



AYUNTAMIENTO  
DE TIJUANA

# **Evaluación de consistencia y resultados, 2015.**

**Programas municipales de Tijuana, B.C.**

**PROGRAMA:**

## ***RESCATE DE ESPACIOS PÚBLICOS***



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**

## RESUMEN.

Las reglas de operación de 2015 replantean el objetivo del programa como “Contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante el rescate de espacios públicos urbanos en condición de deterioro, abandono o subutilizado” (ROP 2015, pg. 9). Como objetivo específico se plantea “Rescatar espacios públicos con deterioro, abandono o inseguridad en las localidades urbanas integradas físicamente a las zonas metropolitanas y ciudades, para el uso y disfrute de la comunidad, y, con ello, incidir en la prevención social del delito y la violencia, así como al fomento de la movilidad urbana sustentable, el fortalecimiento del tejido y la cohesión social” (ROP 2015, pg. 9).

Ante el contexto de cambio de organización y enfoque de la SEDATU en la presente administración en el gobierno federal, existe la oportunidad de mejorar el desempeño del programa por su enfoque marcadamente urbano y territorial, dos de las líneas prioritarias a las que está adscrito el PREP. Es muy clara la posibilidad de coordinación con otros programas, a partir del análisis de los tipos de apoyo ofrecido el PREP y sus coincidencias y complementariedades con otros programas del gobierno federal, particularmente con Habitat, que plantea incidir sobre problemas muy similares a partir de otros tipos de intervención. El Programa ha elaborado una serie de documentos institucionales, tales como diagnósticos, notas sobre población potencial, población objetivo y plan estratégico. Dicha información ha facilitado la comprensión de los alcances del Programa, demostrar sus resultados y registrar la satisfacción de sus beneficiarios con las acciones realizadas.

La evaluación de impacto realizada en el 2012 evalúa el programa en relación a su indicador de fin (percepción de inseguridad) y dos indicadores de propósito, asistencia al espacio público y relación entre vecinos. Las primeras dos variables muestran una tendencia positiva mientras que la tercera variable no muestra ningún efecto. La evaluación propone las siguientes recomendaciones: a) que se continúe realizando evaluaciones para poder analizar si existen otros factores externos que afectan el comportamiento de dichas variables, b) que se amplíe el número de espacios públicos incorporados en las encuestas para futuras evaluaciones, c) se sugiere que la temporalidad de algunas preguntas en la encuesta queden más claras, y d) evaluar si la percepción de seguridad muestran un efecto decreciente con el paso del tiempo y las razones por las cuales las percepciones cambian.

Algunos hallazgos interesantes sobre los resultados del programa a nivel federal tomados del Informe Ejecutivo de CONEVAL 2014-2015 son, que el rescate de espacios públicos tiene un componente físico que recibe el 90% del apoyo y un componente social al que se le destina 10%. Sin embargo no existe un indicador que permita identificar esta distinción para evaluar el comportamiento de dichos apoyos. (ROP2014).

El indicador de componente que mide el promedio de acciones de impulso a la organización social y seguridad comunitaria, vio un aumento del 189% entre 2013 y 2014, a pesar de que el presupuesto para impulso a la organización social y seguridad bajó casi 1% durante este mismo año. (MIR2014).

En el caso de esta evaluación de consistencia y resultados 2015 para el Ayuntamiento de Tijuana, se contó con información restringida que no permitió identificar la población contemplada en la implementación del programa ni los procesos de operación a nivel municipal. En estas circunstancias y dado que tampoco se localizaron evaluaciones anteriores para la gestión del programa en el municipio, muchos de los elementos de la evaluación quedan respondidos de manera muy general y las conclusiones y recomendaciones se dirigen a aspectos de planeación generales y recomendaciones sobre la generación y el manejo de la información sobre el programa.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>DISEÑO DEL PROGRAMA.....</b>	<b>6</b>
<b>PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....</b>	<b>9</b>
<b>COBERTURA Y FOCALIZACIÓN. ....</b>	<b>11</b>
<b>OPERACIÓN. ....</b>	<b>11</b>
<b>PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA. ....</b>	<b>15</b>
<b>MEDICIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>17</b>
<b>COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>22</b>

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En el marco de la Planeación Nacional del Desarrollo, corresponde a la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), entre otras acciones, llevar a cabo la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para el desarrollo regional y urbano. Para ello, se requiere de la implementación de políticas públicas con enfoque territorial que contribuyan a configurar ciudades más densas, compactas y habitables, con más y mejores espacios públicos, que permitan elevar la calidad de vida de las familias, brindar opciones para la movilidad urbana sustentable, así como detonar la productividad potencial, entre otras estrategias de gobierno.

Una ciudad más compacta implica, tener un tejido social integrado que permita la cohesión social y el desarrollo pleno de las familias; en ella, debe fomentarse la creación de condiciones idóneas a fin de que sus habitantes dispongan de más tiempo para compartir con su familia y con la comunidad en lugares públicos con accesibilidad universal, seguros y de mejor calidad; de igual forma, generar e implementar acciones que contribuyan a la prevención social del delito, la violencia y las adicciones. Con estas acciones se facilita la intervención gubernamental para la dotación de los servicios públicos, el mejoramiento de la vivienda y su entorno, se crean opciones para reducir los asentamientos humanos en zonas de riesgo, entre otros beneficios.

En este contexto, la SEDATU a través del Programa Rescate de Espacios Públicos, promueve la realización de obras de mejoramiento físico y la ejecución de acciones sociales en sitios de encuentro, convivencia, recreación e interacción comunitaria que presentan condiciones de deterioro, abandono o inseguridad ubicados en las zonas urbanas de todo el país.

El Programa Rescate de Espacios Públicos contempla dos modalidades de intervención, 1) Mejoramiento Físico de los Espacios Públicos, y 2) Participación Social y Seguridad Comunitaria.

El objetivo general del programa es “Contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante el rescate de espacios públicos urbanos en condición de deterioro, abandono o subutilizado” (ROP 2015, pg. 9).

Como objetivo específico se plantea “Rescatar espacios públicos con deterioro, abandono o inseguridad en las localidades urbanas integradas físicamente a las zonas metropolitanas y ciudades, para el uso y disfrute de la comunidad, y, con ello, incidir en la prevención social del delito y la violencia, así como al fomento de la movilidad urbana sustentable, el fortalecimiento del tejido y la cohesión social” (ROP 2015, pg. 9).

Acorde con lo anterior, la población potencial se determina como “los espacios públicos en condiciones de deterioro, abandono o inseguridad, ubicados en los centros urbanos, conurbaciones y zonas metropolitanas que conforman el Sistema Urbano Nacional y que son intervenidos por el programa” y la población objetivo como “los espacios públicos en condiciones de deterioro, abandono o inseguridad rescatados por el Programa y que forman parte del Compromiso de Gobierno 142”.

Respecto a la cobertura, las reglas de operación 2015, el Programa aplicará a nivel nacional y su universo potencial está conformado por las localidades urbanas integradas físicamente a las zonas

---

<sup>1</sup>Información tomada de las reglas de operación 2015.

metropolitanas y ciudades del Sistema Urbano Nacional (SUN) de acuerdo al Anexo I de estas Reglas, a excepción de los municipios identificados en la Cruzada Nacional Contra el Hambre y de aquellos que forman parte del Programa Nacional de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, en donde se podrán llevar a cabo acciones indistintamente de la población de la localidad. Tendrán preferencia aquellos municipios o localidades reconocidas por la Secretaría de Turismo como Pueblos Mágicos y las Ciudades Mexicanas declaradas Patrimonio Mundial por la UNESCO.

Las acciones previstas en el programa de acuerdo a las dos modalidades de intervención son las siguientes:

#### I. Mejoramiento Físico de los Espacios Públicos

- a) Construir, ampliar, habilitar o rehabilitar espacios públicos de uso comunitario para el desarrollo de actividades recreativas, culturales, turísticas, deportivas y viajes urbanos con sentido de equidad e inclusión social.
- b) Construir, ampliar y mejorar el alumbrado público, infraestructura peatonal y ciclista, guarniciones y otras obras necesarias alrededor del espacio, que brinden accesibilidad universal y seguridad a la población en general.
- c) Construir, ampliar, dotar y/o rehabilitar el mobiliario urbano para el correcto funcionamiento de los espacios públicos.
- d) Implementar acciones de mejora, conservación y adecuación de los espacios públicos para su debido aprovechamiento y que contribuyan a su sustentabilidad y la seguridad ciudadana.
- e) Mejoramiento de vías y accesos, así como el establecimiento de rutas, senderos y paraderos seguros para los peatones, ciclistas y señalización, que incentiven la intermodalidad con corredores y estaciones de transporte público.

#### II. Participación Social y Seguridad Comunitaria.

- a) Impulsar la organización y participación de los ciudadanos en los procesos de planeación, ejecución y operación de los espacios públicos con la finalidad de promover desde el inicio su apropiación y pertenencia comunitaria.
- b) Promover el desarrollo de actividades recreativas, artístico-culturales, turísticas, deportivas y viajes urbanos para fomentar el desarrollo personal y social, la convivencia, la interacción y el aprovechamiento del tiempo libre, como medidas dirigidas a prevenir conductas antisociales y de riesgo, así como de generación del sentido de identidad y pertenencia ciudadana con el entorno urbano.
- c) Integrar a prestadores de servicio social y promotores comunitarios en la instrumentación de estrategias y proyectos en el espacio público.
- d) Impulsar la conformación de redes sociales, comités vecinales y de contraloría social como formas de organización y participación comunitaria, que coadyuven a la promoción y el cuidado del espacio público y la seguridad vecinal, y que funjan como gestores de las necesidades del espacio, su funcionamiento y sostenibilidad.
- e) Promover la inclusión social y la equidad de género, dando preferencia a grupos vulnerables y personas con discapacidad favoreciendo el conocimiento y ejercicio de sus derechos.
- f) Sensibilizar y prevenir la violencia familiar y social para fomentar la sana convivencia.
- g) Incentivar la elaboración de planes y estudios que contribuyan al diagnóstico y evaluación de la situación de inseguridad y violencia; que planteen estrategias y acciones de solución, el posible impacto de las acciones desarrolladas en los espacios públicos, así como generar indicadores que permitan conocer el desempeño del Programa en las ciudades y zonas metropolitanas participantes.

h) Impulsar la conservación de recursos naturales y cuidado del medio ambiente para promover una cultura de respeto a la ecología.

El PREP es por lo tanto una intervención de carácter territorial cuyos objetivos y formas de intervención son complementarios de los establecidos en el Programa Habitat.

El PREP es por lo tanto una intervención de carácter territorial cuyos objetivos y formas de intervención son complementarios de los establecidos en el Programa Habitat.

### **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.

**NO.** El programa retoma los criterios y definiciones federales parcialmente y después establece una serie de acciones que no aparecen directamente relacionadas con los objetivos planteados ni diseñadas a partir de una identificación de poblaciones focalizadas. En ningún momento aparecen en los documentos proporcionados planteamientos de problema a nivel del municipio de Tijuana.

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.** Específicamente para el municipio de Tijuana no se proporcionó un documento de diagnóstico que permita identificar las prioridades de intervención locales.

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

**NO.** Específicamente para el municipio de Tijuana no se proporcionó un documento de sustento. Existe el sustento al programa elaborado desde las instancias federales, que se puede encontrar tanto en las ROP 2015, como en las diferentes evaluaciones a que ya ha sido sometido el programa a nivel federal en diferentes años.

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.

La vinculación no está directamente reflejada en la población objetivo y las metas pero de manera genérica los resúmenes narrativos sí se vinculan con el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, considera en su objetivo 3 "Consolidar ciudades compactas, productivas,

competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes.” La estrategia 3.3. “Promover la mejora de la infraestructura, equipamiento, servicios, espacios y movilidad en coordinación con gobiernos estatales y municipales.” Y la línea de acción 5 “Fortalecer el tejido social y la seguridad de las comunidades mediante el rescate de espacios públicos en condiciones de deterioro o abandono”.

Existe este mismo tipo de vinculación con el Programa Nacional de Desarrollo Urbano considera en su objetivo 2. “Consolidar un modelo de desarrollo urbano que genere bienestar para los ciudadanos, garantizando la sustentabilidad social, económica y ambiental”. La estrategia 2.2 “Impulsar la sustentabilidad social, promoviendo una cultura de convivencia y participación ciudadana y fortaleciendo el tejido social de las comunidades.” Y la línea de acción 4. “Contribuir a mejorar el entorno e imagen de las ciudades y la percepción de seguridad ciudadana a través del PREP”.

Además se encuentra alienado con el eje rector de calidad de vida del Plan Municipal de Desarrollo vigente.

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

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Meta II. México Incluyente, Objetivo 2.5 Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna, Estrategia 2.2.1. “Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social Estrategia 2.5.1 Transitar hacia un modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos, Estrategia Transversal II Gobierno Cercano y Moderno, Estrategia Transversal III Perspectiva de Género.

Sistema Nacional para la Cruzada Nacional contra el Hambre y del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

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

Podría asociarse con el Objetivo 1 “Erradicar la pobreza extrema y el hambre” (MDG Report 2015, pg 14) y la meta 1b de “Alcanzar empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos, incluyendo las mujeres y los jóvenes” (MDG Report 2015, pg 17).

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. No se proporcionaron documentos que contenga un diagnóstico de las poblaciones potencial y objetivo para el caso específico del municipio de Tijuana. En ninguno de los documentos proporcionados se especifican las áreas de intervención en la ciudad.

8. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

**NO. No se proporcionó ningún padrón de beneficiarios.**

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.

**No consta que recolecte información socioeconómica sobre sus beneficiarios.**

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.**

**Efectivamente se identifican los resúmenes narrativos correspondientes, sin embargo no tienen una consistencia en la amplitud de mayor a más específico como se esperaría como resultado de la elaboración de una MIR.**

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).

**NO. Tienen nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida y frecuencia pero en ningún caso cuentan con línea base y no siempre con metas. Existe un problema grave porque se utiliza el resumen narrativo como nombre del indicador y en la definición aparece lo que debería ser el nombre del indicador.**

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.

**NO. Son inconsistentes las definiciones del indicador con las unidades en las que están expresadas las metas.**

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



El Programa de Rescate de Espacios Públicos, el programa evaluado es un programa federal que se complementa con otros programas federales de combate a la pobreza de SEDESOL y sobre todo con programas de gestión territorial de SEDATU. Entre estas complementariedades destaca el Programa Habitat.

### Conclusiones de diseño del programa.

En conclusión, diseño del programa cuenta con los elementos definidos desde el marco normativo federal, sin embargo a nivel municipal no se encuentran elementos de adaptación a las circunstancias particulares del municipio en la información que se proporcionó.

### **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.

**No se proporcionó ningún plan estratégico u otros documentos de planeación equivalentes.**

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.

**El único documento al que se tuvo acceso fue a la Apertura Programática que establece de manera general el plan de trabajo.**

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 consta que existan evaluaciones previas a nivel municipal. El PREP sí cuenta con evaluaciones a nivel federal desde hace varios años.**

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 existe evidencia de que se hayan planteado ASM y por tanto no existen solventaciones de los aspectos susceptibles de mejora.

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 aplica dado que no se ha trabajado con Aspectos Susceptibles de Mejora.

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

No aplica por las razones mencionadas anteriormente.

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 existen evaluaciones anteriores registradas, pero los aspectos de diseño a nivel municipal para identificar poblaciones potenciales y objetivo y el trabajo sobre los indicadores serían imprescindibles. Así mismo sería necesario trabajar sobre la formas de recolección de la información sobre beneficiarios y el establecimiento de los procedimientos de operación.

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.

No consta en la información proporcionada, por lo que se asume que no.

22. El Programa recolecta información acerca de:

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

No consta en la información proporcionada, por lo que se asume que no.

### **Conclusiones de planeación y orientación de resultados.**

Respecto al punto de planeación y orientación a resultados, se incumplen la mayoría de los elementos de evaluación considerados. Los formatos utilizados por el Ayuntamiento desde las áreas de programación recuperan elementos de esta planeación orientada a resultados, pero no parece que el área sustantiva de aplicación del programa recupere esa dinámica en la planeación u operación del mismo.

### COBERTURA Y FOCALIZACIÓN.

23. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:
- Incluye la definición de la población objetivo.
  - Especifica metas de cobertura anual.
  - Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
  - Es congruente con el diseño del programa.

No consta en los documentos facilitados. De nuevo parece a partir de los indicadores planteados en las fichas técnicas que faltan criterios explícitos de focalización y priorización de las intervenciones y que es necesario estimar coberturas generando o localizando la información necesaria.

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.

No consta en los documentos facilitados.

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

No puede saberse, puesto que no cuenta con datos de población objetivo y atendida, respectivamente.

#### Conclusiones de cobertura y focalización.

Resumiendo, este punto de cobertura y focalización es una de las mayores debilidades del programa, ya que no existen elementos de identificación de las poblaciones potencia, objetivo y atendida. De esta situación derivan las incongruencias en indicadores y planteamientos de fin, propósito y componentes.

### 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.

No se proporcionó información sobre estos procesos salvo la mención, en entrevista con el responsable del programa y otros funcionarios, de que en lo general se ajustan a los requisitos de las ROP vigentes para el ejercicio presupuestal correspondiente.

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)

No consta n la información proporcionada.

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

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

**No se proporcionó información sobre este punto. En entrevista con el responsable y otros funcionarios involucrados en el programa se mencionó que se opera por necesidades detectadas desde los propios responsables del programa.**

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.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

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.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

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.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

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.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

33. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:
- Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa.
  - Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
  - Están sistematizados.
  - Son conocidos por operadores del programa.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

34. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:
- Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
  - Están sistematizados.
  - Están difundidos públicamente.
  - Están apegados al documento normativo del programa.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

35. El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:
- Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.
  - Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
  - Están sistematizados.
  - Son conocidos por operadores del programa.

**No se proporcionó información sobre este punto. Sin embargo en una entrevista con el responsable y otros funcionarios, se mencionó la existencia de un equipo dedicado a estas actividades.**

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 proporcionó información sobre este punto.**

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?

**No se proporcionó información sobre este punto.**

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:
- Gastos en operación: Directos e Indirectos.
  - 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.

**No se proporcionó información sobre este punto.**

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?

**El financiamiento del programa es federal. No se proporcionaron datos específicos de ejecución y ejercicio del gasto.**

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.

**No se tuvo acceso a ninguna aplicación informática del programa.**

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?

**Los indicadores no presentan resultados claros para interpretar el avance de servicios y de gestión. En la mayoría de los casos se presentan porcentajes de logro, altos o cercanos al objetivo, pero a partir de variables de actividades realizadas más que de servicios y gestión o de resultados obtenidos.**

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).

**No constan en la información proporcionada para la evaluación.**

### **Conclusiones de operación.**

Como resultado de la revisión el rubro de operación queda particularmente débil, ya que no se proporcionó ninguna información sobre el mismo, ni en las entrevistas con los responsables ni documentalmente. Esta situación es sorprendente ya que al ser un programa federal probablemente existen registros sobre diversos aspectos de la operación.

### **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.

No constan en la información proporcionada para la evaluación.

### **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.

En lugar de indicadores las fichas técnicas reproducen el resumen narrativo, por lo que no se tiene evidencia de que documente resultados.

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?

No aplica.

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 cuenta con evaluaciones externas.**

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 evaluaciones externas.**

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 consta que cuente con esa información.**

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 consta que cuente con esa información.**

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 consta que cuente con esa información.**

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 consta que cuente con esa información.**

### **Conclusiones de resultados.**

De nuevo en este apartado de resultados no se conto con información salvo de las metas generales. En este punto es importante destacar la necesidad de replantear los indicadores que se manejan a



partir de las especificaciones de poblaciones objetivos para acercarlos algo más a ser indicadores de impacto.

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

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Fortalezas	Es un programa federal y por tanto cuenta con un marco de operación ya definido.	2, 4, 5	Recuperar los esquemas aplicados en el programa en general como el esquema de diagnóstico y definición de poblaciones.
Oportunidades	NA		NA
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Debilidades	El diseño no está particularizado para el municipio retomando las especificidades del caso.	2	Generar criterios de focalización locales.
Amenazas	Recortes presupuestales. Definición de prioridades a nivel federal.	2	Identificar mejor las áreas de focalización en el municipio para evidenciar la necesidad del programa.

Tema de evaluación: Planeación y Orientación a Resultados	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Fortalezas	Es un programa vinculado a un programa federal y por tanto con un marco de operación ya definido.	2, 4, 5	Recuperarlo a nivel local.
Oportunidades	NA		NA
<b>Debilidad o Amenaza</b>			

Debilidades	En el ámbito local no se cuenta con instrumentos de planeación y orientación de resultados.	15	Establecer Programas Operativos anuales que permitan lograr las metas planteadas para el mejoramiento de las unidades habitacionales, así como cuantificar el impacto de estas acciones en el entorno urbano y en la población.
Debilidades	El programa no utiliza evaluaciones externas.	16	Incorporar el uso de evaluaciones externas para establecer los aspectos de mejora al programa
Amenazas	Cambios en las asignaciones de recursos.		Mejorar la planeación local.

Tema de evaluación: Cobertura y focalización	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Fortalezas	NA		NA
Oportunidades	No están definidas las poblaciones objetivo en el municipio y explicitar los criterios de focalización y priorización.	7, 8	Definidas las poblaciones objetivo en el municipio y explicitar los criterios de focalización y priorización.
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Debilidades	No se cuenta con fuentes de información oficiales que permitan determinar con precisión la población potencial	1,24	Incorporar a los Censos de Población y vivienda y las encuestas intercensales la pregunta ¿en qué estado de conservación se encuentra la vivienda?. Definir una metodología para establecer las condiciones físicas de las viviendas
	No se identifica la cobertura del programa a nivel local	25	Cuantificar para el estado de Baja California, sus municipios y ciudades, la población potencial del Programa con la finalidad de identificar la población objetivo y conocer los niveles de cobertura del programa.

	No se cuenta con una estrategia de cobertura y focalización	23	Definir con mayor precisión la población objetivo, así como los criterios territoriales, económicos y sociales para priorizar las acciones que se buscan emprender.
Amenazas	NA		NA

Tema de evaluación: Operación	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Fortalezas	El programa cuenta con procedimientos institucionalizados para recibir, registrar y tramitar las solicitudes de apoyo	28	Mejorar la accesibilidad y utilización de estos recursos.
Oportunidades	El programa cuenta con procedimientos establecidos, institucionalizados y difundidos a nivel federal que podrían replicarse a nivel local.	26	Recuperar de manera sistemática, para aplicarlos localmente, los procedimientos previstos en el programa.
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Debilidades	Se desconoce la existencia de información sistematizada que permita conocer la demanda de apoyos y características de los solicitantes del programa	20	Publicar el registro de solicitantes y de beneficiarios del programa, respetando los principios de confidencialidad.
	Se desconoce el monto total del financiamiento para el proyecto, así como la proporción del presupuesto por tipo de fuente de financiamiento	39	Publicar las fuentes de financiamiento del proyecto, así como los montos presupuestados y ejercidos.
Amenazas	La disminución de recursos destinados a este programa		Hacer explícitos los criterios de focalización y priorización.

	La falta de participación de la ciudadanía		Definir, los responsables de dar seguimiento a las acciones realizadas en las zonas intervenidas, con la finalidad de que no se presenten como esfuerzos aislados.
--	--	--	--

Tema de evaluación: Percepción de la población atendida	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Fortalezas	NA		NA
Oportunidades	NA		NA
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Debilidades	No se establece un mecanismo para conocer y registrar la percepción de los beneficiarios y por tanto, no se establece un mecanismo de seguimiento y evaluación del programa en términos de nivel de satisfacción de la población	43	Establecer de manera coordinada, entre las SEDATU (oficinas centrales y la Delegación de Baja California) y el Ayuntamiento de Tijuana, la metodología para captar la percepción de los beneficiarios y los vecinos de las zonas intervenidas.
	El programa no cuenta con evaluaciones externas	16, 46	Incorporar el uso de evaluaciones externas para establecer los aspectos de mejora al programa
Amenazas	NA		NA

Tema de evaluación: Medición de resultados	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			

Fortalezas	Los beneficios del programa se otorgan de manera directa mediante capacitación a los beneficiarios u obras de mejoramiento en los espacios deteriorados de las unidades habitacionales	44	Trabajar sobre los procedimientos de asignación y los padrones de beneficiarios.
Oportunidades			
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Debilidades	No se consideran evaluaciones externas	46	Incorporar el uso de evaluaciones externas para establecer los aspectos de mejora al programa
Amenazas	NA		NA

### **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.**

La información proporcionada es muy insuficiente para poder obtener conclusiones sólidas de la evaluación ya que no se pueden identificar los procesos que rigen el funcionamiento del programa. Las conclusiones más importantes de este reporte se refieren por lo tanto al aspecto de la planeación ya que se obtuvieron los árboles de problema y objetivos, así como las fichas técnicas de los indicadores que se proponen.

Una primera área de oportunidad para este programa es la revisión de su MIR, puesto que aparecen claras inconsistencias entre fin, componente, propósito y actividades. El resumen narrativo del fin tiene un planteamiento más acotado que el del propósito cuando debería ser a la inversa. Además este propósito se plantea de una manera muy general y poco medible o evaluable.

El componente se maneja como uno sólo cuando tiene claramente dos vertientes, a saber, el de educación ambiental y el de adopción de áreas verdes, sería importante desagregarlo e identificar las acciones o actividades correspondientes a cada componente.

El eje de educación ambiental se resuelve aparentemente con mesas de trabajo y concientización sobre la adopción de áreas verdes. El de reforestación parece relacionado con los recorridos, sin embargo no se especifica el objetivo de estos recorridos.

En ningún documento aparece referencia alguna a un diagnóstico de la situación del municipio, punto que es una debilidad que se traduce en la falta de especificación de poblaciones potencial, objetivo y beneficiaria. Este aspecto es particularmente importante como área de mejora del programa.

Alineado con lo anterior es necesario trabajar en la identificación y los diagramas de procesos y padrones de beneficiarios.

El sistema de seguimiento del ayuntamiento es adecuado y funcional, pero se circunscribe a indicadores muy ligados a la administración y operación a partir del seguimiento de las actividades realizadas. La modificación de la calidad de los indicadores propuestos desde el propio programa es fundamental.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018,

<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

Plan municipal de Desarrollo 2014-2106, <http://www.tijuana.gob.mx/pmd/index3.aspx>

Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015,

[http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)

Apertura Programática 2015, Habitat-Federal- Sedesom.

Fichas Técnicas 2015, Habitat-Federal- Sedesom.

Programa Operativo Anual 2015, Habitat-Federal- Sedesom.

Sistema de Indicadores del Ayuntamiento de Tijuana: Termómetro de eficiencia,

<http://seguimientoproyectos.azurewebsites.net/DesktopClient/>

Manual del termómetro de eficiencia, mimeo, Ayuntamiento de Tijuana.

Recuperación de Espacios Públicos, Blog SEDATU, Diciembre 2015

<http://www.gob.mx/sedatu/articulos/recuperacion-de-espacios-publicos>

Informe Final para la Medición de Impacto del Programa de Rescate de Espacios Públicos 2011,  
Sedesol-Colegio de México

[http://www.20062012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/EvaluacionImpacto/EI\\_PREP\\_2011/PREP\\_EvaluacionImpacto.pdf](http://www.20062012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/EvaluacionImpacto/EI_PREP_2011/PREP_EvaluacionImpacto.pdf)

Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2014 – 2015, CONEVAL

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/55609/EED\\_S175\\_ESPACIOSPUBLICOS\\_IE\\_2014-2015\\_SEDATU.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/55609/EED_S175_ESPACIOSPUBLICOS_IE_2014-2015_SEDATU.pdf)

Lineamientos Específicos para la Operación del Programa de Rescate de Espacios Públicos 2013,  
Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda

[http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2013/rescate/Lineamientos\\_PREP\\_2013\(24-may-13\).pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2013/rescate/Lineamientos_PREP_2013(24-may-13).pdf)

REGLAS de Operación del Programa Rescate de Espacios Públicos, para el ejercicio fiscal 2015 y  
subsecuentes, Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2014.

Datos Generales de la Evaluación Externa en materia de Diseño 2007, SEDESOL