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración donde señala: que los emprendedores de nuevos negocios no tienen acceso a la oferta de financiamiento de la banca de primer piso al no cubrir el requisito de tiempo de operación mínima que éstos solicitan, y que la mayoría de las micro y pequeñas empresas que lo cumplen tienen una oferta de financiamiento a costo elevado por las tasas de interés ofrecidas y las condiciones de pago de corto plazo.

Cada fondo tiene una población objetivo establecida en sus Reglas de Operación 2015. Sin embargo, en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración la definición de la población y su cuantificación no se señala puntualmente y la población potencial no se incluye. Tampoco figuran unidades de medida, no se cuantifica a sus poblaciones, no hacen referencia a metodologías para cuantificarlas o brindan fuentes de información en los documentos proporcionados.

No existe un documento diagnóstico del programa que atienda el problema. Tampoco se cuenta con la información que cuantifique, caracterice y ubique territorialmente a la población que presenta el problema que de acuerdo a la señalada en el documento Contrato de Fideicomiso de Inversión y Administración es la población desocupada y sub ocupada de la ciudad.

El programa no cuenta con documentación teórica o empírica integrada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo.

El programa está vinculado particularmente con dos objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016: El 4.4 y el 4.5. El objetivo 4.2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento, en particular la Estrategia 4.2.4 está vinculada con el objetivo sectorial relacionado con el programa.

Existe un padrón de beneficiarios anual denominado Relación de Créditos Aprobados que incluye algunos campos con características de los beneficiarios. La base de datos se alimenta periódicamente para su actualización y depuración. El programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios.

Otros documentos normativos proporcionados por el Ayuntamiento de Tijuana (Programa Operativo Anual 2015 y Fichas Técnicas (s/f)) señalan el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores y Resultados. Sin embargo las actividades que cada documento presentan son distintas. Del 85% al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa (se asume 2015) tienen las características establecidas. Las metas no presentan una unidad de medida particular. La información de las metas es mínima, se concentra en establecer el valor anual y su comportamiento, y no se cuenta con información detallada como: línea base, valor, año, meta mandato, etc.

Hasta el momento no se ha encontrado otro programa que pueda tener coincidencias o complementariedad.

PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

14. La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

SI. Nivel 1. La Unidad Responsable del programa la Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana (SEDETI) menciona que el programa Fondos Tijuana es parte de la estrategia general de la SEDETI y como estrategia general cuenta con un documento de planeación estratégica. Aunque no fue posible acceder al documento principal para constatar su existencia, se mostró documentación (Estrategia SEDETI 2013-2016) que sintetiza dicho plan con sus principales objetivos, mercados y estrategias. En los cuadros presentados no se muestra el mediano y largo plazo, ni los indicadores para medir los avances en sus resultados, pero si se integra el Fin del programa entre los objetivos de los programas de la Secretaría para el 2014-2015.

15. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:
- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.
 - b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.
 - c) Tienen establecidas sus metas.
 - d) Se revisan y actualizan.

SI. NIVEL 2. El programa Fondos Tijuana si cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos y cuenta con dos de las cuatro características señaladas: 1) Son resultado de ejercicios de planeación institucionales establecidos en un documento (POA); 2) tienen establecidas sus metas. Sin embargo se desconoce si: son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa, y si se revisan y actualizan.

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas:
- a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas.
 - b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
 - c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados.
 - d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación.

NO Procede. El programa no cuenta con informes de evaluaciones externas.

17. Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje han sido solventados acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

NO Procede. Aún no cuenta con Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

18. ¿Con las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales, que a la fecha se han implementado, provenientes de los *Mecanismos para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal* de los últimos tres años, se han logrado los resultados establecidos?

NO Procede. Aún no cuenta con Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

19. ¿Qué recomendaciones de la(s) evaluación(es) externa(s) de los últimos tres años no han sido atendidas y por qué?

NO procede. No se han hecho evaluaciones externas en los últimos 3 años

20. A partir del análisis de las evaluaciones externas realizadas al programa y de su experiencia en la temática ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

NO procede. Aún no cuenta con evaluaciones externas.

21. El Programa recolecta información acerca de:

- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.
- b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo.
- c) Las características socioeconómicas de sus beneficiarios.
- d) Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

SI. Nivel 3. El Programa Fondos Tijuana recolecta información sobre la contribución del programa a los objetivos de la estrategia institucional (SEDETI). Además de los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo, el Programa da a conocer algunas características socioeconómicas de sus beneficiarios como su domicilio o delegación y giro comercial, pero no recolecta información de personas no beneficiarias con fines comparativos.

22. El Programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características:

- a) Es oportuna.
- b) Es confiable, es decir, está validada por quienes las integran.
- c) Está sistematizada.
- d) Es pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
- e) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.

SI. Nivel 4. El Programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características: es información oportuna, es confiable (validada), sistematizada, permite medir indicadores de actividades y componentes, está actualizada y disponible.

Conclusiones de Planeación y Orientación a Resultados.

Se menciona que el programa Fondos Tijuana es parte de la estrategia general de la SEDETI y como tal cuenta con un documento de planeación estratégica. No fue posible acceder al documento principal para constatar su existencia, pero se mostró que sintetiza dicho plan documentación (Estrategia SEDETI 2013-2016). También cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos y son resultado de ejercicios de planeación institucionales establecidos en un documento (POA) y tienen establecidas metas.

El programa no cuenta con informes de evaluaciones externas, ni con Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, por lo que no cuenta con recomendaciones a seguir.

El Programa recolecta información sobre la contribución del programa a los objetivos de la estrategia institucional (SEDETI), además de los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo. También recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes

características: es información oportuna, es confiable (validada), sistematizada, permite medir indicadores de actividades y componentes, está actualizada y disponible.

COBERTURA Y FOCALIZACIÓN.

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

- a) Incluye la definición de la población objetivo.
- b) Especifica metas de cobertura anual.
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d) Es congruente con el diseño del programa.

SI Nivel dos. A pesar de que el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo existe una definición de su población objetivo en las reglas de operación de cada fondo en el año 2015 y las metas planteadas para el cumplimiento del fin son congruentes con el diseño del programa. Sin embargo la población objetivo no está cuantificada, las metas de cobertura anual no incluyen unidades de medida, y tampoco se tiene información sobre un horizonte a cubrir en mediano y largo plazo.

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.

Si. En un documento se menciona como parte de la población objetivo amas de casa, estudiantes, personas que trabajan en San Diego y viven en Tijuana, organismos empresariales, clusters, microempresas y emprendedores. También se contemplan algunas fuentes de información para identificarla como la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y el Directorio de Unidades Económicas de INEGI.

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

Las definiciones de población potencial y población atendida no son consideradas en el diseño del programa ni en su operación y se maneja el término de población objetivo en sus documentos de manera indistinta. No se contó con información sobre el número de población atendida en el municipio (total, según rango de edad, y sexo) por el programa durante el 2015. Se desconoce la cobertura del programa porque no se tiene cuantificada la evolución de la población atendida, potencial y objetivo.

Conclusiones de Cobertura y Focalización.

El programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada, la población objetivo no está cuantificada, las metas de cobertura anual no incluyen unidades de medida, y tampoco se tiene información sobre un horizonte a cubrir en mediano y largo plazo. Existe una definición de su población objetivo y las metas son congruentes con el diseño del programa.

En cuanto a mecanismos que identifiquen a la población objetivo se menciona amas de casa, estudiantes, personas que trabajan en San Diego y viven en Tijuana, organismos empresariales, clusters, microempresas y emprendedores. También se contemplan algunas fuentes de información

como la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y el Directorio de Unidades Económicas de INEGI.

Las definiciones de población potencial y población atendida no son consideradas en el diseño del programa ni en su operación. No se contó con información sobre el número de población atendida en el municipio (total, según rango de edad, y sexo) por el programa durante el 2015. Se desconoce la cobertura del programa porque no se tiene cuantificada la evolución de la población atendida, potencial y objetivo.

OPERACIÓN.

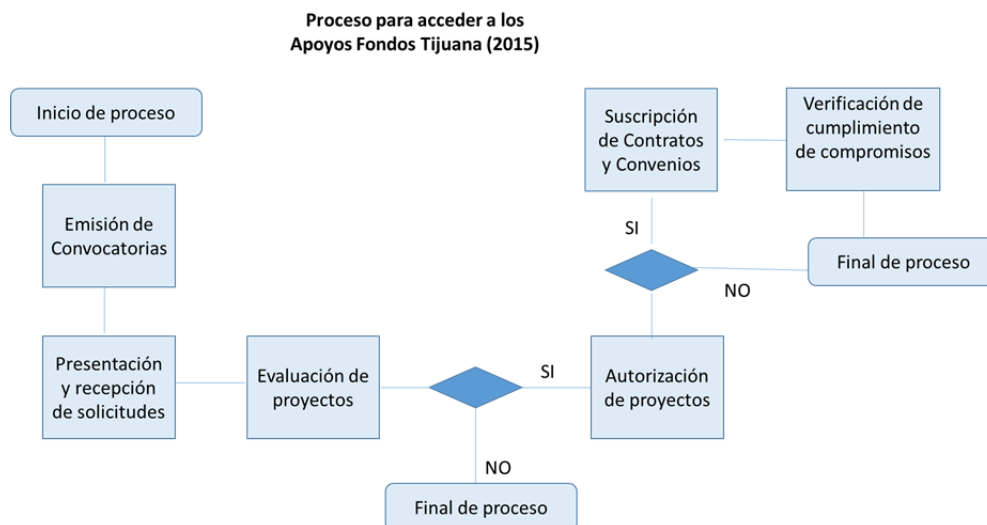
26. Describa mediante Diagramas de Flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (Componentes), así como los procesos clave en la operación del programa.

El Programa Fondos Tijuana tiene las modalidades de cada uno de sus fondos descritas en diagramas de Flujo:

FONDO	Diagramas de flujo existentes 2015
<i>Mi Crédito</i>	1. Fondo Autoempléate
	2. Fondo Mi Pequeño Negocio
<i>Emprende</i>	3. Fondo Emprendedor tradicional
	4. Fondo Emprendedor Innovador
<i>Innovación Tecnológica</i>	5. Fondo Innovación Tecnológica
<i>Desarrollo Económico</i>	6. Fondo estudios y proyectos
	7. Fondo Eventos

Basados en las ROP 2015 el proceso general del programa Fondos Tijuana para cumplir con los bienes y servicios es el siguiente:

Diagrama 1. Proceso general del programa Fondos Tijuana 2015



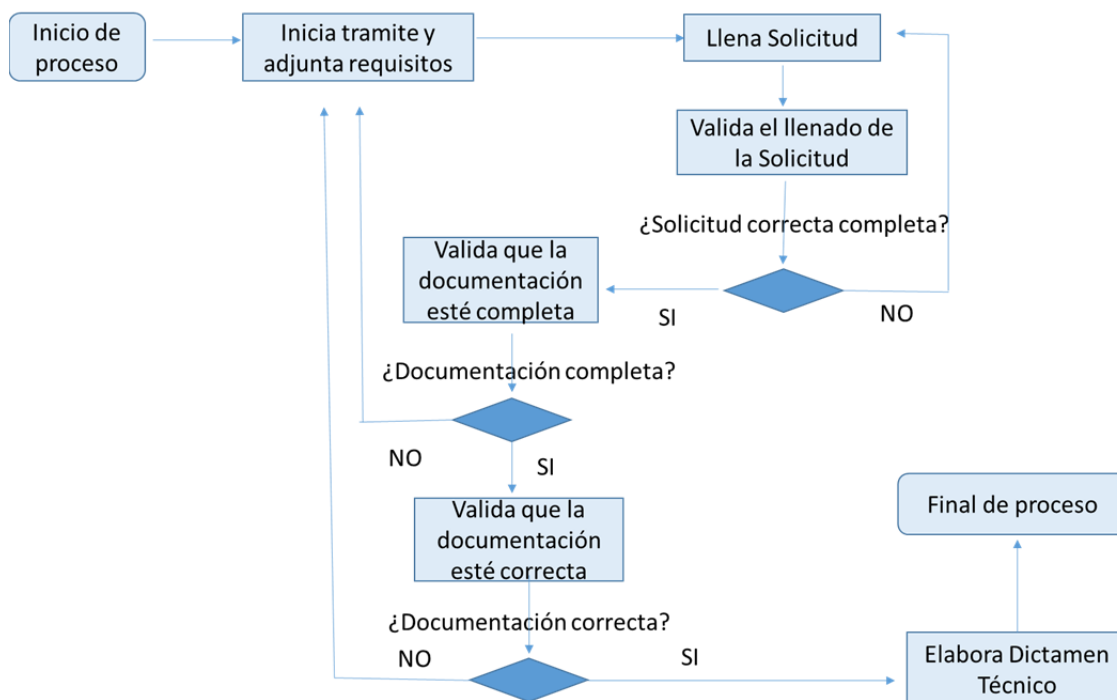
Elaboración propia a partir de las ROP Fondos Tijuana 2015

Los procesos clave en la operación del programa Fondos Tijuana son:

1. **Procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a los apoyos:** El procedimiento para el llenado completo y correcto de la solicitud, así como la recepción y validación de documentos completos y correctos se encuentran registrados en los diagramas de flujo de cada Fondo según su modalidad y en cada uno se identifica al responsable de las tareas.
2. **Evaluación de proyectos:** En esta etapa se elabora un dictamen sobre la viabilidad técnica. Sin embargo no se tuvo información sobre los criterios, parámetros de evaluación o estructura que debe tener cada proyecto para ser obtener un dictamen positivo en cada Fondo.
3. **Autorización de proyectos:** En esta etapa el Comité autoriza o no el crédito, establece condiciones para brindarlo, y en base al cumplimiento de las condiciones elaboran el contrato y pagaré. Este proceso se encuentra documentado en cada Fondo y en su original se muestra el responsable de cada tarea.
4. **Registro y control:** No se observaron diagramas de flujo sobre el registro de información, el control de los apoyos y la ejecución de obras.

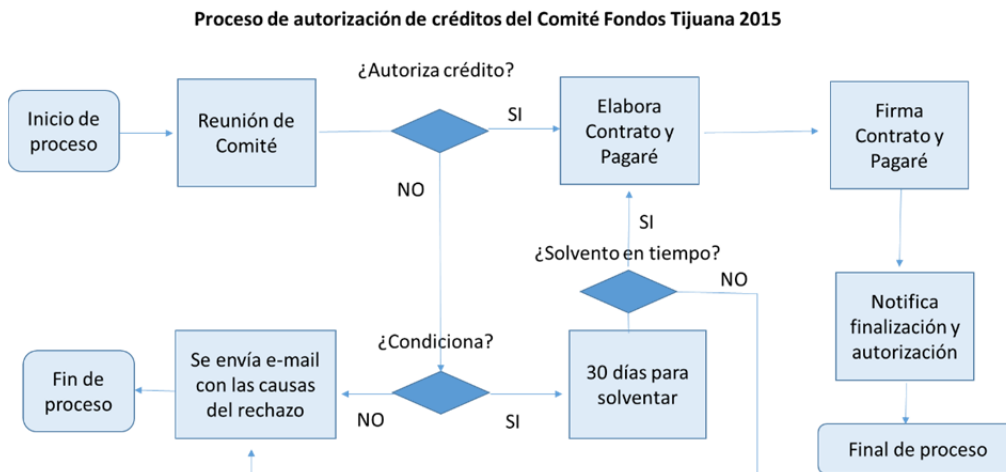
Diagrama 2. Proceso de solicitud y validación de documentación Fondos Tijuana 2015

Proceso de solicitud y validación de documentación Fondos Tijuana 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los diagramas de flujo de Fondos Tijuana 2015.

Diagrama 3. Proceso de autorización de créditos del Comité Fondos Tijuana 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los diagramas de flujo de Fondos Tijuana 2015.

27. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales).

SI. Nivel 4. El programa cuenta con una plataforma en donde se encuentra la información sistematizada de los beneficiarios de manera que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.

28. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- Corresponden a las características de la población objetivo.
- Existen formatos definidos.
- Están disponibles para la población objetivo.
- Están apegados al documento normativo del programa.

SI. NIVEL 4. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con todas las características anteriores. Los requisitos son congruentes con las características de la población objetivo. Por ejemplo, para la modalidad Autoempleate solicitan: identificación oficial, comprobantes de domicilio, cotización de los conceptos para los que solicita el crédito y escrito libre bajo protesta de decir verdad. Para la modalidad Mi Pequeño Negocio solicita entre otros documentos: actas constitutivas, permiso de operación ambulante o sobre ruedas, y copia de alta y acreditación de ingresos y egresos del SAT. Existen formatos definidos como los de solicitud por cada fondo, así como el de Presupuesto del Proyecto Desglosado por Conceptos y Aportaciones. Los formatos están disponibles para la población objetivo en la página de internet de la Secretaría; y los procedimientos están descritos en las ROP del programa y también están disponibles en su página de internet.

29. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo con las siguientes características:

- a) Son consistentes con las características de la población objetivo.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.

SI. Nivel 3. El programa cuenta con mecanismos documentados como los diagramas de flujo de cada Fondo para verificar el procedimiento de recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Cada diagrama de flujo es distinto y congruente con las características de su población objetivo, están estandarizados pues sirven de guía a todos los miembros del equipo de trabajo, están sistematizados al estar registrados en un sistema informático, y no aún son difundidos públicamente pues tiene poco tiempo su realización como parte de un proyecto de reingeniería de procesos y hasta el momento sólo se difunden al personal que trabaja con los fondos.

30. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.

SI. NIVEL 4. Aunque no se manejan como criterios de elegibilidad sino como requisitos estos se encuentran claramente especificados en las ROP de cada uno de los Fondos. Los requisitos son claros, es decir no hay ambigüedad en su redacción, están estandarizados, sistematizados y difundidos públicamente.

31. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos.
- b) Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa responsables del proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios.

Si. Nivel 3. El mecanismo documentado que sirve para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y proyectos se denomina Informe Técnico que consiste en la verificación del cumplimiento de los términos y condiciones de las solicitudes de apoyo de conformidad con los lineamientos y convocatorias.

Sin embargo el Fondo de Desarrollo Económico no cuenta con un mecanismo documentado (Informe Técnico) que verifique el cumplimiento de elegibilidad y requisitos de los proyectos.

El Informe Técnico permite identificar si la selección se realiza con base en los requisitos, es un documento estandarizado, sistematizado, y es un mecanismo conocido por los operadores del programa responsables de la selección de proyectos y beneficiarios.

FONDO	Diagramas de flujo existentes 2015	Dictamen Técnico
<i>Mi Crédito</i>	1. Fondo Autoempléate	SI
	2. Fondo Mi Pequeño Negocio	SI

<i>Emprende</i>	3. Fondo Emprendedor tradicional	SI
	4. Fondo Emprendedor Innovador	SI
<i>Innovación Tecnológica</i>	5. Fondo Innovación Tecnológica	SI
<i>Desarrollo Económico</i>	6. Fondo estudios y proyectos	NO
	7. Fondo Eventos	NO

32. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

SI. NIVEL 4. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios están estandarizados, sistematizados, son difundidos públicamente y se apegan al documento normativo del programa las ROP (2015).

33. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa.

SI. Nivel 4. Hay dos mecanismos documentados que sirven para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y se denominan Contrato y Pagaré que consisten en la emisión de un documento legal en el que se estipula montos entregados, fechas de pago, nombre y firma del beneficiario y demás datos generales. Los contratos y pagarés permiten corroborar que los apoyos entregados sean los establecidos en el documento normativo, están estandarizados por la instancia ejecutora, sistematizados y son conocidos por los operadores del programa.

34. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

SI. Nivel 4. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones están estandarizados, sistematizados, son difundidos públicamente y se apegan al documento normativo del programa las ROP (2015).

35. El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.

d) Son conocidos por operadores del programa.

SI. Los mecanismos documentados que sirven para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones son los denominados comprobantes fiscales de la aplicación de los apoyos. Estos documentos corroboran el uso de los recursos sobre la acción autorizada de acuerdo a lo establecido en los documentos normativos, están estandarizados según la legislación fiscal vigente, sistematizados digitalmente, y son mecanismos conocidos por los operadores del programa.

36. ¿Cuáles cambios sustantivos en el documento normativo se han hecho en los últimos tres años que han permitido agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes?

No se han hecho cambios en el documento normativo en los últimos tres años para agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes.

37. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a los beneficiarios y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

La unidad administrativa no enfrenta problemas para la transferencia de recursos, pues al manejarse como Fideicomiso existe un convenio con un banco comercial y sólo emiten una orden por escrito para que los apoyos sean transferidos a las cuentas bancarias de los beneficiarios y el servicio es inmediato.

38. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:

- a) Gastos en operación: Directos e Indirectos.
- b) Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000 y/o 3000.
- c) Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
- d) Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos.

SI. NIVEL 1. El programa identifica y cuantifica los gastos que incurre para generar bienes y servicios en el Reporte Presupuestal de la Unidad Administrativa (Reporte del Auxiliar). Este informe es un formato estandarizado del Ayuntamiento para el manejo de sus distintas Unidades Administrativas, el reporte no agrupa los gastos del Programa en ninguno de los conceptos establecidos (gastos en operación, gastos de mantenimiento, gastos en capital, gasto unitario). Sin embargo, presenta los gastos agrupados por partidas.

39. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la operación del programa y qué proporción del presupuesto total del programa representa cada una de las fuentes?

Las fuentes de financiamiento para la operación del programa son: 50% de la recaudación del Programa de Cruce Ágil de Usuarios de Servicios Médicos y Turísticos (READY LANE). El otro 50% son aportaciones.

40. Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

SI. Las aplicaciones informáticas si cuentan con información confiable, la periodicidad establecida para la actualización de variables se desconoce pero proporcionan información al personal involucrado y están integradas.

41. ¿Cuál es el avance de los indicadores de servicios y de gestión (Actividades y Componentes) y de resultados (Fin y Propósito) de la MIR del programa respecto de sus metas?

Hasta el momento el avance en los indicadores sólo puede ser evaluado para un solo año con la información de las Fichas Técnicas (2015) que presentan las metas para el año 2015.

Todos los indicadores son de gestión excepto del de FIN, y Componentes y Actividades presentan su avance de forma trimestral. El indicador de Fin (denominado Porcentaje De Apoyos Económicos Otorgados) es anual y estratégico; y el de Propósito (denominado Porcentaje de Recursos Logrados) es semestral y de gestión.

En las fichas técnicas (2015) se observa que los cinco indicadores de la MIR logran su meta al final del año, sin embargo las metas no se describen puntualmente y las Actividades difieren entre documentos (Fichas Técnicas y POA) dificultando el análisis de su avance real. Además existe información incongruente, por ejemplo, el valor anual de la meta del Propósito y Componente se establece como 20 y 15 respectivamente, la unidad de medida de estos indicadores es porcentaje (Porcentaje de recursos logrados y Porcentaje de solicitudes atendidas respectivamente) y la definición no hace mención al porcentaje de recursos o solicitudes mostrando una falta de claridad.

42. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a) Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa no cuenta con *modificación de respuesta* a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

SI. NIVEL 2. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las características de: su documento normativo (ROP 2015) está disponible en página electrónica y cuentan con un teléfono en la página electrónica para informar al ciudadano en general. Sin embargo sus resultados aún no son difundidos y se desconoce si CEDETI cuenta con modificación de respuesta a

partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Conclusiones de Operación.

El Programa Fondos Tijuana tiene las modalidades de cada uno de sus fondos descritas en diagramas de Flujo:

FONDO	Diagramas de flujo existentes 2015
<i>Mi Crédito</i>	1. Fondo Autoempléate
	2. Fondo Mi Pequeño Negocio
<i>Emprende</i>	3. Fondo Emprendedor tradicional
	4. Fondo Emprendedor Innovador
<i>Innovación Tecnológica</i>	5. Fondo Innovación Tecnológica
<i>Desarrollo Económico</i>	6. Fondo estudios y proyectos
	7. Fondo Eventos

Los procesos clave en la operación del programa Fondos Tijuana son:

Procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a los apoyos: se encuentran registrados en diagramas de flujo según su modalidad

Evaluación de proyectos: No se tuvo información sobre los criterios, parámetros de evaluación o estructura que debe tener cada proyecto para ser obtener un dictamen positivo en cada Fondo.

Autorización de proyectos: Este proceso se encuentra documentado en cada Fondo

Registro y control: No se observaron diagramas de flujo sobre el registro de información, el control de los apoyos y la ejecución de obras.

El programa cuenta con una plataforma en donde tienen la información sistematizada de los beneficiarios.

Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo son congruentes con la población objetivo, existen formatos definidos, están disponibles para la población objetivo, y están apegados al documento normativo del programa.

El programa cuenta con mecanismos documentados como los diagramas de flujo de cada Fondo para verificar el procedimiento de recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Estos son congruentes con las características de su población objetivo, están estandarizados, sistematizados, y no aún son difundidos públicamente.

El programa no maneja como tal “criterios de elegibilidad” sino requisitos y son claros, están estandarizados, sistematizados y difundidos públicamente. El mecanismo documentado que sirve para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y proyectos se denomina Informe Técnico. Sin embargo el Fondo de Desarrollo Económico no cuenta con un informe técnico que verifique el cumplimiento de elegibilidad y requisitos de los proyectos.

Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios están estandarizados, sistematizados, son difundidos públicamente y se apegan al documento normativo del programa las ROP (2015). Hay dos mecanismos documentados que sirven para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios: Contrato y Pagaré y corroboran que los apoyos entregados sean los establecidos en el documento normativo, están estandarizados por la instancia ejecutora, sistematizados y son conocidos por los operadores del programa.

Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones están estandarizados, sistematizados, son difundidos públicamente y se apegan al documento normativo del programa las ROP (2015). Los mecanismos documentados que dan seguimiento a la ejecución de obras y acciones son los denominados comprobantes fiscales de la aplicación de los apoyos que corroboran el uso de los recursos de acuerdo a lo establecido en los documentos normativos, están estandarizados, sistematizados digitalmente, y son conocidos por los operadores del programa.

No se han hecho cambios en el documento normativo en los últimos tres años para agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes.

La unidad administrativa no enfrenta problemas para la transferencia de recursos. El programa identifica y cuantifica los gastos que incurre para generar bienes y servicios en el Reporte Presupuestal de la Unidad Administrativa (Reporte del Auxiliar). Las fuentes de financiamiento para la operación del programa son: 50% de la recaudación del Programa de Cruce Ágil de Usuarios de Servicios Médicos y Turísticos (READY LANE). El otro 50% son aportaciones

Las aplicaciones informáticas cuentan con información confiable, la periodicidad establecida para la actualización de variables se desconoce pero proporcionan información al personal involucrado y están integradas.

En las fichas técnicas (2015) se observa que los cinco indicadores de la MIR logran su meta al final del año, sin embargo las metas no se describen puntualmente y las Actividades difieren entre documentos (Fichas Técnicas y POA) dificultando el análisis de su avance real.

El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas: su documento normativo (ROP 2015) está disponible en página electrónica y cuentan con un teléfono en la página electrónica para informar al ciudadano en general. Sin embargo sus resultados aún no son difundidos y se desconoce si CEDETI cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA.

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

- a) Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.
- b) Corresponden a las características de sus beneficiarios.
- c) Los resultados que arrojan son representativos.

El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las características señaladas.

Conclusiones de la Percepción de la Población Atendida.

El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las características señaladas.

RESULTADOS.

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

- a) Con indicadores de la MIR.

- b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto.
- c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares.
- d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

NIVEL 1. El programa documenta sus resultados a nivel Fin y Propósito con indicadores de la MIR expuestos en sus Fichas Técnicas y POA, y no utiliza evaluaciones que no son de impacto o de impacto de programas similares.

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?

SI. NIVEL 3. El programa cuenta con indicadores para medir su Fin y Propósito y presentan resultados positivos. Sin embargo, estos no son suficientes para señalar que el programa cumple con el Propósito y contribuye al Fin del programa nacional, pues el déficit en la información de metas y línea base no permite conocer su avance real, además de que sus resultados sólo se pueden ser evaluados para un año. Por otra parte existe incongruencia de las Actividades señaladas entre los documentos de Fichas Técnicas y POA (2015)

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:

- a) Se compara la situación de los beneficiarios en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
- b) La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de los beneficiarios y la intervención del Programa.
- c) Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del Programa.

No. El programa no cuenta con evaluaciones externas que no sean de impacto que permitan identificar hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito.

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. El programa no cuenta con evaluaciones externas diferentes a evaluaciones de impacto, que permitan identificar hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito.

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:

- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.

- II. La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
- III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

No. El programa no cuenta con información de evaluaciones nacionales e internacionales que muestren impacto de programas similares con las características señaladas.

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. El programa no cuenta con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que demuestren resultados de programas similares

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:
- a) Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
 - b) La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
 - c) Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
 - d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

No. El programa no cuenta con evaluaciones de impacto que tengan las características señaladas.

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. No se han realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior.

Conclusiones de Resultados.

El programa documenta sus resultados a nivel Fin y Propósito con indicadores de la MIR expuestos en sus Fichas Técnicas y POA, y no utiliza evaluaciones que no son de impacto o de impacto de programas similares.

El programa no cuenta con evaluaciones externas diferentes a evaluaciones de impacto o con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que demuestren resultados de programas similares.

El programa cuenta con indicadores para medir su Fin y Propósito y presentan resultados positivos. Sin embargo, estos no son suficientes para señalar que el programa cumple con el Propósito y contribuye al Fin del programa nacional, pues el déficit en la información de metas y línea base no permite conocer su avance real, además de que sus resultados sólo se pueden ser evaluados para un año. Por otra parte existe incongruencia de las Actividades señaladas entre los documentos de Fichas Técnicas y POA (2015).

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES.

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del problema • Definición de población objetivo • Los objetivos están vinculados a los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016 y al del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 • Planes de trabajo anuales • Resumen Narrativo de Matriz de Indicadores para Resultados • Cuenta con un padrón de beneficiarios del Programa Fondos Tijuana que incluye información de los beneficiarios. • Recolecta información para monitorear su desempeño • Cuenta con diagramas de flujo por cada Fondo • Los procedimientos para otorgar los apoyos están estandarizados, sistematizados, y son difundidos públicamente • Cuenta con mecanismos para dar seguimiento y verificar sus procedimientos • Su información esta sistematizada 	<p>1, 4,5,7, 8,</p> <p>10, 15, 22, 26</p> <p>28-35, 37, 38,</p> <p>40</p>	
Oportunidad			

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y cuantifica los gastos en los que incurre • No enfrenta problemas para la transferencia de recursos <p>Como parte de la estrategia integral de la SEDETI 2013-2016 el Programa forma parte de una serie de mecanismos articulados para el fomento económico. Por ello su incidencia no sólo se observa en el financiamiento de negocios locales, sino también en la promoción del empleo y competitividad del municipio. En este sentido su equipo de trabajo pretende innovar en la generación de indicadores transversales que muestren la articulación de los objetivos generales de la estrategia de la Secretaría.</p>		
Debilidad o Amenaza			
<p>Debilidad</p>	<p>El programa carece de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico territorial: No se tiene una definición puntual de su población potencial cuantificada, caracterizada y ubicada territorialmente. A nivel general se habla de amas de casa, estudiantes, personas que trabajan en San Diego y viven en Tijuana, organismos empresariales, clusters, microempresas y emprendedores. • Cobertura indefinida. No se cuenta con estrategias de cobertura, ni se tiene información sobre un horizonte a cubrir en mediano y 	<p>2</p> <p>7</p> <p>25</p> <p>41</p> <p>43</p>	<p>Existe la necesidad de conocer la problemática y las características de los empresarios y o emprendedores que viven en una ciudad fronteriza como Tijuana. Esto se cubre realizando un diagnóstico o un estudio territorial para obtener información sobre fenómenos concretos que enfrenta esta población como por ejemplo la migración, situación transversal en el dinamismo de la ciudad.</p> <p>Es necesario contemplar una estrategia de cobertura que parta de la definición de la población atendida y potencial, y su cuantificación para poder medir su avance en un plazo medio. Afortunadamente se parte de una definición de población objetivo por cada modalidad.</p> <p>Dado el avance del programa en</p>
<p>Amenaza</p>			

	<p>largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de su población atendida: no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida • Calidad de indicadores: A pesar de que existió una mejora sustantiva en la calidad de los indicadores de la MIR del 2015 al 2016, aún se carece en las metas de algunas características señaladas como unidad de medida y línea base, datos que servirán para impulsar a que la operación del programa sea más focalizada y eficiente. <p>Al formar parte de una estrategia que enmarca al gobierno local 2013-2016 existe el riesgo de que la visión integral de promoción económica que sustentan se vea afectada en los próximos cambios de gobierno y el programa se maneje como un fideicomiso para el financiamiento sin una articulación de mayor alcance.</p>		<p>diferentes sentidos, una encuesta de satisfacción u otra herramienta para conocer la impresión del programa por parte de sus usuarios puede brindarle herramientas para renovar algunas estrategias.</p> <p>Los indicadores de la MIR 2015 deben replantearse, lo que se ha comprobado ha sucedido con avances significativos, sin embargo aún falta trabajar el aspecto de las metas en cuanto a una definición precisa complementada con una visión a mediano plazo.</p>
--	--	--	---

COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS

No aplica la comparación puesto que esta es la Evaluación de Consistencia y Resultados.

CONCLUSIONES

El Programa Fondos Tijuana es un programa bien estructurado que forma parte de una estrategia integral de la Secretaria de Desarrollo Económico de Tijuana para el desarrollo económico del municipio de Tijuana.

Su equipo de trabajo garantizó que esta evaluación fuera exitosa en términos de disposición de información y aclaración de dudas.

En general se puede decir que cumple con la mayor parte de las especificaciones requeridas en un programa de la administración pública a nivel federal pues la metodología utilizada de la presente evaluación es la del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Algunos puntos positivos que el programa presenta como fortalezas y vale la pena destacar son:

- Identificación del problema
- Definición de población objetivo
- Los objetivos están vinculados a los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo 2013-2016 y al del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Planes de trabajo anuales
- Resumen Narrativo de Matriz de Indicadores para Resultados
- Cuenta con un padrón de beneficiarios del Programa Fondos Tijuana que incluye información de los beneficiarios.
- Recolecta información para monitorear su desempeño
- Cuenta con diagramas de flujo por cada Fondo
- Los procedimientos para otorgar los apoyos están estandarizados, sistematizados, y son difundidos públicamente
- Cuenta con mecanismos para dar seguimiento y verificar sus procedimientos
- Su información esta sistematizada
- Identifica y cuantifica los gastos en los que incurre
- No enfrenta problemas para la transferencia de recursos
- Cuenta con algunos mecanismos de transparencia.

Entre las oportunidades destaca:

- Como parte de la estrategia integral de la SEDETI 2013-2016 el Programa forma parte de una serie de mecanismos articulados para el fomento económico. Por ello su incidencia no sólo se observa en el financiamiento de negocios locales, sino también en la promoción del empleo y competitividad del municipio. En este sentido su equipo de trabajo pretende innovar en la generación de indicadores transversales que muestren la articulación de los objetivos generales de la estrategia de la Secretaría.

Sus debilidades son:

- Diagnóstico territorial: No se tiene una definición puntual de su población potencial cuantificada, caracterizada y ubicada territorialmente. A nivel general se habla de amas de casa, estudiantes, personas que trabajan en San Diego y viven en Tijuana, organismos empresariales, clusters, microempresas y emprendedores.
- Cobertura indefinida. No se cuenta con estrategias de cobertura, ni se tiene información sobre un horizonte a cubrir en mediano y largo plazo.
- Grado de satisfacción de su población atendida: no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida
- Calidad de indicadores: Hubo una mejora en la calidad de los indicadores de la MIR del 2015 al 2016, sin embargo ambos carecen de algunas características señaladas como unidad de medida, línea base y en las metas la información se acotó a la meta anual.

Entre las amenazas se encuentra:

- Al formar parte de una estrategia que enmarca al gobierno local 2013-2016 existe el riesgo de que la visión integral de promoción económica que sustentan se vea afectada en los próximos

cambios de gobierno y el programa se maneje como un fideicomiso para el financiamiento sin una articulación de mayor alcance.

Sobre sus resultados, el programa cuenta con indicadores para medir su Fin y Propósito y se presentan sus resultados positivos. Sin embargo, estos no son suficientes para señalar que el programa cumple con el Propósito y contribuye al Fin del programa nacional, pues el déficit en la información de metas y línea base no permite conocer su avance real, además de que sus resultados sólo se pueden ser evaluados para un año. Por otra parte existe incongruencia de las Actividades señaladas entre los documentos de Fichas Técnicas y POA (2015).

En general y de manera aventurada se puede decir que en términos cuantitativos el programa cumplió sus objetivos. Sin embargo, la falta de información detallada sobre las metas no permite tener una lectura explícita y congruente de las mismas.

Entre las recomendaciones se encuentra conocer y plantear la problemática a nivel territorial en un mediano y largo plazo ya que existe la necesidad de conocer la problemática y las características de los empresarios y o emprendedores que viven en una ciudad fronteriza como Tijuana. Esto se cubre realizando un diagnóstico o un estudio territorial para obtener información sobre fenómenos concretos que enfrenta esta población como por ejemplo la migración, situación transversal en el dinamismo de la ciudad.

Por otra parte es necesario realizar una estrategia de intervención para cubrir la demanda de la población objetivo de cada Fondo y en base en ello establecer metas periódicas puntuales. La estrategia debe partir de la definición de la población atendida y potencial, su cuantificación y metodología para poder medir su avance en términos de cobertura en un plazo medio.

BIBLIOGRAFÍA.

Fondos Tijuana, Plan municipal de Desarrollo 2014-2106

<http://www.tijuana.gob.mx/pmd/index3.aspx>

Reglas de operación Fondos Tijuana

<http://www.sedeti.tijuana.gob.mx/fondos/reglas/FONDOS%20TIJUANA%20Reglas%20y%20Lineamientos%2020Ene2015.pdf>

Página Fondos Tijuana

<http://www.sedeti.tijuana.gob.mx/fondos/emprende/>

Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015

http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf