



XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA



Universidad Tecnológica de *Tijuana*

Tesorería Municipal

(Recaudación Municipal)

1

Resumen ejecutivo

Se realizó la Evaluación de Consistencia y Resultados al programa “25 Tesorería Municipal”, la cual analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión del programa. La evaluación contiene seis temas: diseño, planeación estratégica, operación, cobertura y focalización, percepción de beneficiarios, resultados, y 51 preguntas. La evaluación se realizó por medio de un análisis de la información proporcionada y las entrevistas sostenidas con el personal de la dependencia responsable del programa.

La población objetivo del programa es: “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”, y define la problemática que pretende atender como: “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, enfrentan finanzas municipales inestables y sus procedimientos administrativos son ineficientes”, para lo cual se estableció como su propósito: **“Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas, logrando un gobierno eficiente y asegurando un gobierno orientado a resultados”**. Lo anterior es producto de la aplicación de la metodología del marco lógico, resultando en la definición de los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

En el apartado de diseño, se observó que la dependencia realizó en general una buena aplicación de la Metodología del Marco Lógico, definiéndose el problema como un hecho negativo, determinando su propósito de acuerdo con su documento normativo y con vinculación a los planes nacionales, estatales y municipales de desarrollo, los objetivos de desarrollo sostenible, y con un programa nacional. El programa tiene define claramente a su población objetivo, como los “programas de política pública”, por lo que sus actividades son de gestión y coordinación de acciones para atender a todos los programas del Municipio, y no la entrega de apoyos. Se encontraron algunas áreas de mejora en la construcción de indicadores, por ejemplo, se observó en el indicador de la MIR, inconsistencia entre la interpretación de la fórmula y el método de cálculo, además de no ser factible de lograr; por otra parte, se detectó la necesidad de incluir algunos campos en los formatos usados para la planeación como complemento de la información ahí plasmada.

En cuanto a la planeación y orientación a resultados, se observó que se aplica un procedimiento para la elaboración de la planeación estratégica, sin embargo, no se encuentra documentado en un procedimiento, la evidencia de la planeación se encuentra dividida en diversos documentos, por lo que es necesario elaborar un documento único, en el cual se documente la aplicación de la planeación estratégica.

El programa no cuenta con evaluaciones de consistencia y resultados de ejercicios anteriores.

En cuanto a la cobertura del programa, se encontró que el programa ha dado cobertura a toda su población objetivo (programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana), ya que para la determinación de los resultados y la medición de los indicadores se utiliza la información consolidada de todos los programas del Ayuntamiento; debido a que la naturaleza del programa es la gestión y coordinación, no se documenta la cobertura que ha realizado a la población objetivo, ya que su fin no es social o entrega de apoyos.

En el apartado de operación, se observó que se cuenta con un manual de procedimientos, el cual no se encuentra sistematizado y no se encuentran difundidos públicamente. El programa cuenta con sus documentos normativos actualizados. En cuanto a emisión de información, se cuenta con un sistema informático que permite realizar el seguimiento financiero y programático del programa. Al segundo trimestre del presente ejercicio, el programa logró la totalidad de sus metas.

La entidad presentó evidencia de la aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, aunque se esté midiendo la satisfacción de la ciudadanía atendida en dicha área, estos no constituyen la población objetivo señalada en el programa,

Relativo a la medición de resultados, la dependencia ha documentado el programa con los indicadores de la MIR. Como se mencionó anteriormente, se lograron las metas programadas, sin embargo, en este punto es importante señalar que es necesario replantear alguno de sus indicadores, con el fin de que sean claros y adecuados, así como no incluir como parte de la medición, la elaboración de reportes.

2

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	4
Introducción	5
Características del programa	7
Tema I. Diseño del programa	11
Tema II. Planeación y Orientación a Resultados del programa	15
Tema III. Cobertura y Focalización del programa	17
Tema IV. Operación del programa	18
Tema V. Percepción de la Población Atendida del programa	21
Tema VI. Resultados del programa	22
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones	23
Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultado	26
Conclusiones	27
Bibliografía	29
Formato para hacer públicos los resultados	30
Anexos	35

3

Introducción

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

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su numeral décimo sexto fracción I, inciso a, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de consistencia y resultados, la cual analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.

El objetivo general de esta evaluación es proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados, además de contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados.

Este tipo de evaluación analiza la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

También se evalúa la planeación estratégica para identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Por otro lado, este tipo de evaluación permite examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Asimismo, permite analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Además, esta evaluación permite identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados. Por último, también permite examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

En resumen, la evaluación de consistencia y resultados permite contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados, además de proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de los programas.

4

Características del programa**1. Identificación del programa:**

Tesorería Municipal

Entidad Coordinadora: Dirección de Tesorería Municipal

2. Problema o necesidad que pretende atender:

“Los programas de política pública del ayuntamiento de Tijuana enfrentan finanzas municipales inestables y sus procedimientos administrativos son ineficientes”

3. Metas y objetivos nacionales a los que se vincula:

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Meta IV. México Próspero

Objetivo 4.1- Mantener la estabilidad macroeconómica del país.

Estrategia 4.1.3- Promover un ejercicio eficiente de los recursos presupuestarios disponibles, que permita generar ahorros para fortalecer los programas prioritarios de las dependencias y entidades.

Línea de Acción 4.1.3.1- Consolidar un Sistema de Evaluación del Desempeño y Presupuesto basado en Resultados.

Línea de Acción 4.1.3.2- Modernizar el sistema de contabilidad gubernamental.

Línea de Acción 4.1.3.4- Procurar la contención de erogaciones correspondientes a gastos de operación.

4. Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece:

Objetivo General: Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública.

Bienes y servicios:

1. Formular y someter a la consideración del Presidente, la política hacendaria del gobierno municipal y los programas financieros y crediticios, tributarios, patrimoniales y tarifarios de la administración municipal centralizada y descentralizada;
2. Conducir la política administrativa, fiscal y financiera de la administración pública municipal aprobada por el Ayuntamiento;

3. Conducir la política administrativa, fiscal y financiera de la administración pública municipal aprobada por el Ayuntamiento;
4. Informar al Presidente Municipal la situación que guarda el manejo de la deuda pública municipal y, en general, el estado de las finanzas municipales;
5. Elaborar los anteproyectos de presupuesto de egresos y Ley de Ingresos del Ayuntamiento, para su presentación ante el Presidente Municipal;
6. Coordinar la formulación del anteproyecto del programa operativo anual institucional, para su presentación ante el Presidente Municipal;
7. Proponer y diseñar los criterios generales para la racionalidad y disciplina presupuestal del gasto público; Analizar y evaluar sistemáticamente el comportamiento y evolución de los ingresos municipales;
8. Diseñar políticas y proponer programas que propicien y consoliden la cultura tributaria de los contribuyentes; Verificar que se remita al Congreso del Estado de Baja California, trimestralmente, el informe de Avance de Gestión Financiera sobre los resultados físicos y financieros de los programas a su cargo; así como la Cuenta Pública correspondiente al ejercicio fiscal anterior, en los términos de la Ley de la materia;
9. Realizar el cobro de las contribuciones en los términos establecidos por la ley;
10. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;
11. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;

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

El programa identifica a su población potencial en el documento “Programa Operativo Anual ejercicio fiscal 2018”, define su población como “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”. Las unidades de medida son “programas”, no se indica metodología para su cuantificación.

Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana	
TOTAL	46

6. Cobertura y mecanismos de focalización:

La Tesorería presentó “Programa Operativo Anual ejercicio fiscal 2018” donde menciona “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana” como la población objetivo y de cobertura. Así mismo, en la Matriz de Indicadores de Resultados, las cuales por la naturaleza del programa (gestión y coordinación) queda de manifiesto que se realiza la cobertura a la totalidad de la población definida.

7. Presupuesto aprobado 2017 y 2018;

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	
PRESUPUESTO AUTORIZADO	
2017	2018
\$ 812,025,485.65	\$846,443,509.38

8. Principales metas de Fin, Propósito y Componentes,

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta 2do. Trimestre	Avance	Explicación de la Variación
FIN	ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA	0	0%	No tiene meta programada para este periodo
P1	CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA	50	100%	Se logró la meta programada.
P1C1	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	4.0	239%	Se superó la meta programada.
P1C1A1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C1A2	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	4	103%	Se superó la meta programada.
P1C2	INDICE GENERAL DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL	50	156%	Se superó la meta programada.
P1C2A1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A2	PORCENTAJE DEL LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A3	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	25	95.40%	No se logró la meta programada.
P1C2A4	PORCENTAJE DE LOGRO EN ACCIONES ENCAMINADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C3	PORCENTAJE DE LOGRO DE ENTES FISCALIZADOS	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS.	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A2	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA COORDINACION DE AUDITORIAS APLICADAS AL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO AL CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	25	100%	Se logró la meta programada

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

La dependencia define el problema de la siguiente manera: “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, enfrentan finanzas municipales inestables y sus procedimientos administrativos son ineficientes”.

En la evidencia de planeación del programa, se observa que, en el árbol de problemas, únicamente se determinaron un nivel de causas y efectos, sin embargo, la Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados publicada por CONEVAL, sugiere realizar de dos a cuatro niveles de análisis tanto en causas, como en efectos, para una adecuada descripción del problema, ya que al no hacerlo así se corre el riesgo de dejar fuera variables que pueden repercutir durante la ejecución del programa, así como, no establecer de manera correcta los bienes o servicios que el programa debe entregar y las acciones necesarias que ha de implementar para la solución del problema.

El propósito del programa se define como “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados”. El cual se vincula con el objetivo sectorial y los objetivos del desarrollo sostenible.

La población objetivo son los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana. Atendiendo a su propósito, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no existe el padrón de beneficiarios.

Los objetivos establecidos en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se identifican en la normatividad del programa: “Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana” y el “Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana”.

5

Tema I. Diseño del programa

El programa tiene identificado el problema que busca resolver, el cual está formulado como un hecho negativo, de la siguiente manera: “Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, enfrentan finanzas municipales inestables y sus procedimientos administrativos son ineficientes”.

Debido a que la población se refiere a “Programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana” no aplica la ubicación territorial de la población que presenta el problema.

La dependencia presenta el documento denominado “Árbol de causas y efectos del ejercicio fiscal 2018”, el cual se utilizó como base para la elaboración del árbol de problemas”. El documento cumple con dos de las características: a) causas, efectos y características del problema y b) cuantificación y características de la población que presenta el problema.

A continuación, se desglosan las principales causas y efectos señalados:

Causas	1. Insuficiente recaudación de ingresos para sufragar los gastos de los programas de política pública. 2. La medición de la productividad y la eficiencia del gasto público es insuficiente. 3. No existe una fiscalización efectiva de los recursos municipales. 4. La contabilidad no se encuentra armonizada en su totalidad
Efectos	1. Escasa disciplina fiscal y financiera. 2. No se lleva un control eficiente del ingreso del gasto. 3. Escasa veracidad en la rendición de cuentas. 4. Falta de un buen funcionamiento de la administración pública.

Se observa que, en el citado documento, únicamente se determinaron un nivel de causas y efectos, sin embargo, la Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados publicada por CONEVAL, sugiere realizar de dos a cuatro niveles de análisis tanto en causas, como en efectos. Como aspecto de mejora se determina la realización del análisis apegado a la Metodología del Marco Lógico, como lo sugiere la Guía de CONEVAL incluyendo de dos a cuatro niveles de causas y efectos en el árbol de problemas, ya que al no hacerlo así se corre el riesgo de dejar fuera variables que pueden repercutir durante la ejecución del programa, así como, no establecer de manera correcta los bienes o servicios que el programa debe entregar y las acciones necesarias que ha de implementar para la solución del

problema¹. Así mismo, realizar un diagnóstico documentado, que presente de manera detallada la situación actual del problema, presentando las fuentes de la información, y que cuente con las firmas de las personas que lo elaboran autorizan, fechas de elaboración y las fechas de actualización.

La dependencia no proporcionó evidencia de contar con una justificación teórica o empírica documentada. Sin embargo al analizar los diversos ordenamientos legales, podemos encontrar que el fin que persigue el programa “Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública”, está fundamentado en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados y en la Ley de disciplina financiera señala en el artículo 1.

Como aspecto de mejora se recomienda realizar un diagnóstico del problema que el programa pretende atender, documentarlo e incluirlo como parte del diseño y planeación del programa, el cual incluya la justificación de la intervención del programa.

El programa cuenta con un documento denominado “Matriz de Planeación de Estrategias ejercicio fiscal 2018” donde establece las líneas de acción transversales entre el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019 y del Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019, sin embargo, no presenta la alineación con los programas sectoriales. Derivado de la investigación realizada, se pudo establecer que el propósito del programa, está vinculado al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 del orden federal en uno de sus objetivos.

Como aspecto de mejora, es importante que, adicional a la vinculación con los planes de desarrollo estatales y nacionales, se elabore y se documente la vinculación con el programa sectorial aplicable como parte de la planeación.

Al igual que el párrafo anterior, el propósito se vincula con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, como aspecto de mejora se señala la necesidad de contar con un documento dónde se documente la vinculación.

En el documento Programa Operativo Anual, se define la población objetivo como **“Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”**. Al analizar la información y la naturaleza del programa, se puede concluir que, su población potencial es la misma que la población objetivo.

No se señala la unidad de medida, ni la metodología para su cuantificación y fuente de información, sin embargo, los funcionarios de la entidad señalaron que las unidades de medida son “programas”.

El programa revisa y actualiza la información de manera anual en el ejercicio de planeación.

¹ (CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Ciudad de México.

Como aspecto de mejora se señala el incluir la unidad de medida, la metodología para su cuantificación, fuente de información y fecha para actualización en el documento “Programa Operativo Anual” o en un documento alterno.

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no existe el padrón de beneficiarios.

En el documento normativo es posible identificar el resumen narrativo de la MIR, se proporcionaron dos documentos normativos: “Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana” y el “Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California”; en estos documentos se identifica el fin, propósito, todos los componentes y algunas actividades.

La dependencia proporcionó en total 15 fichas técnicas de los indicadores, las cuales corresponden a cada uno de los objetivos de la MIR, dichas fichas cumplen con todos los campos señalados, sin embargo, no se presenta la información de la línea base.

En total la MIR se integra de 15 indicadores, de los cuales, se componen por el fin, propósito, cuatro componentes y nueve actividades. La información utilizada para la construcción de los indicadores es de fuentes internas y externas. Se definieron unidades de medida para cada una de las metas y son factibles de alcanzar.

En cuanto al indicador para medir el **Fin**, se encontró inconsistencia en la interpretación de la fórmula y el método de cálculo, mencionando que, “Mide la relación entre el ingreso propio del ayuntamiento de Tijuana y los ingresos totales que tuvieron en el ejercicio fiscal actual, indicando en qué medida puede cubrir sus gastos totales sin la intervención de otros niveles de gobierno”, sin embargo, el método de cálculo utiliza la relación de los ingresos propios respecto a los gastos totales. De la revisión realizada se desprenden varias observaciones:

- i. Según la meta establecida, se busca que el 90% de los gastos totales del municipio se cubran con ingresos propios, sin embargo, al realizar un cálculo rápido en los resultados del ejercicio 2017, se encuentra que los ingresos propios representan el 38% de los gastos totales. Por lo que lograr el 90% en 2018 no resulta factible.
- ii. En el supuesto de que el indicador se construyera bajo los términos que menciona la interpretación (medir la relación entre el ingreso propio y los ingresos totales), establecer una meta de 90% no sería factible de lograr, ya que los ingresos totales incluyen las participaciones y aportaciones federales, las cuales representaron un 63% del ingreso total en 2017.

En cuanto al Propósito, se mide con la calificación otorgada al Municipio por agencias calificadoras de riesgos, sin embargo, al no establecer una línea base no se conoce la situación del programa al inicio del ejercicio, por lo que no se puede determinar si la meta establecida impulsa el desempeño. Por otra parte, al establecer la meta en 50% para cada semestre, no se muestra claridad en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de la calificación, o si se refiere a dos evaluaciones en el año.

Cómo aspecto de mejora se determina que la dependencia establezca la línea base de sus indicadores ya que este dato permite conocer la situación del programa al inicio del ejercicio, lo que permite establecer las metas que se pretender alcanzar con mayor precisión. Al comparar la situación del programa al inicio y las metas alcanzadas, permite conocer el desempeño de este.

Adicionalmente es importante analizar la congruencia de la interpretación y el método de cálculo. Construir indicadores que impulsen el desempeño y que no utilicen como unidad de medida la elaboración de informes.

6

Tema II. Planeación y Orientación a Resultados del programa

La dependencia no mostro la aplicación de un procedimiento documentado para la realización de su planeación estratégica, sin embargo, la evidencia de la aplicación se encuentra en los distintos documentos proporcionados, por ejemplo, el programa tiene establecidos sus objetivos estratégicos (fin y propósito), así mismo, las estrategias para implementar dichos objetivos (componentes y actividades), y los indicadores para medir los logros, plasmados en la Matriz de Indicadores de Resultados. Así mismo, sus objetivos se encuentran vinculados con el Plan Municipal de Desarrollo, el cual contempla la planeación a mediano plazo, es decir, al finalizar la presente administración.

Como aspecto de mejora se determina la necesidad de establecer un procedimiento en un documento del ejercicio de planeación que se realiza anualmente, que contemple cada una de las actividades y los documentos que se producen en cada una de las etapas. Así mismo, elaborar un documento que concentre el plan estratégico realizado, ya que actualmente se encuentra evidenciado en documentos por separado.

La entidad presentó el documento “Programa Operativo Anual”, el cual funge como su plan de trabajo, el cual se encuentra documentado en el manual de procedimientos del Tesorería Municipal, quien está a cargo del programa.

No se encontró información que indique que el programa haya sido sujeto de Evaluación de Consistencia y Resultados en ejercicios anteriores o de otro tipo, siendo la presente evaluación la primera vez que se aplica al programa. Por lo que no se mostraron evidencias de su utilización en la toma de decisiones y la definición de las acciones y actividades, ni de contar con el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de beneficiarios.

La información recolectada para monitorear su desempeño se utiliza para realizar los avances programáticos y financieros del programa, los cuales son entregados de manera mensual, trimestral y anual a los organismos fiscalizadores y transparencia.

La dependencia cuenta con un sistema informático para el registro de la información financiera y programática, el cual genera información oportuna, actualizada y disponible para realizar el seguimiento permanente de las actividades y componentes del programa.

7

Tema III. Cobertura y Focalización del programa

La dependencia no presentó una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo. Sin embargo, cuenta con diversos documentos que de manera separada incluyen las características. El programa define los “programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana” como su población objetivo. En la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) se especifica las metas del programa, las cuales por su naturaleza (gestión y coordinación) queda de manifiesto que se realiza la cobertura a la totalidad de la población definida. El programa se encuentra alineado al Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2017 – 2019), el cual contempla la planeación a mediano plazo.

Como aspecto de mejora se determina la necesidad de realizar un documento que señale claramente la estrategia de cobertura del programa, la meta a corto, mediano y largo plazo. Dicho documento puede ser incluido como parte de los documentos de planeación.

8

Tema IV. Operación del programa

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de solicitantes.

La dependencia cuenta con un manual de procedimientos, en el cual se incluyen las actividades y componentes y descritos en la Matriz de Indicadores de Resultados. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todos los departamentos que conforman la “Tesorería Municipal”. Los procedimientos se encuentran apegados al documento normativo del programa. Los procedimientos no se encuentran en un sistema informático, ni se difunden públicamente.

El seguimiento a las acciones que lleva a cabo el programa, se documenta en el manual de procedimientos el cual permite identificar su ejecución de acuerdo al documento normativo, están estandarizados y son conocidos por los operadores del programa. El resultado del seguimiento se plasma en el documento “Programa Operativo Anual”.

Como aspecto de mejora, es importante contar con un sistema informático que facilite la consulta de los procedimientos, así como difundirlos públicamente.

El programa identifica y cuantifica los gastos en operación. La dependencia entregó el formato “Programa Operativo Anual del Ejercicio 2018” dónde se realiza la identificación de sus recursos en partidas presupuestales desglosadas por cada uno de los componentes y actividades, de acuerdo con el clasificador por objeto de gasto emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

No se entregaron evidencias de que la dependencia determina el gasto unitario, sin embargo, debido a su naturaleza y población que atiende, el programa identifica los gastos totales de cada uno de los programas por medio del Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC).

Como aspecto susceptible de mejora se encuentra el realizar los reportes mensuales, separando la información por componente y actividad con el fin de monitorear el avance del programa y que dicha información contribuya a la toma de decisiones, lo anterior, ya que no es una práctica común el realizarlos a ese nivel.

Según lo indicado por la dependencia, la fuente de financiamiento es 100% recurso propio. Al segundo trimestre se encuentra ejercido el 42.26% del recurso.

Por Fuente de Financiamiento	Presupuesto autorizado 2018	Presupuesto modificado 2018	Monto devengado al 30 de junio de 2018	%
Recurso Propio	\$393,140,424.96	\$846,443,509.38	\$357,690,706.21	42.26%

El principal sistema utilizado por la dependencia es el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC), en el cual se genera información contable, presupuestal y programática, utilizada para el seguimiento del avance de los indicadores. La información se genera en tiempo real, y permite validar la información capturada por medio de la emisión de diversos reportes con distintos niveles de desagregación. Al ser un solo sistema el que genera la información, no existe discrepancia entre la información que se genera de los distintos módulos. El programa cuenta con un sistema para la recaudación proveniente de pagos de la ciudadanía, lo cual le permite contar con información actualizada.

Los reportes financieros y programáticos se realizan mensual, trimestral y anualmente, mismos que son entregados a distintos organismos y autoridades internas y externas. El total de las metas establecidas en la MIR se lograron al segundo trimestre.

El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, al ser parte de la administración centralizada, atiende los requerimientos de información por medio de la Unidad de Transparencia del Municipio. En la página de internet, en el apartado de transparencia se encuentra el procedimiento para la solicitud de acceso a la información.

Los resultados del programa se publican de manera trimestral en la página de internet del Municipio, así como su documento normativo.

No se presentó evidencia de que el programa propicie la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas.

9

Tema V. Percepción de la Población Atendida del programa

La entidad presentó evidencia de la aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, en la cual se miden las categorías de agilidad de respuesta, preparación y profesionalismo, instalaciones, trato, valoración de atención. El instrumento se aplicó a una total de 90 personas, por lo que los resultados no son representativos.

Una de las funciones del área de Tesorería es el cobro de las contribuciones, dichas actividades se realizan en el área de recaudación, la cual es parte de la Tesorería Municipal, en la que se atienden a los ciudadanos que acuden a realizar el pago de su predial y otros conceptos, sin embargo, aunque se esté midiendo la satisfacción de la ciudadanía atendida en dicha área, ésta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa, la cual está definida como los “Programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”.

Como aspecto de mejora es importante ampliar la medición de la satisfacción, a las áreas responsables de los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, los cuales constituyen su población objetivo, según lo planteado en su programa.

10

Tema VI. Resultados del programa

La dependencia ha documentado los resultados del programa con los indicadores de la MIR, por practicidad, ya que la información se encuentra en el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC). Los resultados a nivel Fin y Propósito del programa no han sido evaluados previamente.

No se mostró evidencia de que el programa cuente con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa.

Los resultados del programa a nivel propósito han sido positivos, en el caso del fin la meta establecida es anual y se mide en el cuarto trimestre, por lo que en el segundo periodo del 2018 no se realizó la medición.

En cuanto a la meta del propósito, se mide semestralmente, en el segundo trimestre se obtuvo el resultado programado. Sin embargo, aunque se haya alcanzado la meta, es importante señalar que la meta establecida no es clara, ya que se observa que el indicador señala como unidad de medida la “calificación de calidad crediticia” y la meta se estableció en 50% de avance al segundo trimestre, por lo que no es claro en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de una calificación. La dependencia señala que la calificación se obtiene anualmente y que el indicador mide el avance respecto a la obtención de dicha calificación, por lo que no guarda congruencia la fórmula utilizada (calificación otorgada por agencias calificadoras de riesgo / 365), la meta establecida y la unidad de medida (calificación de calidad crediticia). Al no ser clara la meta en cuanto a qué se va a obtener, se interpreta que la sola obtención de la calificación es suficiente para lograrlo.

Como aspecto de mejora, es importante definir la línea base para cada uno de los indicadores, así como analizar la congruencia de la interpretación y el método de cálculo. Construir indicadores que impulsen el desempeño y que no utilicen como unidad de medida la elaboración de informes.

11

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDA / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
DISEÑO	Fortaleza		
	El programa identifica el problema que busca resolver.	1	Definir el plazo para la definición del problema y su actualización en los documentos de planeación.
	Existe un diagnóstico del problema, presentando causas y efectos, cuantificación de la población objetivo y ubicación territorial.	2	Solo se contempla un nivel de causas y efectos en el árbol de problemas, por lo que es importante apegarse a la MML.
	El programa cuenta con alineación con el programa nacional.	4	Incluir la vinculación del programa nacional en los documentos de planeación.
	El programa tiene alineación a los objetivos del desarrollo sostenible.	6	Incluir la vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible en los documentos de planeación.
	Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas.	7	Incluir los campos de "unidad de medida y fecha de actualización en el formato de Programa Operativo Anual.
	Se identifica en el documento normativo el resumen narrativo de la MIR.	10	
	Se cuentan con las fichas técnicas de los indicadores.	11	Incluir el dato de línea base a cada indicador
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que tiene el programa.	3	Documentar el diagnóstico que se realiza, e incluir la justificación teórica o empírica que sustente la intervención del programa
	Algunos de los indicadores no guardan congruencia entre el método de cálculo y la meta establecida. Existen indicadores que se miden con la elaboración de informes.	12	Replantear el indicador que mide el FIN. Revisar la distribución de las metas en los trimestres, no reflejando avance de la meta, sino el mes de cumplimiento.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDA / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Fortaleza		
	Se cuenta con un plan estratégico.	14	No cuenta con el procedimiento documentado.
	Cuentan con un plan de trabajo	15	
	Recolecta información para medir el desempeño con un sistema automatizado.	22	
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No cuenta con un procedimiento documentado de realización de planeación estratégica.	14	
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
COBERTURA Y FOCALIZACIÓN	Fortaleza		
	Se realiza la cobertura a su población objetivo.	25	
	Se identifica la población objetivo.	24	
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No se cuenta con una estrategia documentada para atender a la población objetivo.	23	Realizar un documento que señale claramente la estrategia de cobertura del programa, la meta a corto, mediano y largo plazo.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
OPERACIÓN	Fortaleza		
	Cuenta con un manual de procedimientos.	26	
	Identifica y cuantifica los gastos de operación.	38	Realizar el análisis de la información a nivel componente.
	Se cuenta con un sistema para la generación de información contable, presupuestal y programática.	40	
	Se alcanzaron las metas programadas al segundo trimestre.	41	
	Se cuentan con mecanismos de transparencia.	42	Propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones.
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Los procedimientos de ejecución de obras, no se encuentran sistematizados ni difundidos públicamente.	36	Realizar la sistematización de los procedimientos.
	Amenaza		
	Cambios en la normatividad aplicable a la armonización contable.	40	
	Cambio de Gobierno Federal, que impacte en la asignación de recursos.	40	

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA	Fortaleza		
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Se cuenta con un instrumento para medir el grado de satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, esta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa.	43	Ampliar la medición de la satisfacción, a las áreas responsables de los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, los cuales constituyen su población objetivo, según lo planteado en su programa.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Fortaleza		
	Se documentan los resultados del programa.	44	
	Se cuentan con resultados positivos de los indicadores.	45	Realizar la revisión de los indicadores que miden el fin y propósito, así como replantear los indicadores cuyo resultado está medido en elaboración de informes.
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Amenaza		
	La baja respuesta de la ciudadanía que impacte en la disminución de la recaudación de ingresos.	45	

12

Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados

Debido a que el programa no cuenta con evaluaciones en el ejercicio 2017, no aplica la comparación de los resultados.

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL	2018		2017	
			VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO	VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO
Diseño	1-13	13	3.1	4.0	N/A	4.0
Planeación y Orientación a Resultados	14-22	9	3.7	4.0	N/A	4.0
Cobertura y Focalización	23-25	3	3.0	4.0	N/A	4.0
Operación	26-42	17	3.5	4.0	N/A	4.0
Percepción de la Población Atendida	43	1	2.0	4.0	N/A	4.0
Medición de Resultados	44-51	8	2.5	4.0	N/A	4.0
TOTAL	51	51				

13

Conclusiones

El objetivo general de la evaluación realizada según CONEVAL, en los Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados es, “evaluar la consistencia y orientación a resultados del programa con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados”. Por lo que la presente evaluación, es un diagnóstico que permite conocer las fortalezas que tiene el programa y sus debilidades, así mismo, se establecen los aspectos susceptibles de mejora, con el fin de realizar los ajustes pertinentes que contribuyan a la mejora de la gestión del programa y sus resultados.

En cuanto al apartado de diseño, se observó que el problema se tiene claramente identificado por la entidad, sin embargo, en el proceso de elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados no se realizó un análisis apegado totalmente a la Metodología del Marco Lógico, ya que se realizó el análisis de causas y efectos, únicamente se definió un nivel, pudiendo ocasionar que, variables que pueden repercutir durante la ejecución del programa, así como, no establecer de manera correcta los bienes o servicios que el programa debe entregar y las acciones necesarias que ha de implementar para la solución del problema². El programa cuenta con 15 indicadores para medir los objetivos de la MIR, se observó que no cuentan con línea base, siendo este dato importante ya que permite conocer la situación del programa al inicio del ejercicio, lo que permite establecer las metas que se pretender alcanzar con mayor precisión. Se encontraron diversas áreas de oportunidad para mejorar los indicadores, por ejemplo, en el indicador que mide el Fin, se encontró inconsistencia en la interpretación de la fórmula y el método de cálculo, en cuanto al indicador del Propósito, se mide con la calificación otorgada al Municipio por agencias calificadoras de riesgos, para lo cual se estableció una meta de 50% para cada semestre del ejercicio, no mostrando claridad en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de la calificación, o si se refiere a dos evaluaciones en el año.

En cuanto a la planeación y orientación a resultados, no se mostró la aplicación de un procedimiento documentado para la realización de su planeación estratégica, sin embargo, se encontró evidencia de la aplicación en los distintos documentos proporcionados, por ejemplo, el programa tiene establecidos sus objetivos estratégicos (fin y propósito), así mismo, las estrategias para implementar dichos objetivos (componentes y actividades), y los indicadores para medir los logros, plasmados en la Matriz de Indicadores de Resultados. Así mismo, sus objetivos se encuentran vinculados con el Plan Municipal de Desarrollo, el

² (CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Ciudad de México.

cual contempla la planeación a mediano plazo, es decir, al finalizar la presente administración. El programa cuenta con un sistema informático para el registro y procesamiento de información financiera y programática, el cual genera la información en tiempo real, es decir, es oportuna, está actualizada y disponible para realizar el seguimiento permanente de las actividades y componentes del programa.

Respecto a la cobertura y focalización, aunque la dependencia no presentó una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, cuenta con diversos documentos que de manera separada incluyen las características solicitadas, por ejemplo, en el documento “Programa Operativo Anual del ejercicio 2018” define su población, en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) se especifica las metas del programa, y el programa se encuentra alineado al Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2017 – 2019), el cual contempla la planeación a mediano plazo.

En cuanto a la planeación, la dependencia cuenta con el manual de procedimientos por departamento, en el cual se incluyen las actividades de la MIR. Respecto a los apoyos a los cuales se hace referencia en este apartado, la población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de los beneficiarios del programa. En cuanto a los resultados de la MIR, se presentan al segundo trimestre resultados positivos, alcanzando la totalidad de las metas planeadas. En materia de transparencia la dependencia al ser parte de la administración centralizada, atiende los requerimientos de información por medio de la Unidad de Transparencia del Municipio. En la página de internet, en el apartado de transparencia se encuentra el procedimiento para la solicitud de acceso a la información.

La entidad presentó evidencia de la aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, aunque se esté midiendo la satisfacción de la ciudadanía atendida en dicha área, ésta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa, la cual está definida como los “Programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”.

En el apartado de resultados la dependencia ha documentado el programa con los indicadores de la MIR, aunque se presenta el cumplimiento de las metas establecidas, como ya se señaló anteriormente, es importante atender las áreas de mejora de los indicadores.

El programa no cuenta con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa de ejercicios anteriores.

14

Bibliografía

(CONEVAL), C. N. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: CONEVAL.

(CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Ciudad de México.

Aumada, D. A. (2012). *Autonomía Financiera Municipal*. Ciudad de México, México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.

Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Objetivos del Desarrollo Sostenible. (s.f.). Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Plan Estatal de Desarrollo 2014 - 2019.

Plan Municipal de Desarrollo 2017 - 2019.

Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018.

15

Formato para hacer públicos los resultados

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Consistencia y Resultados 2018	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (01/08/2018):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (16/10/2018):	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Ricardo Chavarría Morales	Unidad administrativa: 1.5.3.5.1.1 Oficina de la Dirección de Tesorería Municipal
1.5 Objetivo general de la evaluación: : Evaluar la consistencia y orientación a resultados del programa "Obras e Infraestructura Urbana Municipal", con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: • Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales; • Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación a resultados; • Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado. • Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de redición de cuentas; • Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados. • Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Metodología del Marco Lógico y evaluación de consistencia y resultados, de acuerdo los términos de referencia del CONEVAL.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios <u>X</u> Entrevistas <u>X</u> Formatos <u>X</u> Otros__ Especifique: Análisis de gabinete e información adicional de fuentes externas.	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Se realizó la obtención de la información de manera verbal por medio de entrevistas, así mismo se solicitó evidencia documental, adicionalmente se realizó una investigación en la información difundida públicamente en diversas instituciones de gobierno, que permitieran complementar la información presentada, tales como, programas sectoriales, manuales de diseño de indicadores e indicadores de la MIR, leyes e informes.	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
En el apartado de diseño, se observó que la dependencia realizó en general una buena aplicación de la Metodología del Marco Lógico, definiéndose el problema como un hecho negativo, determinando su propósito de acuerdo con su documento normativo y con vinculación a los planes nacionales, estatales y municipales de desarrollo, los objetivos de desarrollo sostenible, y con un programa nacional. El programa tiene define claramente a su población objetivo, como los "programas de política pública", por lo que sus actividades son de gestión y coordinación de acciones para atender a todos los programas del Municipio, y no la entrega de apoyos. Se encontraron algunas áreas de mejora en la construcción de indicadores, por ejemplo, no se cuenta con la línea base. En cuanto a la planeación y orientación a resultados, se observó que se aplica un procedimiento para la elaboración de la planeación estratégica, sin embargo, no se encuentra documentado en un procedimiento.	

En cuanto a la cobertura del programa, se encontró que el programa ha dado cobertura a toda su población objetivo (programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana), ya que para la determinación de los resultados y la medición de los indicadores se utiliza la información consolidada de todos los programas del Ayuntamiento; debido a que la naturaleza del programa es la gestión y coordinación, no se documenta la cobertura que ha realizado a la población objetivo, ya que su fin no es social o entrega de apoyos.

Se cuenta con un manual de procedimientos, el cual no se encuentra sistematizado y no se encuentran difundidos públicamente.

El programa cuenta con sus documentos normativos actualizados.

En cuanto a emisión de información, se cuenta con un sistema informático que permite realizar el seguimiento financiero y programático del programa. Al segundo trimestre del presente ejercicio, el programa logró la totalidad de sus metas.

Relativo a la medición de resultados, la dependencia ha documentado el programa con los indicadores de la MIR.

La entidad presentó evidencia de la aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, ésta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

El programa identifica el problema que busca resolver.

Existe un diagnóstico del problema, presentando causas y efectos, cuantificación de la población objetivo y ubicación territorial.

El programa cuenta con alineación con el programa nacional.

El programa tiene alineación a los objetivos del desarrollo sostenible.

Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas.

Se identifica en el documento normativo el resumen narrativo de la MIR.

Se cuentan con las fichas técnicas de los indicadores.

Se cuenta con un plan estratégico.

Cuentan con un plan de trabajo.

Recolecta información para medir el desempeño con un sistema automatizado.

Se realiza la cobertura a su población objetivo.

Se identifica la población objetivo.

Cuenta con un manual de procedimientos.

Identifica y cuantifica los gastos de operación.

Se cuenta con un sistema para la generación de información contable, presupuestal y programática.

Se alcanzaron las metas programadas al segundo trimestre.

Se cuentan con mecanismos de transparencia.

Se documentan los resultados del programa.

Se cuentan con resultados positivos de los indicadores.

2.2.2 Oportunidades:

2.2.3 Debilidades:

No existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que tiene el programa.

Algunos de los indicadores no guardan congruencia entre el método de cálculo y la meta establecida. Existen indicadores que se miden con la elaboración de informes.

No cuenta con un procedimiento documentado de realización de planeación estratégica.

No se cuenta con una estrategia documentada para atender a la población objetivo.

Los procedimientos de ejecución de obras, no se encuentran sistematizados ni difundidos públicamente.

Se cuenta con un instrumento para medir el grado de satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, esta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa.

2.2.4 Amenazas:

Cambios en la normatividad aplicable a la armonización contable.

Cambio de Gobierno Federal, que impacte en la asignación de recursos.

La baja respuesta de la ciudadanía que impacte en la disminución de la recaudación de ingresos.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

En cuanto al apartado de diseño, se observó que el problema se tiene claramente identificado por la entidad, sin embargo, en el proceso de elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados no se realizó un análisis apegado totalmente a la Metodología del Marco Lógico. El programa cuenta con 15 indicadores para medir los objetivos de la MIR, se observó que no cuentan con línea base. Se encontraron diversas áreas de oportunidad para mejorar los indicadores, por ejemplo, en el indicador que mide el Fin, se encontró inconsistencia en la interpretación de la fórmula y el método de cálculo, en cuanto al indicador del Propósito, no muestra claridad en cuanto a la calendarización de la meta.

En cuanto a la planeación y orientación a resultados, no se mostró la aplicación de un procedimiento documentado para la realización de su planeación estratégica, sin embargo, se encontró evidencia de la aplicación en los distintos documentos proporcionados.

Respecto a la cobertura y focalización, aunque la dependencia no presentó una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, cuenta con diversos documentos que de manera separada incluyen las características solicitadas.

En cuanto a la planeación, la dependencia cuenta con el manual de procedimientos por departamento, en el cual se incluyen las actividades de la MIR. En cuanto a los resultados de la MIR, se presentan al segundo trimestre resultados positivos, alcanzando la totalidad de las metas planeadas. En materia de transparencia la dependencia al ser parte de la administración centralizada, atiende los requerimientos de información por medio de la Unidad de Transparencia del Municipio.

En relación a la medición de la satisfacción de la población atendida, se aplicó un instrumento en la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, esta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa.

En el apartado de resultados la dependencia ha documentado el programa con los indicadores de la MIR, aunque se presenta el cumplimiento de las metas establecidas, como ya se señaló anteriormente, es importante atender las áreas de mejora de los indicadores.

El programa no cuenta con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa de ejercicios anteriores.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Realizar el análisis del problema apegado a la Metodología del Marco Lógico, como lo sugiere la Guía de CONEVAL incluyendo de dos a cuatro niveles de causas y efectos en el árbol de problemas, ya que al no hacerlo así se corre el riesgo de dejar fuera variables que pueden repercutir durante la ejecución del programa, así como, no establecer de manera correcta los bienes o servicios que el programa debe entregar y las acciones necesarias que ha de implementar para la solución del problema
2. Definir la línea base para cada uno de los indicadores, así como analizar la congruencia de la interpretación y el método de cálculo. Construir indicadores que impulsen el desempeño y que no utilicen como unidad de medida la elaboración de informes.
3. Establecer un procedimiento en un documento del ejercicio de planeación que se realiza anualmente, que contemple cada una de las actividades y los documentos que se producen en cada una de las etapas. Así mismo, elaborar un documento que concentre el plan estratégico realizado, ya que actualmente se encuentra evidenciado en documentos por separado.
4. Documentar el diagnóstico que se realiza, e incluir la justificación teórica o empírica que sustente la intervención del programa.
5. Realizar un documento que señale claramente la estrategia de cobertura del programa, la meta a corto, mediano y largo plazo. Dicho documento puede ser incluido como parte de los documentos de planeación.
6. Ampliar la medición de la satisfacción, a las áreas responsables de los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, los cuales constituyen su población objetivo, según lo planteado en su programa.

7.	Documentar la vinculación con el programa sectorial aplicable, con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015 como parte de la planeación.
8.	Definir el plazo de revisión y actualización del problema o necesidad que busca resolver el programa.
9.	Incluir el campo para la unidad de medida, y fecha para actualización en el documento "Programa Operativo Anual" o en un documento alterno.
10.	Contar con un sistema informático que facilite la consulta de los procedimientos, así como difundirlos públicamente.
11.	Realizar los reportes mensuales, separando la información por componente y actividad con el fin de monitorear el avance del programa y que dicha información contribuya a la toma de decisiones, lo anterior, ya que no es una práctica común el realizarlos a ese nivel.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	
4.1	Nombre del coordinador de la evaluación: Guillermo Olguín Durán
4.2	Cargo: Director de Planeación y Evaluación
4.3	Institución a la que pertenece: Universidad Tecnológica de Tijuana
4.4	Principales colaboradores: Miriam Jiménez Rodríguez (Evaluador), Damaris de Jesús Godínez Toscano (Apoyo)
4.5	Correo electrónico del coordinador de la evaluación: guillermo.olguin@uttijuana.edu.mx
4.6	Teléfono (con clave lada): (664) 969 47 00 ext. 84708

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1	Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Tesorería Municipal
5.2	Siglas: TM
5.3	Ente público coordinador del (los) programa(s): Dirección de Tesorería Municipal
5.4	Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónomo ☐
5.5	Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ☐ Estatal ☐ Local ☒
5.6	Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s): 1.5.3.5.1.1 Oficina de la Dirección de Tesorería Municipal Nombre del Titular: Lic. Ricardo Chavarría Morales
5.6.1	Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): 1.5.3.5.1.1 Oficina de la Dirección de Tesorería Municipal
5.6.2	Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada): Teléfono: (664) 9737000 ext. 7635 correo electrónico: rchavarria@tijuana.gob.mx
Nombre: Lic. Ricardo Chavarría Morales Unidad administrativa: 1.5.3.5.1.1 Oficina de la Dirección de Tesorería Municipal	

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación: Prestación de Servicios
6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: <u>X</u>), Conforme a lo establecido en el artículo No. 6 del Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Servicios y Arrendamientos para el Municipio de Tijuana, Baja California
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: 1.5.3.5.1.1 Dirección de Tesorería Municipal
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 80,000.00 M.N.
6.4 Fuente de Financiamiento : Recursos Propios

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: Portal de Transparencia
7.2 Difusión en internet del formato: Portal de Transparencia

16

Anexos

Anexo 1 “Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo”

Anexo 2 “Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios”

Anexo 3 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”

Anexo 4 “Indicadores”

Anexo 5 “Metas del programa”

Anexo 6 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno”

Anexo 7 “Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora”

Anexo 8 “Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora”

Anexo 9 “Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas”

Anexo 10 “Evolución de la Cobertura”

Anexo 11 “Información de la Población Atendida”

Anexo 12 “Diagramas de flujo de los Componentes y procesos claves”

Anexo 13 “Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación”

Anexo 14 “Avance de los Indicadores respecto de sus metas”

Anexo 15 “Instrumentos de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida”

Anexo 16 “Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior”

Anexo 17 “Cuestionario de Evaluación de Constancia y Resultados”

Formato del Anexo 1.**“Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo”**

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

El programa no realiza una metodología para la cuantificación de la población potencial y objetivo. La dependencia establece en el documento denominado, “Programa Operativo Anual” a la población potencial y objetivo como: “Los Programas de Política Pública del Ayuntamiento de Tijuana”, estos programas son los que la dependencia brinda atención a través del programa “25 Tesorería Municipal”.

Formato del Anexo 2

“Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios”

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

El programa “Tesorería Municipal” realiza actividades de gestión y coordinación, no del otorgamiento de apoyos, por lo que no cuenta con información de beneficiarios.

Formato del Anexo 3.

“Matriz de Indicadores para Resultados del programa”

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
 Modalidad: Consistencia y Resultados
 Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
 Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
 Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
 Año de la Evaluación: 2018

SECRETARÍA:		DIRECCIÓN DE TESORERÍA MUNICIPAL		AYUNTAMIENTO DE TIJUANA											
DEPENDENCIA:		TESORERÍA MUNICIPAL		MATRIZ DE INDICADORES EJERCICIO FISCAL 2018											
NOMBRE DEL PROGRAMA:		TESORERÍA MUNICIPAL		PRESUPUESTO:		NO. PROGRAMA: 25									
EJE PND 2013-2018: IV. MEXICO PROSPERO		EJE PED 2014-2019: 7. GOBIERNO DE RESULTADOS Y CERCANO A LA GENTE		EJE PMD 2017-2019: 5. CIUDAD EFICIENTE Y DEMOCRÁTICA		No. DE LINEA DE ACCION PMD: 5.1.1.1.									
CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA:		PROGRAMA PRESUPUESTARIO:		CARACTERÍSTICAS GENERALES:											
3M		3. ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO		M. APOYO AL PROCESO PRESUPUESTARIO Y PARA MEJORAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL											
CLASIFICACIÓN		FINALIDAD (ff):		FUNCIÓN (fu):		SUB FUNCIÓN (sf):									
1.5.2		1. GOBIERNO		5. ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS		2. ASUNTOS HACENDARIOS									
NIVEL	RESUMEN NARRATIVO (OBJETIVOS)	INDICADOR		UNIDAD DE MEDIDA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO O HIPÓTESIS									
FIN	CONTRIBUIR A UNA ESTRICTA DISCIPLINA FISCAL Y FINANCIERA PARA EL CONTROL EFICIENTE DEL INGRESO, DEL GASTO Y UNA RENDICION DE CUENTAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL MEDIANTE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1 NOMBRE DEL INDICADOR- 2 METODO DE CÁLCULO- 3 META INICIAL- 4 INTERPRETACIÓN- 5 FRECUENCIA DE MEDICIÓN- 6 TIPO- 7 SENTIDO- 8 DIMENSIÓN		ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA	CUENTA PÚBLICA DEL EJERCICIO FISCAL 2017	RECURSOS FINANCIEROS PROPIOS PARA LLEVAR A CABO LOS COMPROMISOS GENERADOS EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL.									
		1						ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA							
		2						IAF= (Ingreso propio/Gasto total)*100							
		3						TRIMESTRE							
		PRIMERO						SEGUNDO	TERCERO	CUARTO					
										90%					
		4						MIDE LA RELACIÓN ENTRE EL INGRESO PROPIO DEL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA Y LOS INGRESOS TOTALES QUE TUVIERON EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL, INDICANDO EN QUE MEDIDA PUEDE CUBRIR SUS GASTOS TOTALES SIN LA INTERVENCIÓN DE OTROS NIVELES DE GOBIERNO							
		5						ANUAL							
		6						ESTRATÉGICO							
		7						ASCENDENTE							
8		ECONOMÍA													
P1	LOS PROGRAMAS DE POLÍTICA PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA CUENTAN CON FINANZAS SANAS LOGRANDO UN GOBIERNO EFICIENTE Y ASEGURANDO UN PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS	1 CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA		CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA	INSTITUCIONES CREDITICIAS H R RATINGS, STANDARD AND POORS Y FITCH RAITINGS	RECURSOS FINANCIEROS DESTINADOS A LOS COMPROMISOS DE DEUDA PÚBLICA CONTRAÍDOS									
		2						CC= CALIFICACIÓN OTORGADA POR AGENCIAS CALIFICADORAS DE RIESGOS							
		3						TRIMESTRE							
		PRIMERO						SEGUNDO	TERCERO	CUARTO					
								50%		50%					
		4						MIDE LA SOLVENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL AYUNTAMIENTO							
		5						SEMESTRAL							
		6						ESTRATÉGICO							
		7						ASCENDENTE							
		8						EFICIENCIA							
P1C1	INCREMENTO DE LA RECAUDACIÓN REGISTRADO	1 PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO		PORCENTAJE DE INCREMENTO	REPORTE DE INGRESOS DEL PERIODO DEL EJERCICIO CORRIENTE Y ANTERIOR	QUE LOS INDICADORES MACROECONÓMICOS SE MANTENGAN DENTRO DE LOS PARÁMETROS DE SOLVENCIA ECONÓMICA DE LA POBLACIÓN Y QUE LES PERMITAN CONTRIBUIR CON SUS OBLIGACIONES FISCALES.									
		2						PCR=[(INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO CORRIENTE - INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR)/ INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR]*100							
		3						TRIMESTRE							
		PRIMERO						SEGUNDO	TERCERO	CUARTO					
								2,50%		2,50%		2,50%		2,50%	
		4						MIDE EL INCREMENTO DE LA RECAUDACIÓN TRIMESTRAL RESPECTO AL TRIMESTRE DEL EJERCICIO ANTERIOR							
		5						TRIMESTRAL							
		6						ESTRATÉGICO							
		7						ASCENDENTE							
		8						EFICIENCIA							

P1C1A1	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS				PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	REPORTE DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	 XXII AYUNTAMIENTO TIJUANA DISEÑO EFECTIVO DE ESTRATEGIAS. EN SU CASO, AUTORIZACIÓN DE INSTANCIAS EXTERNAS AL AYUNTAMIENTO.
		2	RER= (REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS)*100						
		TRIMESTRE							
		3	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO			
			25.00%	25.00%	25.00%	25.00%			
		4	MIDE LA CANTIDAD DE ESTRATEGIAS REALIZADAS PARA INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE RENTAS MUNICIPAL						
		5	TRIMESTRAL						
		6	GESTIÓN						
		7	ASCENDENTE						
		8	EFICIENCIA						
P1C1A2	INCREMENTO DE LA RECAUDACIÓN EN IMPUESTOS INMOBILIARIOS	1	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO				PORCENTAJE DE INCREMENTO	REPORTE DE INGRESOS DEL PERIODO DEL EJERCICIO CORRIENTE Y ANTERIOR	SOLVENCIA ECONÓMICA DE LA POBLACIÓN QUE LES PERMITAN CONTRIBUIR CON SUS OBLIGACIONES FISCALES.
		2	PCR=[(INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO CORRIENTE - INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR)/ INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR]*100						
		TRIMESTRE							
		3	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO			
			4.0%	4.0%	4.0%	4.0%			
		4	MIDE EL INCREMENTO DE LA RECAUDACIÓN TRIMESTRAL RESPECTO AL TRIMESTRE DEL EJERCICIO ANTERIOR						
		5	TRIMESTRAL						
		6	ESTRATÉGICO						
		7	ASCENDENTE						
		8	EFICIENCIA						
P1C2	GOBIERNO EFICIENTE Y DE RESULTADOS IMPLEMENTADO	1	INDICE GENERAL DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL				PORCENTAJE DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL	INFORME DIAGNOSTICO SOBRE EL AVANCE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED. SHCP	SE EJECUTAN POLITICAS ORIENTADAS A LA PROFESIONALIZACION DE FUNCIONARIOS PUBLICOS EN MATERIA DE GESTION PARA RESULTADOS, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO
		2	IGA= Σ{[(Calificación obtenida de variable 1*Ponderador de la variable calificada)/Calificación esperada de variable 1)+...+[(Calificación obtenida de variable n*Ponderador de variable calificada n)/Calificación esperada de variable n)]}						
		TRIMESTRE							
		3	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO			
				50%		50%			
		4	MIDE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PBR Y SED						
		5	TRIMESTRAL						
		6	GESTIÓN						
		7	ASCENDENTE						
		8	EFICIENCIA						
P1C2A1	ACCIONES ENCAMINADAS AL CUMPLIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR)	1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR				PORCENTAJE DE AVANCE EN PBR	EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR. SHCP	PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO IMPLEMENTADO
		2	PBR=(REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS)*100						
		TRIMESTRE							
		3	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO			
			25%	25%	25%	25%			
		4	MIDE LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE UN PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS						
		5	TRIMESTRAL						
		6	GESTIÓN						
		7	ASCENDENTE						
		8	EFICACIA						
P1C2A2	ACCIONES ENCAMINADAS AL CUMPLIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)	1	PORCENTAJE DEL LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED				PORCENTAJE DE AVACE EN SED	AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED. SHCP	SEGUIMIENTO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO IMPLEMENTADO
		2	SED=(REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS)*100						
		TRIMESTRE							
		3	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO			
			25%	25%	25%	25%			
		4	MIDE LA EFECTIVIDAD DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL SED						
		5	TRIMESTRAL						
		6	GESTIÓN						
		7	ASCENDENTE						
		8	EFICACIA						

P1C2A3	REGISTRO DE PAGOS	1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS				PORCENTAJE DE LOGRO DE PAGOS	REPORTE DE PAGOS REGISTRADOS	DISPOSICIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO PARA PERMITIR REALIZAR LOS PAGOS CORRESPONDIENTES	
		2	RRP=(REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS)*100							
		3	TRIMESTRE							
			PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO				
		4	MIDE EL PORCENTAJE DE TRÁMITES DE PAGOS LLEVADOS A CABO							
		5	TRIMESTRAL							
		6	GESTIÓN							
		7	ASCENDENTE							
8	EFICIENCIA									
P1C2A4	ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL MEJOR DESEMPEÑO DEL CONTROL INTERNO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL	1	PORCENTAJE DE LOGRO EN ACCIONES ENCAMINADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO				PORCENTAJE DE LOGRO DEL CONTROL INTERNO	REPORTE DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL MEJOR DESEMPEÑO DEL CONTROL INTERNO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL	DESEMPEÑO CORRECTO DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA TESORERÍA MUNICIPAL	
		2	RCI=(REPORTE DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL DESEMPEÑO DE CONTROL INTERNO REALIZADO/REPORTE DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL DESMPEÑO DE CONTROL INTERNO PROGRAMADO)*100							
		3	TRIMESTRE							
			PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO				
			25%	25%	25%	25%				
		4	MIDE LAS ACCIONES LLEVADAS A CABO PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO							
		5	TRIMESTRAL							
		6	GESTIÓN							
		7	ASCENDENTE							
		8	EFICIENCIA							
P1C3	FISCALIZACIÓN EFECTIVA IMPLEMENTADA	1	PORCENTAJE DE LOGRO DE ENTES FISCALIZADOS				PORCENTAJE DE ENTES FISCALIZADOS	INFORMES DE AUDITORIA	VIGILANCIA, VERIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS QUE EMITE LA TESORERÍA, ASÍ COMO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE CORRESPONDAN.	
		2	EF=(ENTES FISCALIZADOS/ ENTES FISCALIZADOS PROGRAMADOS) *100							
		3	TRIMESTRE							
			PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO				
				25%	25%	25%				25%
		4	MIDE LA PROPORCIÓN DE ENTES FISCALIZADOS DEL AYUNTAMIENTO MEDIANTE AUDITORIAS DIRECTAS.							
		5	TRIMESTRAL							
		6	GESTION							
7	ASCENDENTE									
8	EFICACIA									
P1C3A1	REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS Y REVISIONES ESPECIALES A DELEGACIONES Y DIRECCIONES QUE INTEGRAN EL AYUNTAMIENTO	1	PORCENTAJE DE LOGRO DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS.				PORCENTAJE DE INFORMES NOTIFICADOS	INFORMES CON OBSERVACIONES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS	VIGILANCIA, VERIFICACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS QUE EMITE LA TESORERÍA, ASÍ COMO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE CORRESPONDAN	
		2	IRN=(INFORMES REALIZADOS /INFORMES PROGRAMADOS) *100							
		3	TRIMESTRE							
			PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO				
				25%	25%	25%				25%
		4	MIDE LA CANTIDAD DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS MEDIANTE AUDITORIAS REALIZADAS							
		5	Trimestral							
		6	GESTION							
7	ASCENDENTE									
8	EFICIENCIA									
P1C3A2	ACCIONES ENCAMINADAS A LA COORDINACION DE LAS AUDITORIAS QUE REALIZAN LOS DIFERENTES ORGANOS DE CONTROL Y FISCALIZACION AL MUNICIPIO DE TIJUANA.	1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA COORDINACION DE AUDITORIAS APLICADAS AL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA				PORCENTAJE DE INFORMES NOTIFICADOS AL AYUNTAMIENTO	PLIEGOS DE OBSERVACIONES,RECOMENDACIONES Y ACCIONES EMITIDAS POR LA AUDITORIA SUPERIOR DE LA FEDERACION, AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE BAJA, CALIFORNIA Y DE LA SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA, DICTAMENES POR PARTE DEL CONGRESO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA.	SALVEDADES A LAS OBSERVACIONES DE LA CUENTA PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	
		2	COCF=(REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS) * 100							
		3	TRIMESTRE							
			PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO				
				25%	25%	25%				25%
		4	MIDE EL CUMPLIMIENTO EN TIEMPO Y FORMA DE LAS ACCIONES, RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES, COMO RESULTADO DE LAS AUDITORIAS REALIZADAS AL MUNICIPIO DE TIJUANA B.C.							
		5	TRIMESTRAL							
		6	GESTION							
7	DESCENDENTE									
8	EFICACIA									

Formato del Anexo 4

“Indicadores”

Nombre del Programa:

Tesorería Municipal

Modalidad:

Consistencia y Resultados

Dependencia/Entidad:

Tesorería Municipal

Unidad Responsable:

Dirección Tesorería Municipal

Tipo de Evaluación:

Consistencia y Resultados

Año de la Evaluación:

2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
FIN	INDICE DE AUTONOMIA FINANCIERA	IAF= (INGRESO PROPIO/ GASTO TOTAL)*100	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1	CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA	CC= CALIFICACIÓN OTORGADA POR AGENCIAS CALIFICADORAS DE RIESGOS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C1	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	PCR=[(INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO CORRIENTE - INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR)/ INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR]*100	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C1A1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	RER= (REPORTES REALIZADOS/REPORTES PROGRAMADOS)*100	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C1A2	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	PCR=[(INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO CORRIENTE - INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR)/ INGRESO TRIMESTRAL DEL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR]*100	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
P1C2	INDICE GENERAL DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL	$IGA = \frac{\sum \{ (CALIFICACIÓN OBTENIDA DE VARIABLE 1 * PONDERADOR DE LA VARIABLE CALIFICADA) / CALIFICACIÓN ESPERADA DE VARIABLE 1 \} + \dots + \{ (CALIFICACIÓN OBTENIDA DE VARIABLE N * PONDERADOR DE VARIABLE CALIFICADA N) / CALIFICACIÓN ESPERADA DE VARIABLE N \}}{N}$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C2A1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR	$PBR = (REPORTES REALIZADOS / REPORTES PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C2A2	PORCENTAJE DEL LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED	$SED = (REPORTES REALIZADOS / REPORTES PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C2A3	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	$RRP = (REPORTES REALIZADOS / REPORTES PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C2A4	PORCENTAJE DE LOGRO EN ACCIONES ENCAMINADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO	$RCI = (REPORTES DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL DESEMPEÑO DE CONTROL INTERNO REALIZADO / REPORTE DE ACTIVIDADES ENCAMINADAS AL DESEMPEÑO DE CONTROL INTERNO PROGRAMADO) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C3	PORCENTAJE DE LOGRO DE ENTES FISCALIZADOS	$EF = (ENTES FISCALIZADOS / ENTES FISCALIZADOS PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C3A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS.	$IRN = (INFORMES REALIZADOS / INFORMES PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C3A2	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA COORDINACIÓN DE AUDITORIAS APLICADAS AL	$COCF = (REPORTES REALIZADOS / REPORTES PROGRAMADOS) * 100$	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Descendente

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
	AYUNTAMIENTO DE TIJUANA												
P1C4	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO AL CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC	CCEC= CUMPLIMIENTO DEL CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC/ CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC*100	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente
P1C4A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	REF=(ESTADOS FINANCIEROS REALIZADOS/ESTADOS FINANCIEROS PROGRAMADOS)*100	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	No	Sí	Ascendente

Formato del Anexo 5

“Metas del programa”

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
 Modalidad: Consistencia y Resultados
 Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
 Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
 Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
 Año de la Evaluación: 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Índice de autonomía financiera	90	Sí	El indicador cuenta con unidad de medida definida como “índice de autonomía financiera”, sin embargo, la definición correcta es porcentaje, según CONEVAL el porcentaje muestra el cociente entre dos variables, es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Adicionalmente CONEVAL menciona que los índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales ³	No	Al no contar con una línea base, no se conoce la situación del programa al inicio del ejercicio, por lo que no se puede determinar si el objetivo establecido impulsa el desempeño.	No	La fórmula establecida hace una comparación de los ingresos propios entre los gastos totales del ayuntamiento. Considerando que las aportaciones Federales superan la cantidad de ingresos propios del Municipio, no es factible establecer que se alcanzará un 90% de ingresos propios sobre los gastos totales en este ejercicio.	Establecer la línea base o punto de partida de la meta, a fin de establecer un objetivo factible y que impulse el desempeño. Revisar la congruencia entre la interpretación del indicador y su método de cálculo.

³(CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Ciudad de México: CONEVAL.

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Propósito	Calificación de calidad crediticia	100 Anual	Sí	La unidad de medida se define como "Calificación".	No	Al no contar con una línea base, no se conoce la situación del programa al inicio del ejercicio, por lo que no se puede determinar si la meta establecida impulsa el desempeño. La meta establecida es 50% cada semestre, por lo que no es claro en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de la calificación.	Sí	Al no ser clara la meta en cuanto a qué se va a obtener, se interpreta que la sola obtención de la calificación es suficiente para lograrlo.	Calendarizar la meta en el mes en el cual se obtiene la calificación. Utilizar como meta la calificación obtenida (dato cuantitativo), si es que se proporciona un indicador, no solo el acto de obtener una calificación.
Componente 1	Porcentaje de crecimiento recaudado	2.5 para cada trimestre.	Sí	Se define como "porcentaje de incremento", lo cual es adecuado al indicador.	Sí	Considerando que, en el ejercicio anterior no se lograron los resultados, se considera que las metas establecidas para este ejercicio eran ambiciosas e impulsaban el desempeño.	Sí	Se superó la meta del segundo trimestre, por lo que la meta establecida es factible de alcanzar.	Delimitar los conceptos de ingresos incluidos en la fórmula del indicador, considerando únicamente los ingresos en donde el programa tenga influencia directa, y dejar fuera ingresos programados o en los que no se realiza un trabajo de estrategia para lograr su recaudación, por ejemplo, en la justificación del avance del segundo trimestre menciona que, se incluyeron las devoluciones de ISR realizadas al Municipio por lo que se excedió la meta en un 9%.
Componente 1 Actividad 1	Porcentaje de implementación de estrategia recaudatorias	25% en cada trimestre.	Sí	Se define como "porcentaje de implementación", lo cual es adecuado al indicador.	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño.	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	No utilizar la elaboración de reportes como meta.
Componente 1 Actividad 2	Porcentaje de crecimiento recaudado	4% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje de incremento", lo cual es adecuado al indicador.	Sí	Se mide el incremento de la recaudación respecto a trimestres anteriores.	Sí	Los resultados obtenidos han superado por .88 % y .13% en el primer y segundo trimestre respectivamente, por lo que la meta	Señalar la línea base, para conocer la situación del indicador al inicio del ejercicio.

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
								establecida es factible de alcanzar.	
Componente 2	Índice general de avance en PBR y SED Municipal	50 Segundo Trimestre 50 Cuarto Trimestre	Sí	Se define como "Porcentaje de avance en PBR y SED Municipal", la cual es congruente con el nombre del indicador.	Sí	Puesto que se mide el porcentaje de avance en la implementación, la SHCP publica cada año el diagnóstico que mide este resultado, obteniendo el Municipio de Tijuana un avance de 43.9% de avance. En base a lo anterior, podemos concluir que la meta de 100% anual impulsa el desempeño.	Sí	Según el avance al segundo trimestre del presente año, se superó la meta establecida obteniendo 76% de avance.	Revisar la distribución de los porcentajes de avance en cada trimestre, ya que se al tener 50% en cada trimestre, se pudiera interpretar que se está estableciendo tener 50% de avance en el primer trimestre y seguir con ese mismo avance en cuarto trimestre, es decir, no se incrementa el avance establecido. Lo anterior crea confusión, ya que en la ficha técnica se suman los porcentajes en la meta anual para quedar en 100%. Se propone utilizar como indicador el porcentaje de avance publicado por la SHCP y calendarizarlo anualmente.
Componente 2 Actividad 1	Porcentaje de logro en la implementación del PBR	25% en cada trimestre.	Sí	Se define como "porcentaje de implementación", lo cual es adecuado al indicador.	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño.	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	No utilizar la elaboración de reportes como meta.
Componente 2 Actividad 2	Porcentaje de logro en la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	25% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje de implementación", lo cual es adecuado al indicador.	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño.	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	No utilizar la elaboración de reportes como meta.
Componente 2 Actividad 3	Registro de Pagos	25% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje logro", lo cual es adecuado al indicador.	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	No utilizar la elaboración de reportes como meta. Al ser una actividad operativa, es difícil proyectar el número de pagos que se tendrán en el año, por lo que medirlos no realiza una aportación al componente. En su lugar se

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIONES 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
									recomienda establecer como objetivo, acciones que se necesitan para cumplir con el bien y que sean medibles.
Componente 2 Actividad 4	Porcentaje de logro en acciones encaminadas en la implementación de control interno	25% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje logro", lo cual es adecuado al indicador.	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	No utilizar la elaboración de reportes como meta, utilizar el número de acciones en la medición.
Componente 3	Porcentaje de logro de entes fiscalizados	25% en cada trimestre 100% anual	Sí	Se define como "Porcentaje de entes fiscalizados".	Sí	El indicador mide las entidades fiscalizadas, sin embargo, medir los resultados obtenidos en las auditorías, impulsaría mayormente el desempeño.	Sí	En el avance al segundo trimestre se cumplió con la meta establecida.	No se especifica en el indicador si se refiere a auditorías internas, externas o ambas. Utilizar en la medición el número de entes programados en cada trimestre y no un porcentaje de avance en la meta.
Componente 3 Actividad 1	Porcentaje de logro de informes notificados a las dependencias	25% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje logro", lo cual es adecuado al indicador.	Sí	El indicador mide los reportes entregados a las entidades fiscalizadas, permitiendo medir la eficacia.	Sí	Se muestra un avance de cumplimiento de la meta al segundo trimestre.	
Componente 3 Actividad 2	Porcentaje de logro en la coordinación de auditorías aplicadas al Ayuntamiento de Tijuana	25% en cada trimestre	Sí	25% en cada trimestre	No	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento. Por lo que no impulsa el desempeño.	Sí	El indicador es medido en reportes realizados, por lo que el solo hecho de realizar un reporte es suficiente para la lograr el cumplimiento.	Medir las observaciones y la atención o seguimiento.
Componente 4	Porcentaje de cumplimiento al cuestionario emitido por la CONAC	25% en cada trimestre	Sí	Se define como "porcentaje de cumplimiento", lo cual es adecuado al indicador.	Sí	Mide el cumplimiento en el cuestionario.	Sí	En 2017 se logró un cumplimiento del 80%, por lo que establecer un cumplimiento del 100% para el ejercicio 2018 es lo suficientemente ambicioso.	Realizar la medición de manera anual y no distribuirlo en todo el ejercicio, ya que el resultado es emitido cada año.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Componente 4 Actividad 1	Porcentaje de logro de elaboración de estados financieros		Sí	Se define como “porcentaje de cumplimiento”, lo cual es adecuado al indicador.	Sí	Mide el cumplimiento en la elaboración de estados financieros. Sin embargo, medir el cumplimiento no solo en la elaboración, sino dentro de la fecha, impulsaría mayormente el desempeño.	Sí	Se muestra un avance de cumplimiento de la meta al segundo trimestre.	

Formato del Anexo 6

“Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno”

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia / Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación
Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018	Federal	No fue proporcionado	Fomentar un gasto eficiente, que promueva el crecimiento, el desarrollo y la productividad dentro de un marco de rendición de cuentas	No fue proporcionado	No fue proporcionado	No fue proporcionado	Secretaría de Hacienda y Crédito Público http://www.shcp.gob.mx	Sí	Sí	Conceptos comunes en beneficios que busca el programa, como contar con finanzas sanas, impulsar resultados, rendición de cuentas, etc.

Formato del Anexo 7

“Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de Mejora”

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
 Modalidad: Consistencia y Resultados
 Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
 Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
 Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
 Año de la Evaluación: 2018

Avance del documento de trabajo

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha copromiso del ASM		Resultados esperados	Productos y/o evidencia	Avance (%) en los tres últimos años							Identificación del documento probatorio	Observaciones
				Ciclo de Inicio	Fecha de término			sep-14	mar-15	sep-15	mar-16	sep-16	mar-17	sep-17		

Avance del Documento Institucional

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha copromiso del ASM		Resultados esperados	Productos y/o evidencia	Avance (%) en los tres últimos años							Identificación del documento probatorio	Observaciones
				Ciclo de Inicio	Fecha de término			sep-14	mar-15	sep-15	mar-16	sep-16	mar-17	sep-17		

El programa “25 Tesorería Municipal” no cuenta con información para atender los ASM, dado que es la primera vez que ha estado sujeto a Evaluación de Consistencia y Resultados.

Formato del Anexo 8

“Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora”

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

No existe evidencia de hallazgos u observaciones realizadas en ejercicios anteriores de “Evaluaciones de Consistencia y Resultados”. La dependencia señala que el programa “25 Tesorería Municipal” es la primera vez que ha estado sujeto a este tipo de evaluación.

Formato del Anexo 9**“Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas”**

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

No existe evidencia de hallazgos u observaciones realizadas en ejercicios anteriores de “Evaluaciones de Consistencia y Resultados”. La dependencia señala que el programa “25 Tesorería Municipal” es la primera vez que ha estado sujeto a este tipo de evaluación.

Formato del Anexo 10

“Evolución de la Cobertura”

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
Modalidad: Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación: 2018

Tipo de Población	Unidad de Medida	2018
P. Potencial	Programas	46
P. Objetivo	Programas	46
P. Atendida	Programas	46
$\frac{P. A}{P. O} \times 100$		100%

La dependencia establece en el documento denominado, “Programa Operativo Anual” a la población potencial y objetivo como: “Los Programas de Política Pública del Ayuntamiento de Tijuana”. La actualización de información del documento es cada año.

Formato del Anexo 11

“Información de la Población Atendida”

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
 Modalidad: Consistencia y Resultados
 Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
 Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
 Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
 Año de la Evaluación: 2018

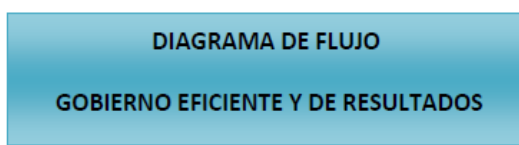
Clave Estado	Nombre Estado	Clave Municipio	Nombre Municipio	Clave Localidad	Nombre Localidad	Total	Mujeres	Hombres	Infantes 0 - 5 años y 11 meses	Niñas y niños 6 - 12 años y 11 meses	Adolescentes 13 - 17 años y 11 meses	Jóvenes 18 - 29 años y 11 meses	Adultos 30 - 64 años y 11 meses	Adultos mayores > 65 años	Indígenas	No indígenas	Personas con discapacidad
	Baja California		Tijuana		Tijuana	298	150	148			0	178	100	20			

La dependencia no realiza la segregación de población de acuerdo a la metodología (espacios en blanco). Tampoco presenta evidencia y/o documentos donde especifique que cantidad o porcentaje de la población que denomina como “objetivo” dentro de su POA, es atendida.

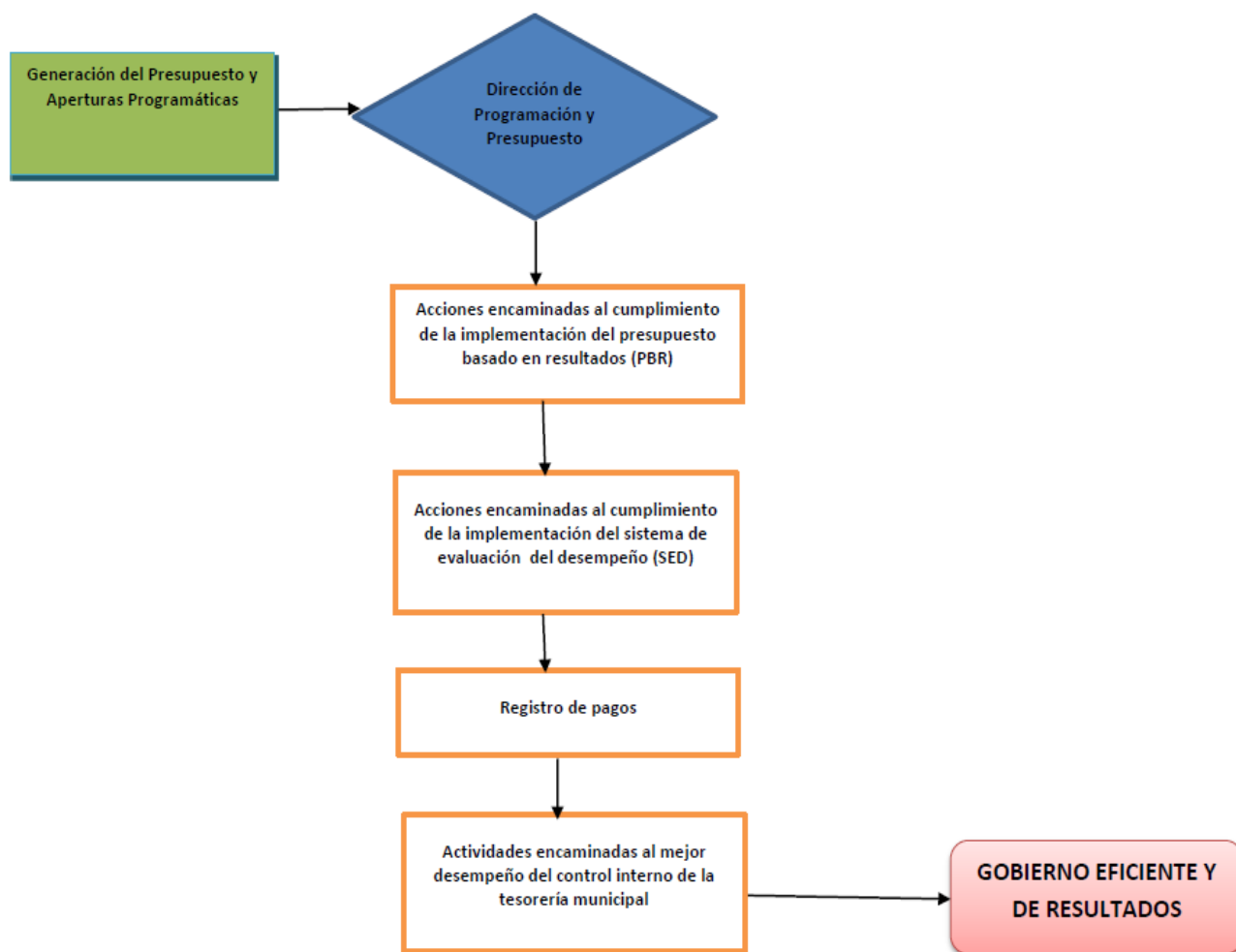
Formato del Anexo 12

“Diagramas de flujo de los Componentes y procesos clave”

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018



TESORERÍA MUNICIPAL

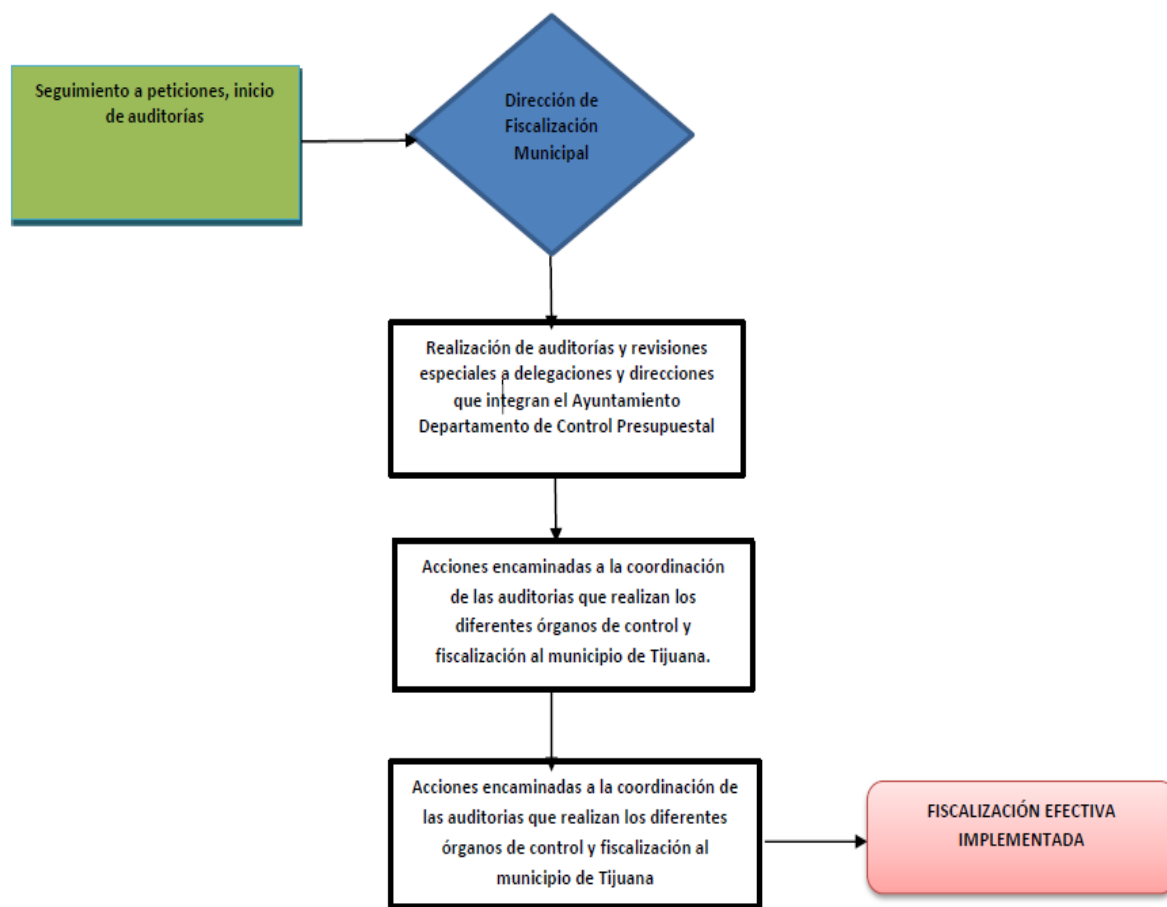




XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA

DIAGRAMA DE FLUJO FISCALIZACIÓN

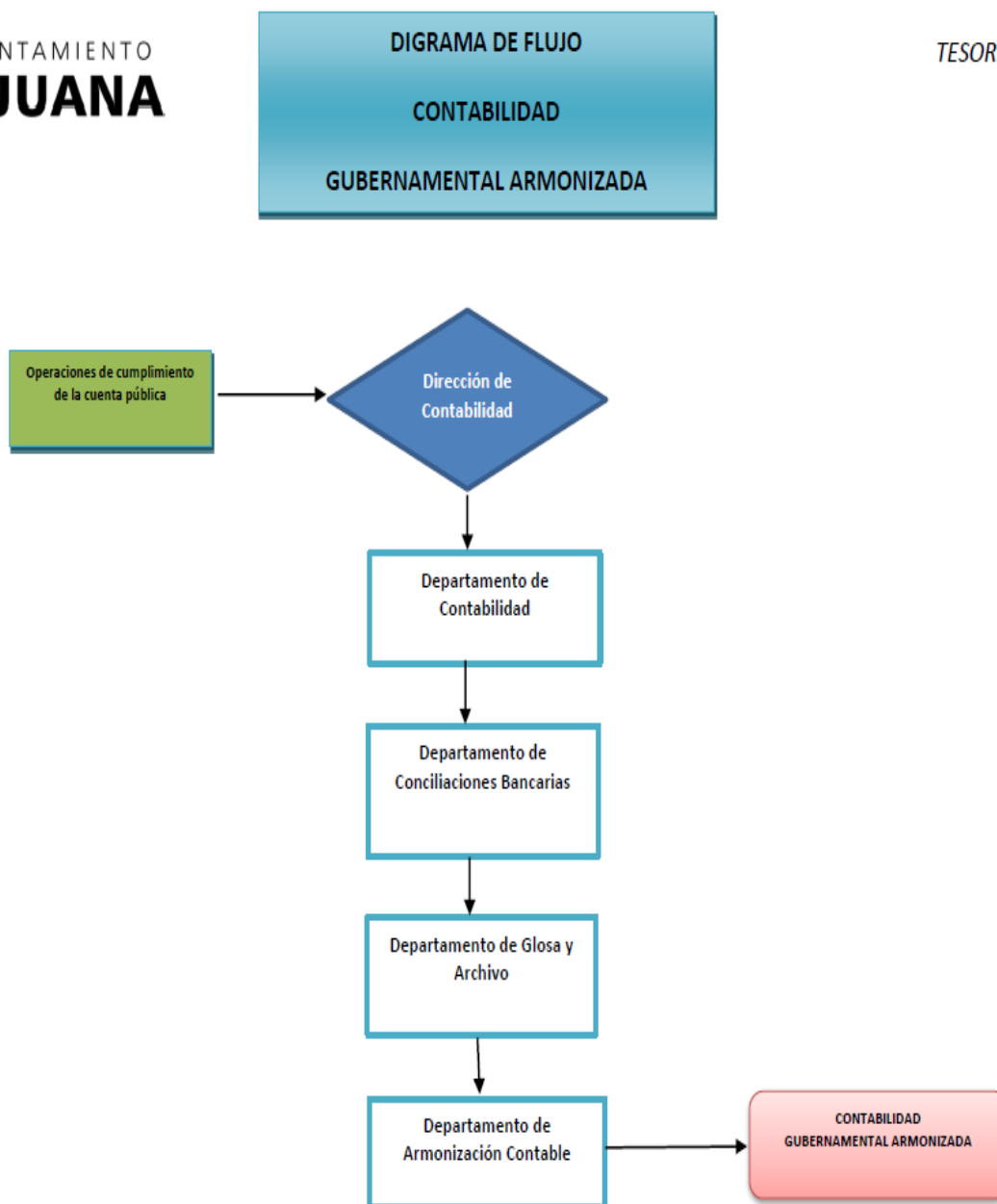
TESORERÍA MUNICIPAL





XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA

TESORERÍA MUNICIPAL



MP-TE-PP-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	4
HOJA	DE

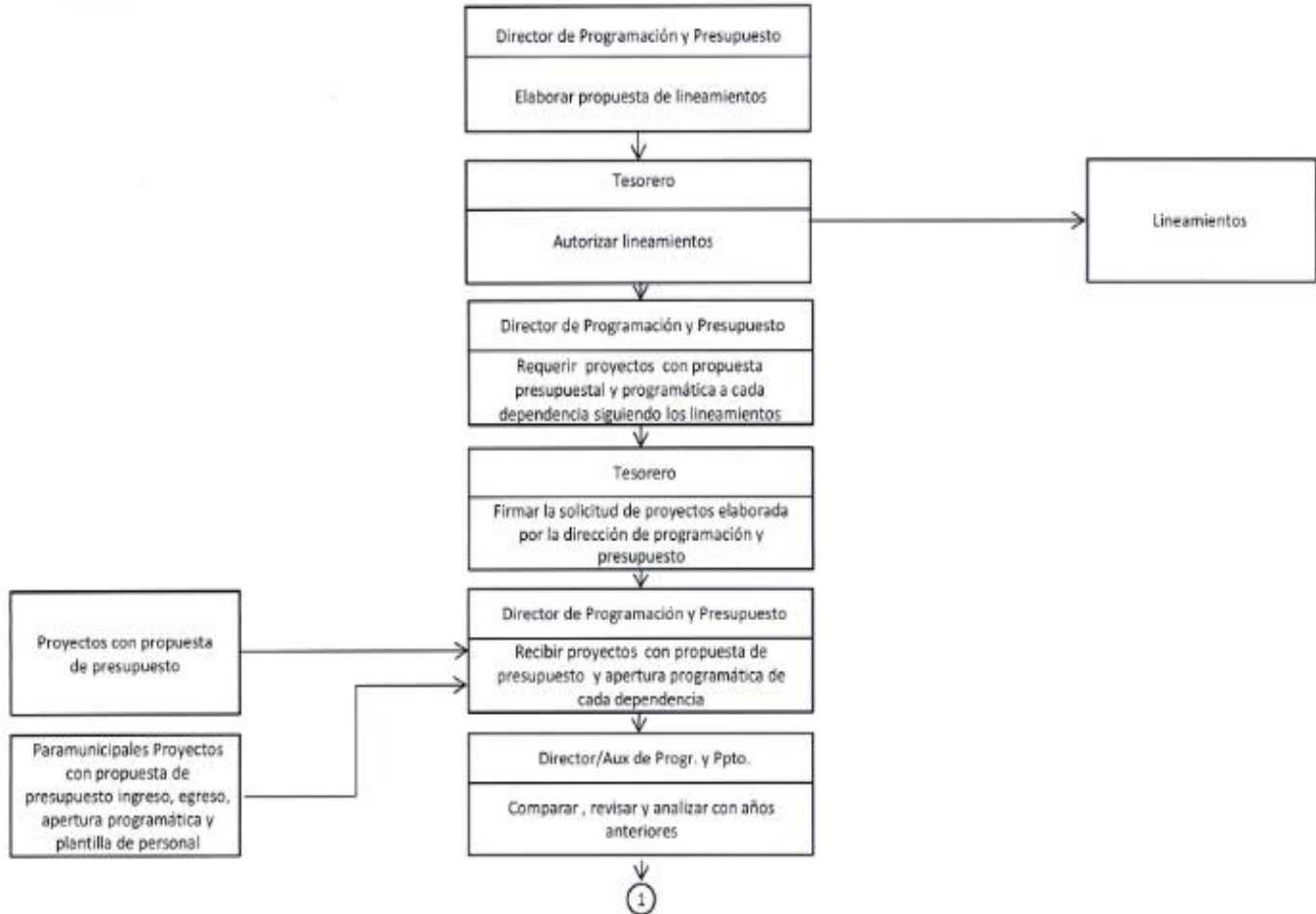
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

**GENERACIÓN DE PRESUPUESTO Y
 APERTURA PROGRAMÁTICA**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	4
HOJA	DE

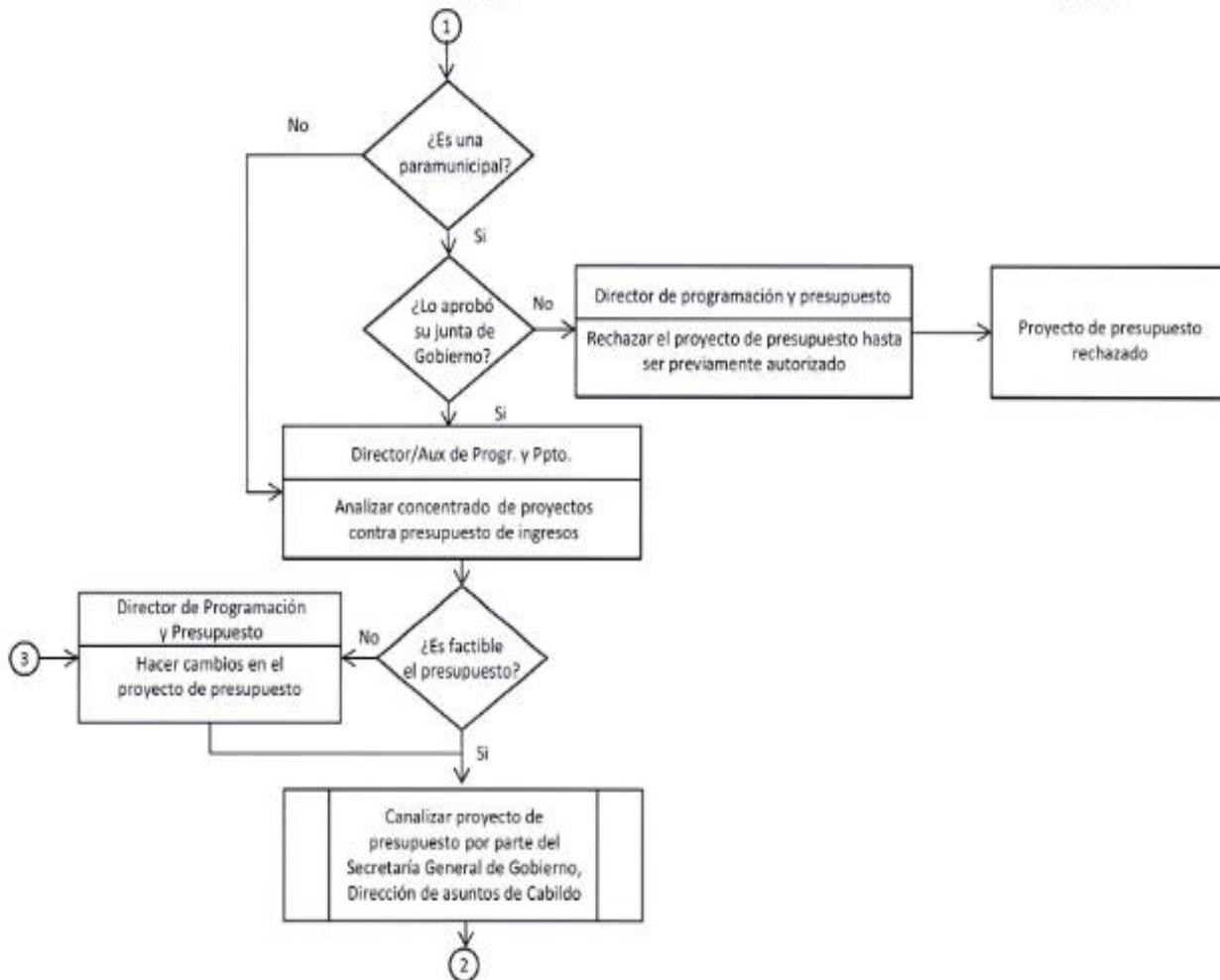
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

GENERACIÓN DE PRESUPUESTO Y
APERTURA PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	4
HOJA	DE

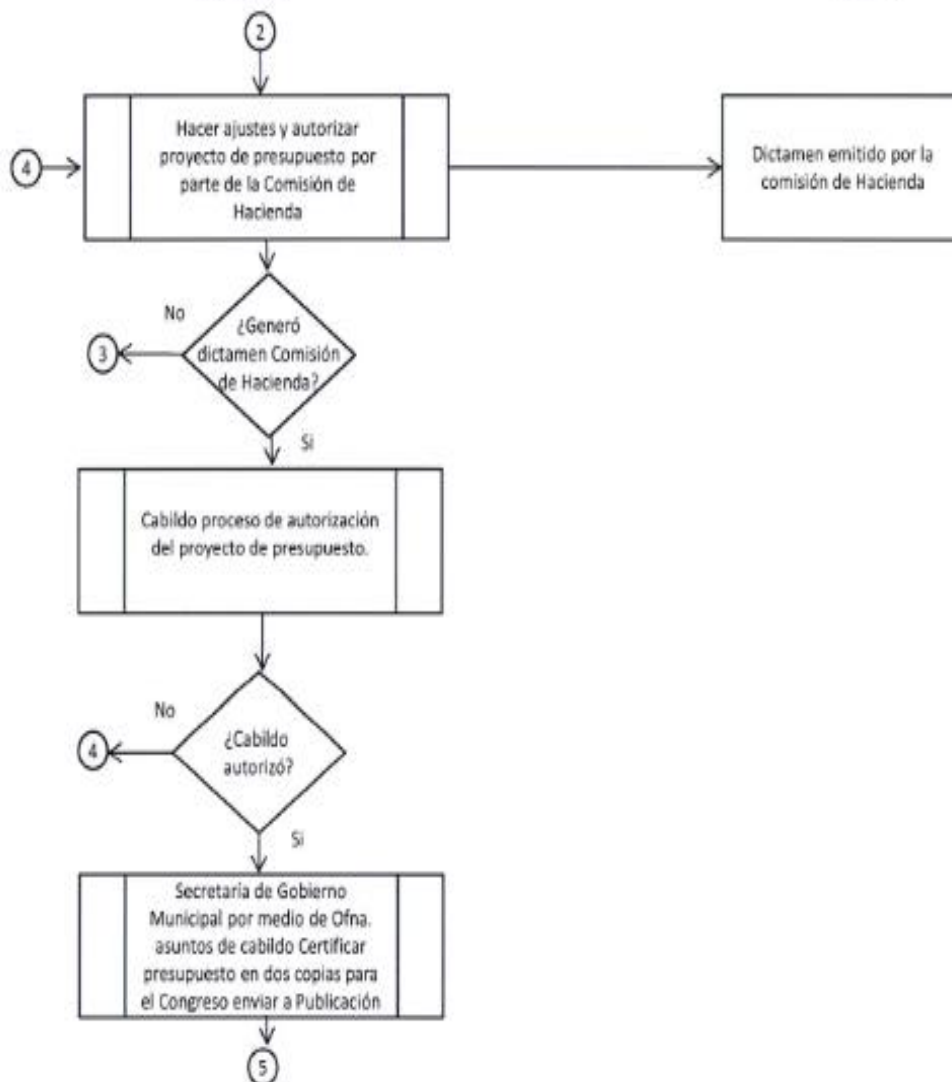
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

GENERACIÓN DE PRESUPUESTO Y
APERTURA PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				4	4
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

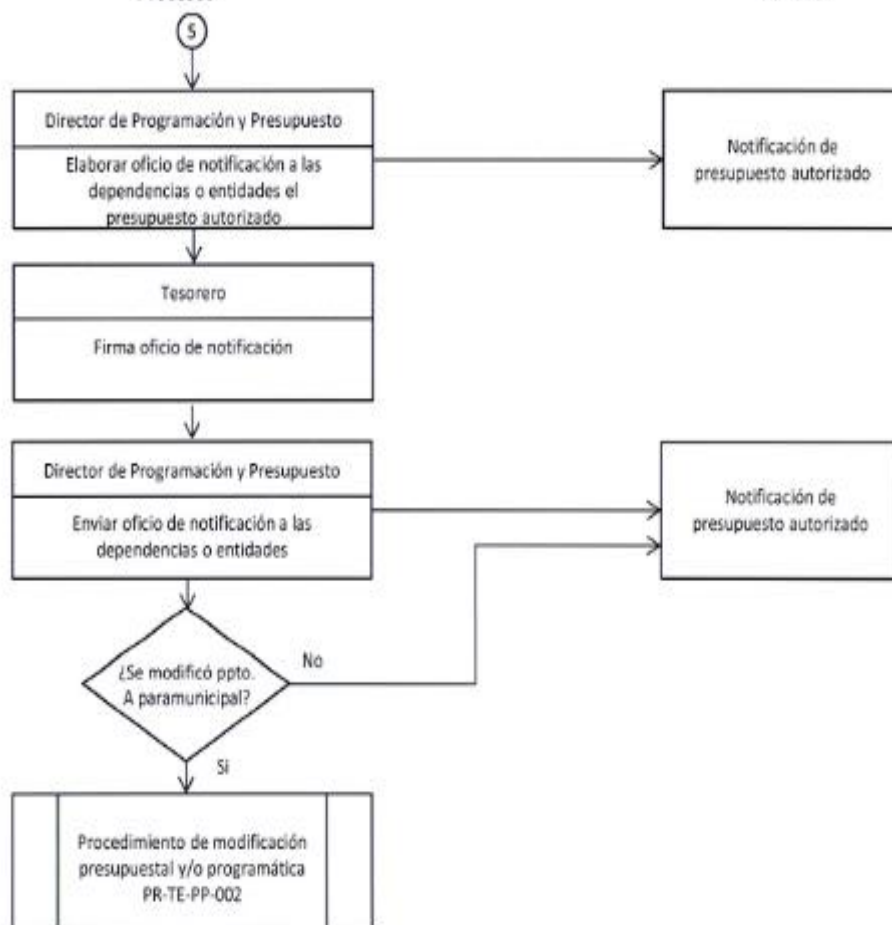
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

GENERACIÓN DE PRESUPUESTO Y
APERTURA PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				1	5
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y/O PROGRAMÁTICA**Entradas**

Solicitud y justificación de
 Modificación presupuestal
 y/o programática
 elaborado por la
 dependencia

Procesos

Tesorero
 Recibir solicitud de modificación
 presupuestal y/o programática con
 justificación

No

¿Es una
 paramunicipal?

Si

¿Lo aprobó
 su junta de
 Gobierno?

No

Director de programación y presupuesto
 Rechazar modificación presupuestal y/o
 programática

Solicitud de Modificación
 presupuestal y/o
 programática rechazada

Si

Director /Auxiliar de prog. y ppto.

Analizar solicitud modificación presupuestal
 y/o programática, revisar en sistema

Tesorero

Autorizar solicitud modificación
 presupuestal y/o programática

1

Salidas

MP-TE-PP-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				2	5
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

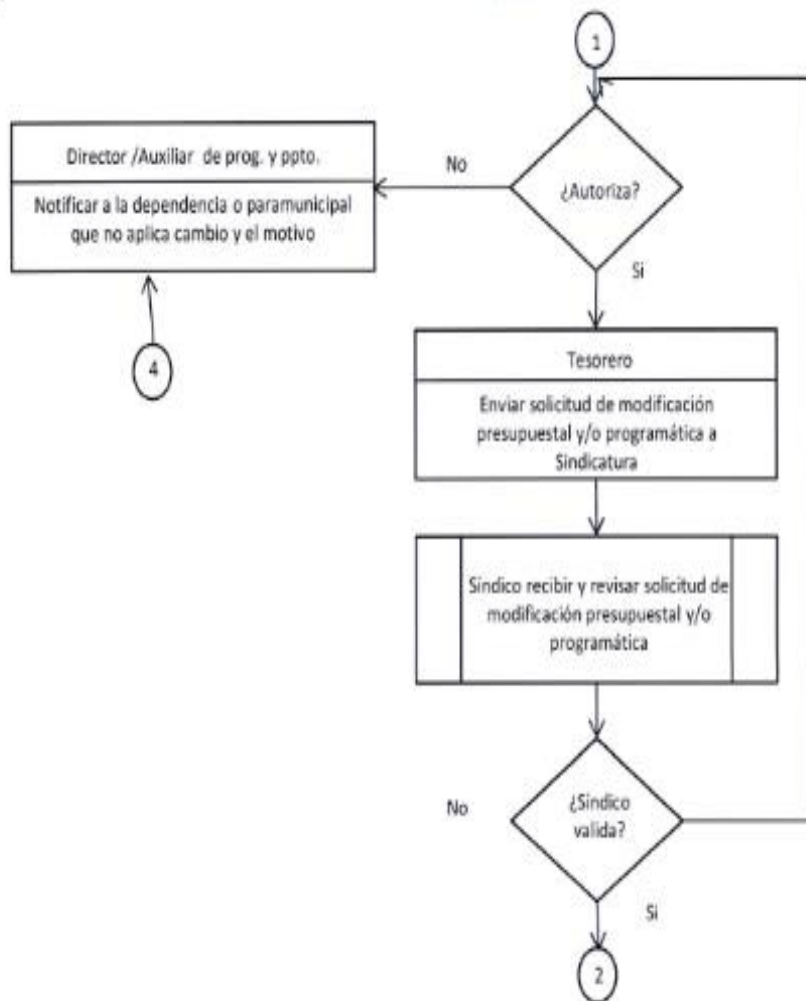
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y/O PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	5
HOJA	DE

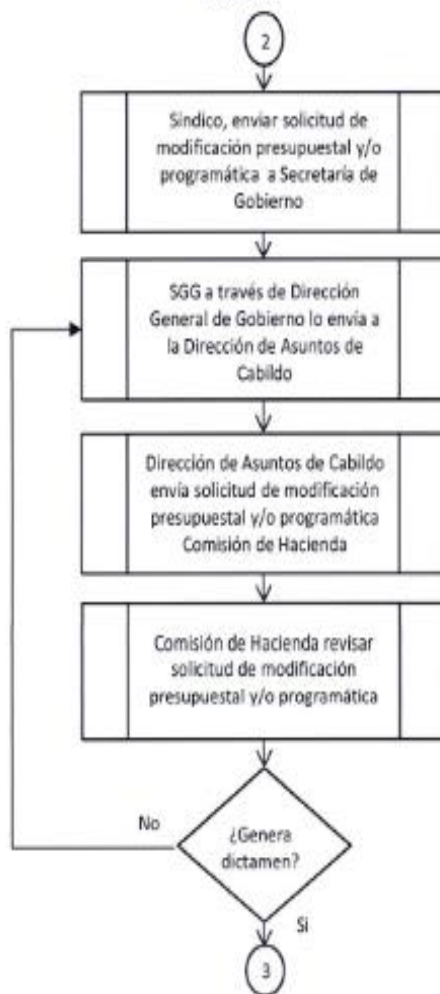
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y/O PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

4	5
HOJA	DE

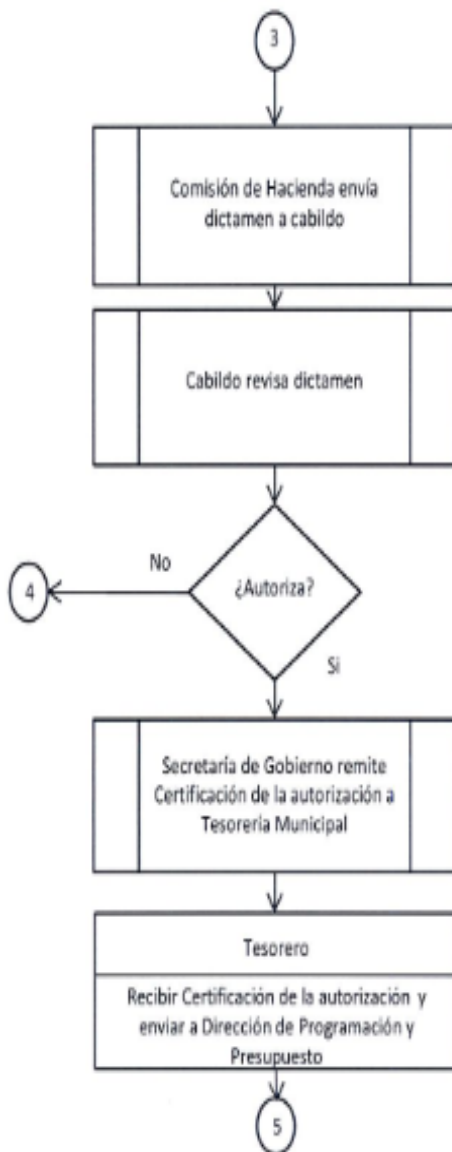
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y/O PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

5	5
HOJA	DE

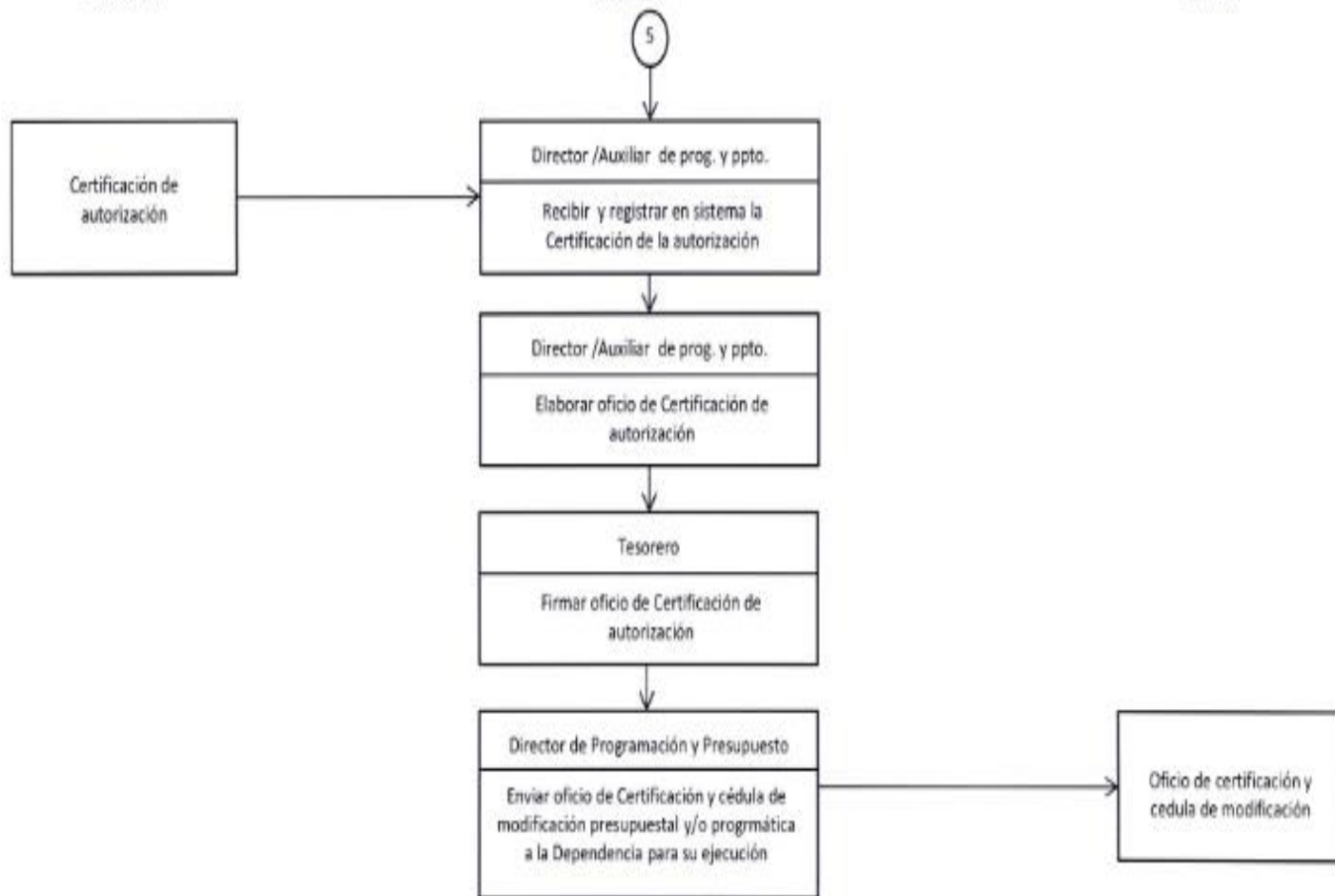
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL Y/O PROGRAMÁTICA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-003

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	2
HOJA	DE

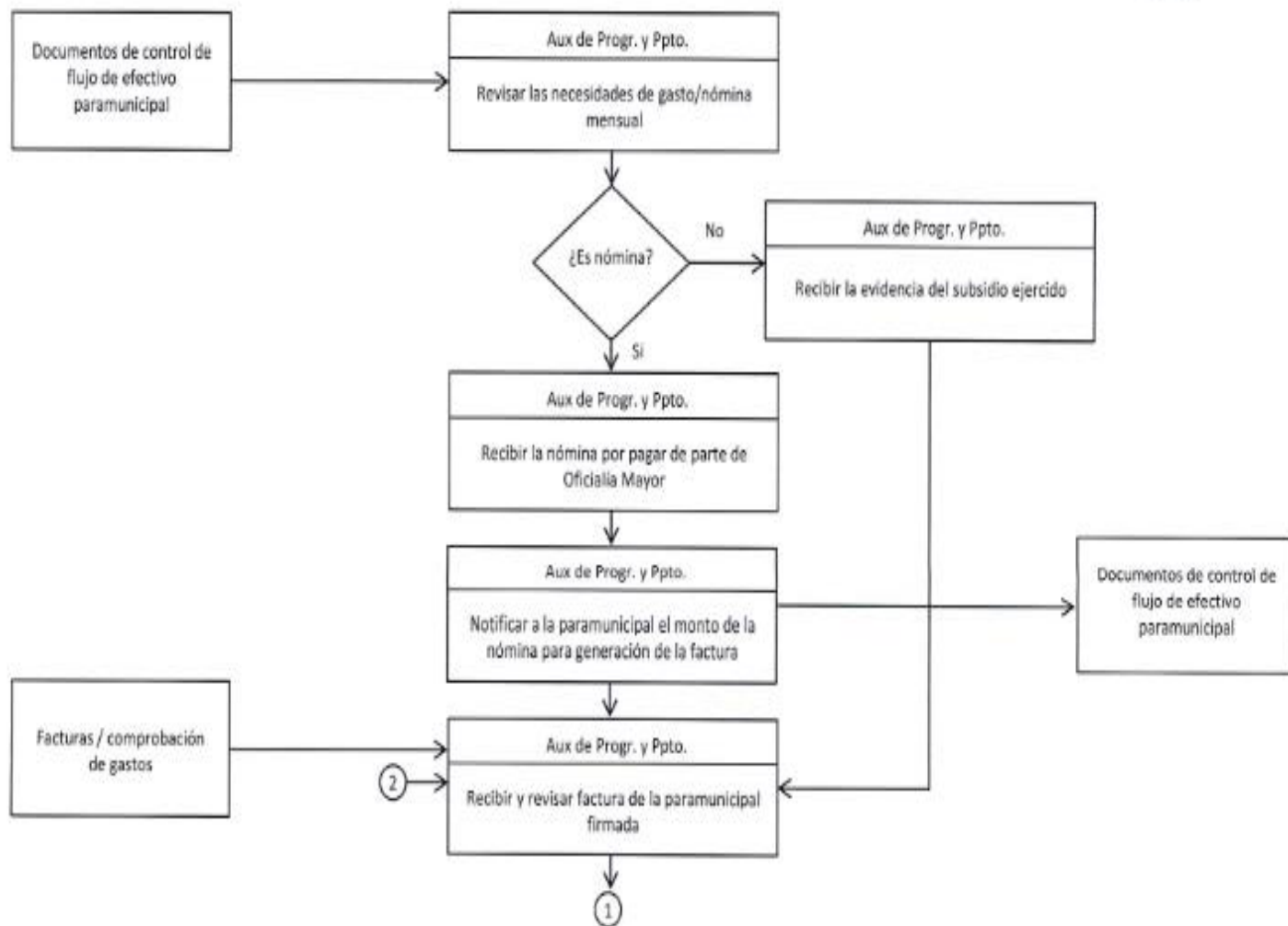
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

CONTROL DE SUBSIDIO PARA PRESUPUESTO DE ENTIDADES PARAMUNICIPALES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-003

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	2
HOJA	DE

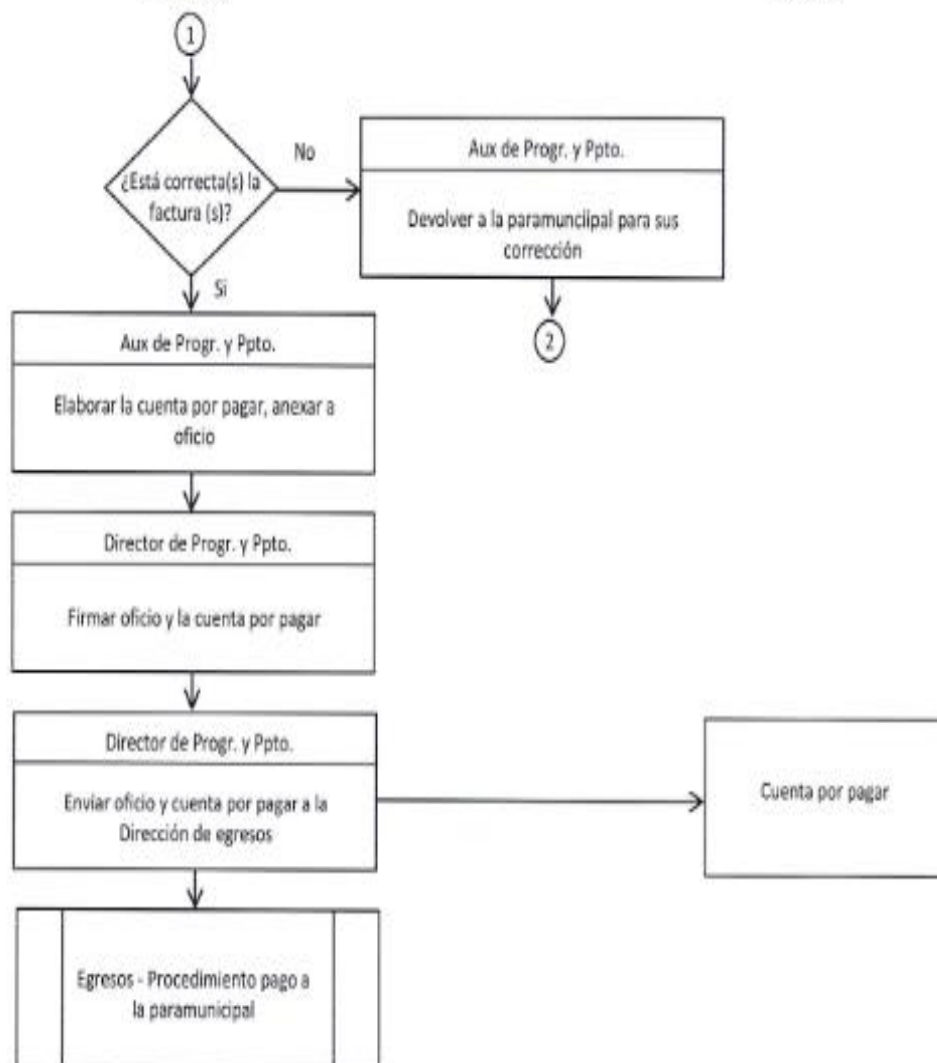
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

CONTROL DE SUBSIDIO PARA PRESUPUESTO DE
ENTIDADES PARAMUNICIPALES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-004

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	4
HOJA	DE

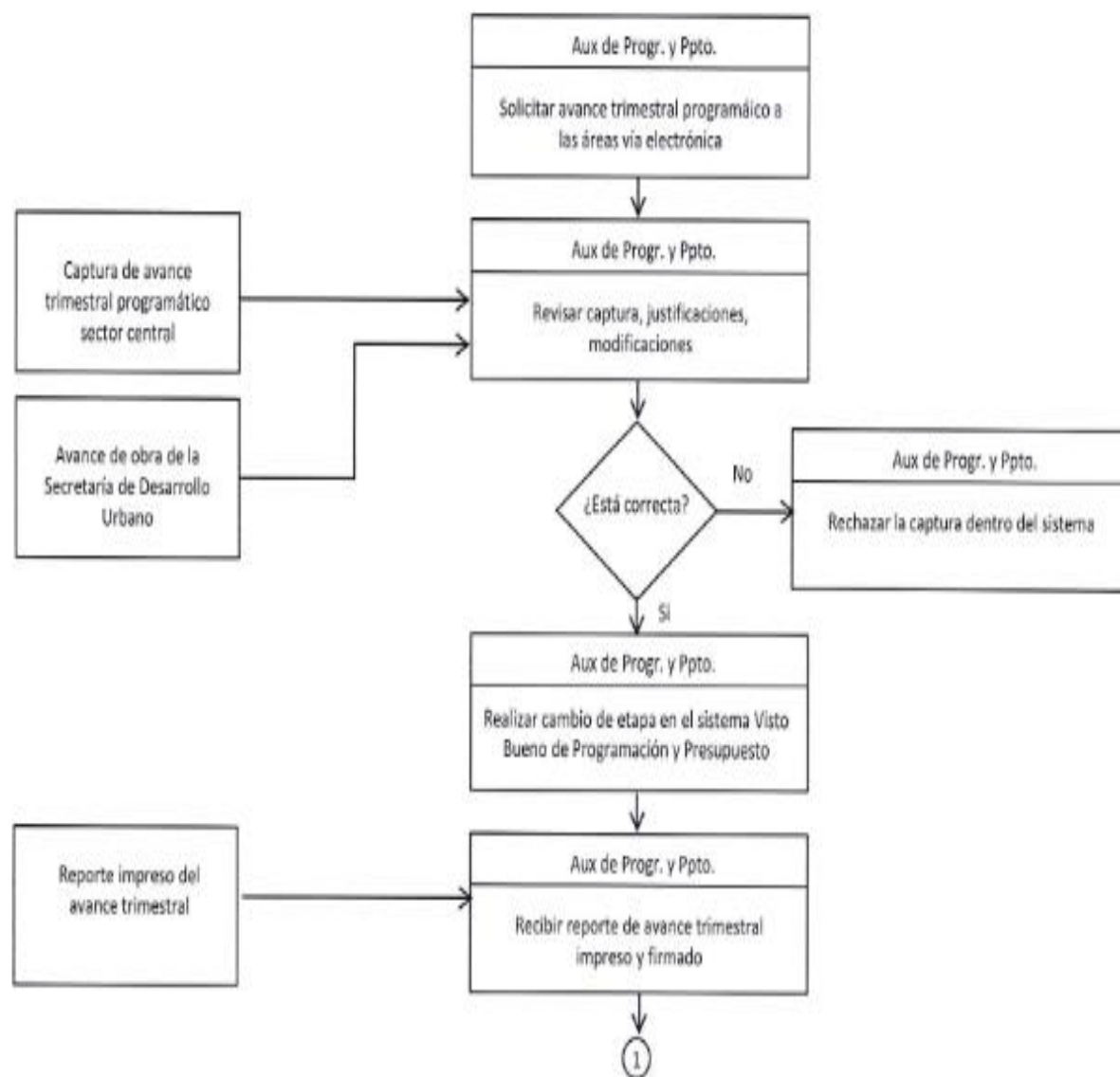
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

AVANCE TRIMESTRAL DE GESTIÓN FINANCIERA,
PROGRAMÁTICO Y PRESUPUESTAL

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-004

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				2	4
31	OCT	2016	1		
DÍA	MES	AÑO	NÚM.	HOJA	DE

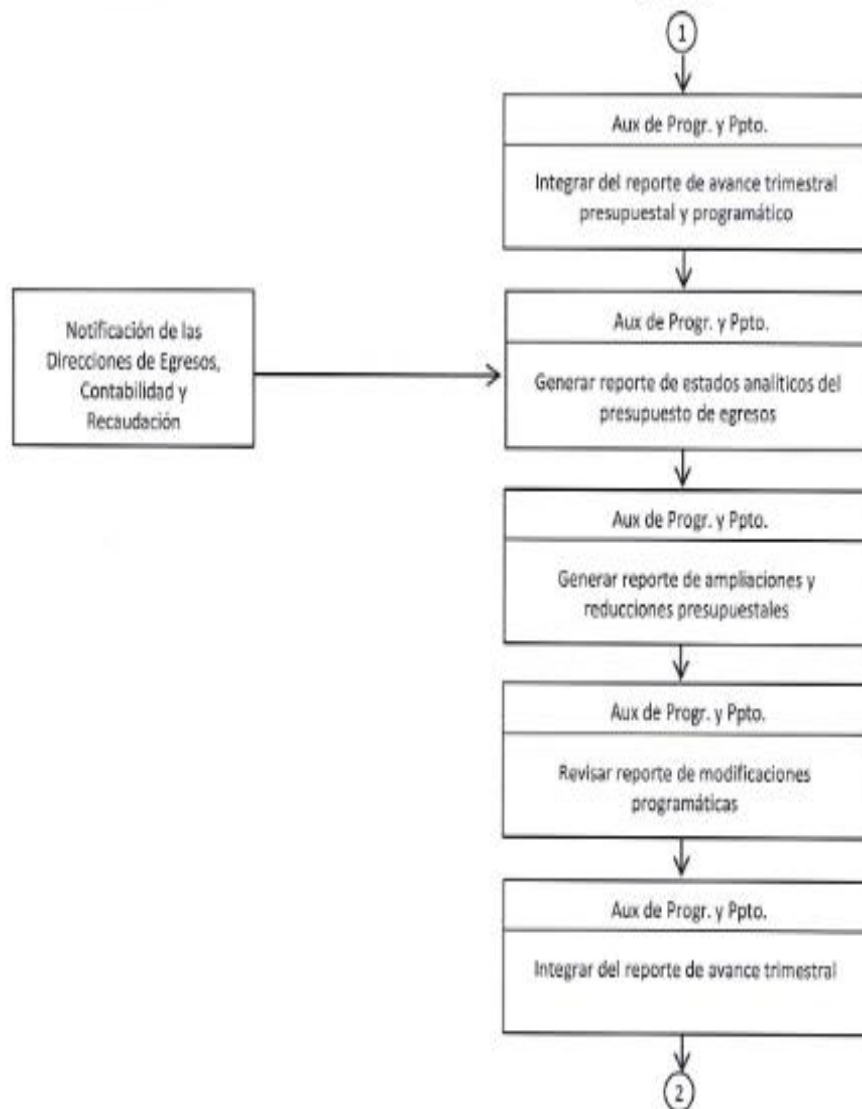
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

**AVANCE TRIMESTRAL DE GESTIÓN FINANCIERA,
PROGRAMÁTICO Y PRESUPUESTAL**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-004

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	4
HOJA	DE

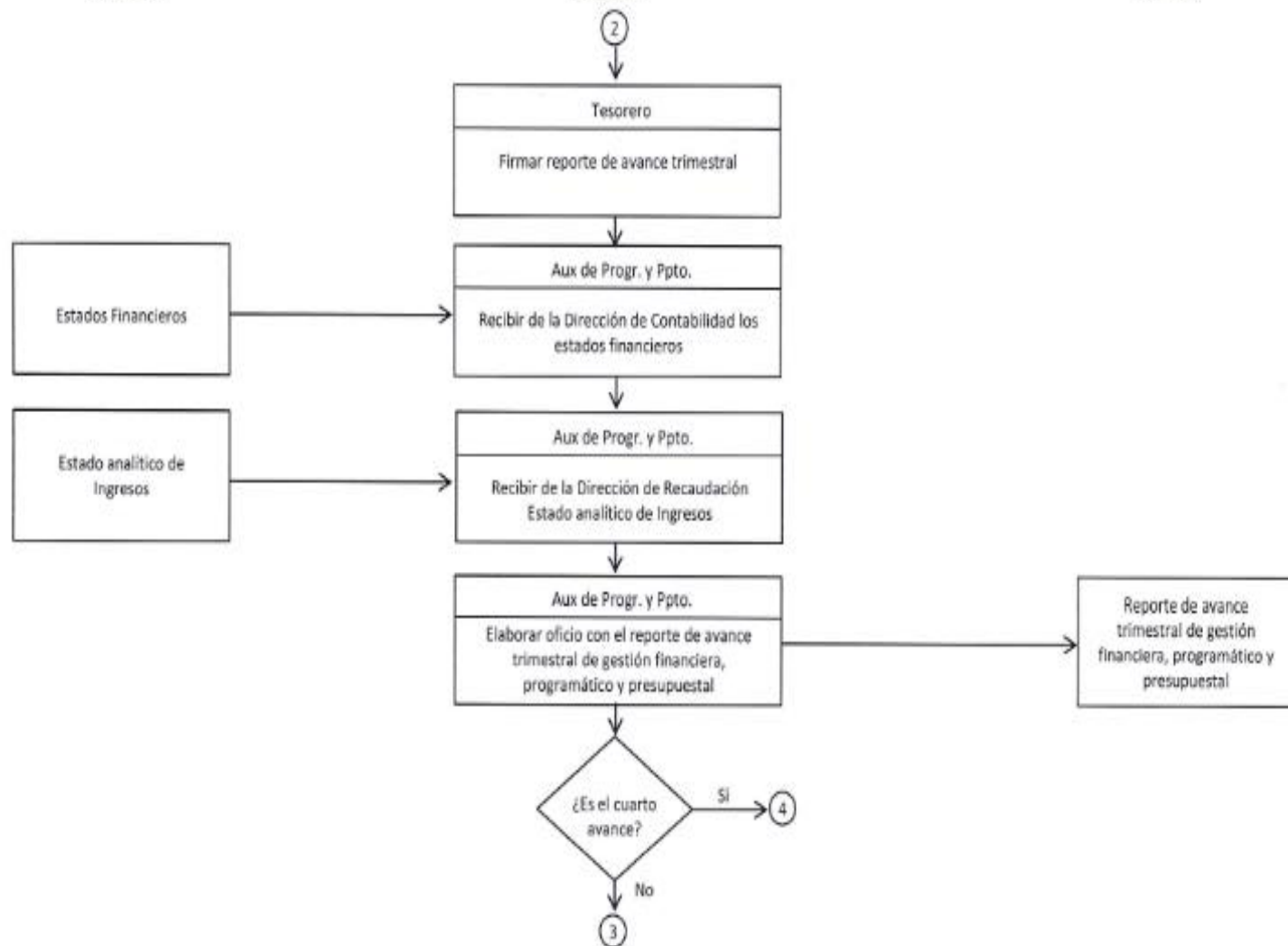
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

**AVANCE TRIMESTRAL DE GESTIÓN FINANCIERA,
PROGRAMÁTICO Y PRESUPUESTAL**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-004

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

4	4
HOJA	DE

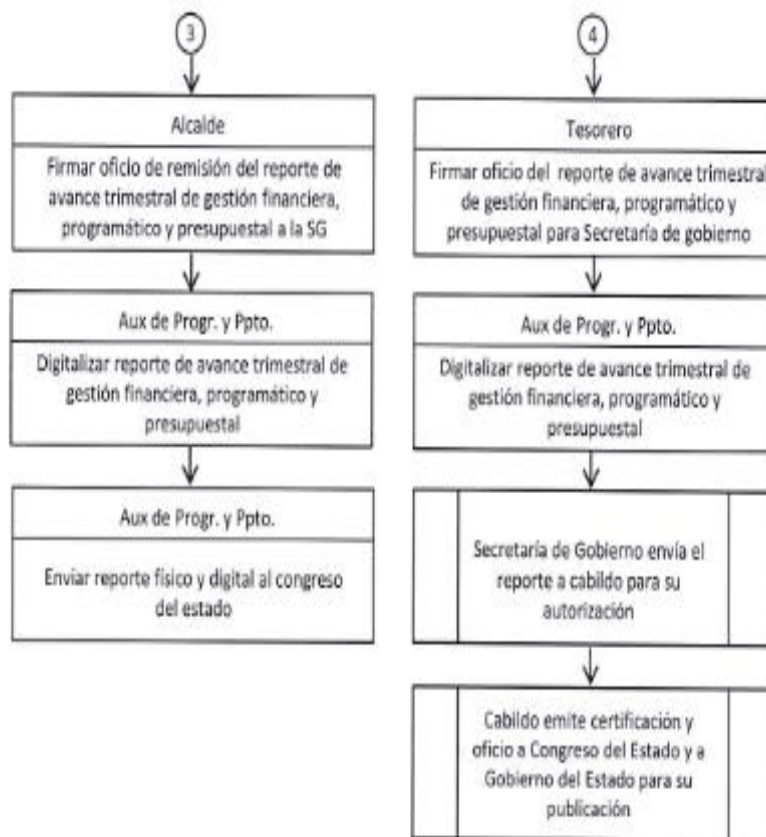
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

**AVANCE TRIMESTRAL DE GESTIÓN FINANCIERA,
PROGRAMÁTICO Y PRESUPUESTAL**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-005

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2018	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	2
HOJA	DE

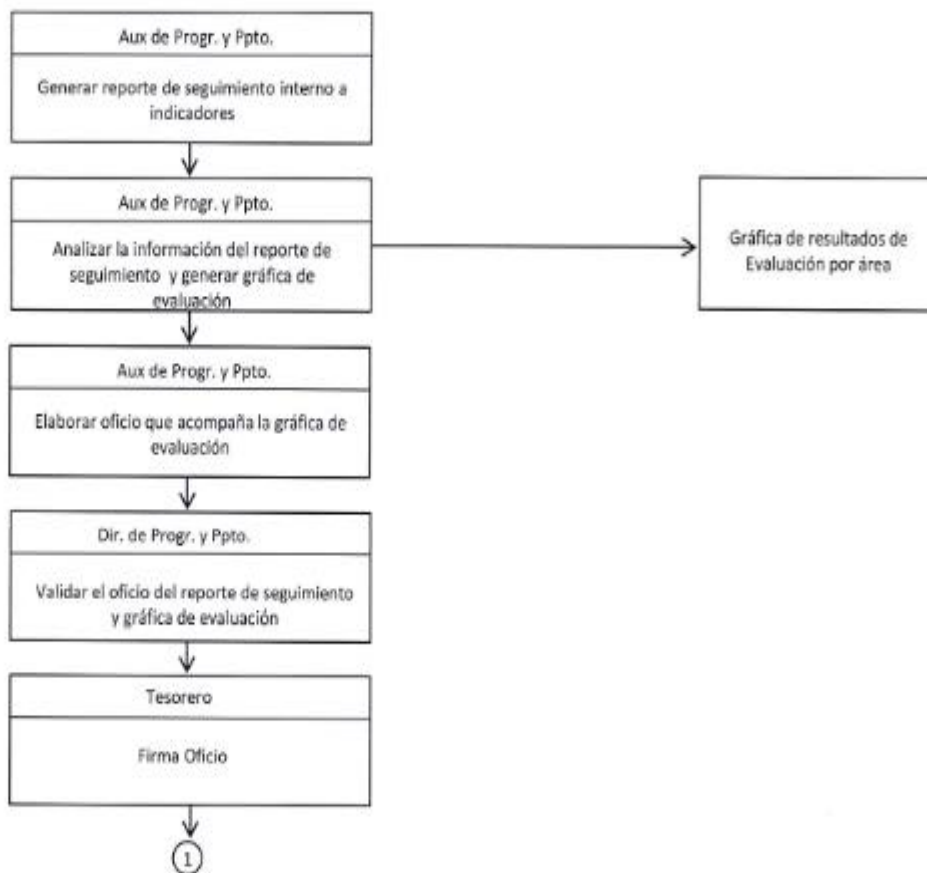
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

EVALUACIÓN INTERNA DE INDICADORES TRIMESTRALES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-PP-005

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2018	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	2
HOJA	DE

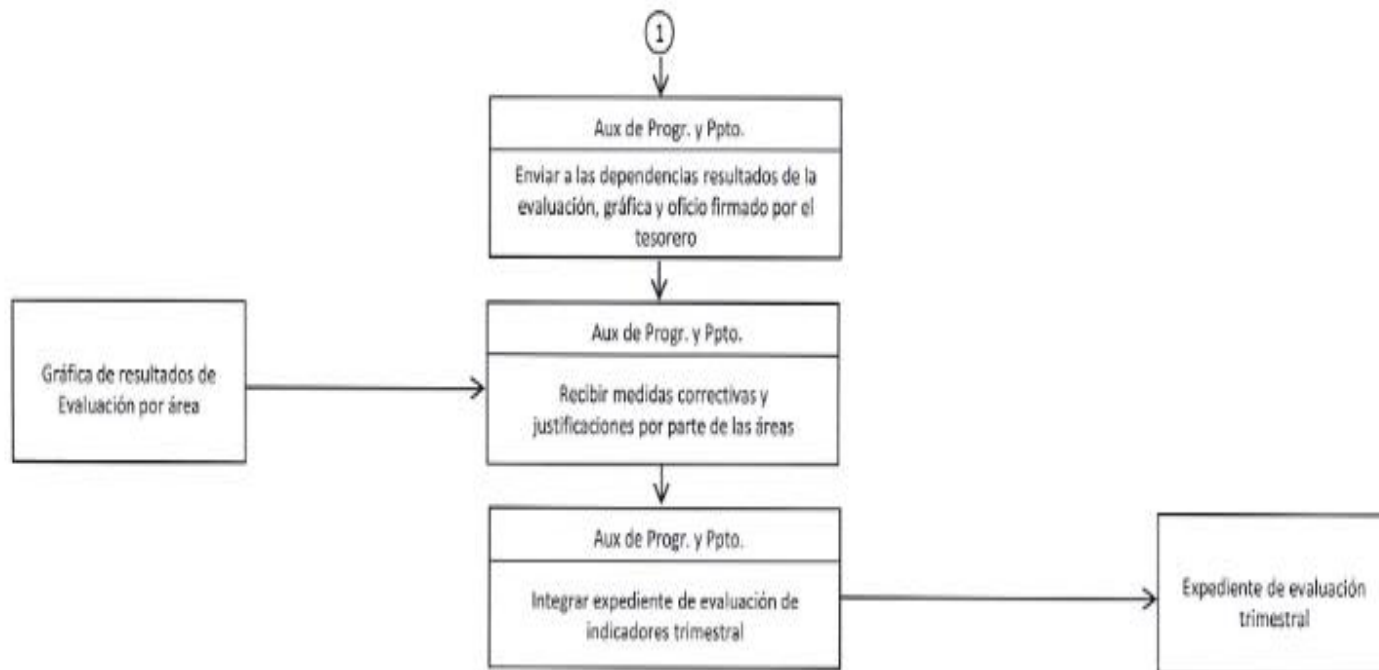
ÁREA: PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

EVALUACIÓN INTERNA DE INDICADORES TRIMESTRALES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				1	2
31	OCT	2018	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

ÁREA: JURÍDICO

ENLACE DE ATENCIÓN DE DEMANDAS CONTRA LA TESORERÍA**Entradas**

Demanda por juicios en
 contra de Tesorería
 Municipal

Procesos

Responsable Jurídico Tesorería

Analizar la documentación contenida
 en la demanda de juicio

Responsable Jurídico Tesorería

Enviar la documentación de la
 demanda a Consejería Jurídica

¿Se requiere
 información
 certificada?

No

Responsable Jurídico Tesorería

Enviar información regular

Si

Responsable Jurídico Tesorería

Certifica la documentación

Proceso de contestación
 por parte de la Dirección
 Jurídica Municipal

①

Salidas

MP-TE-JU-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NUM.

2	2
HOJA	DE

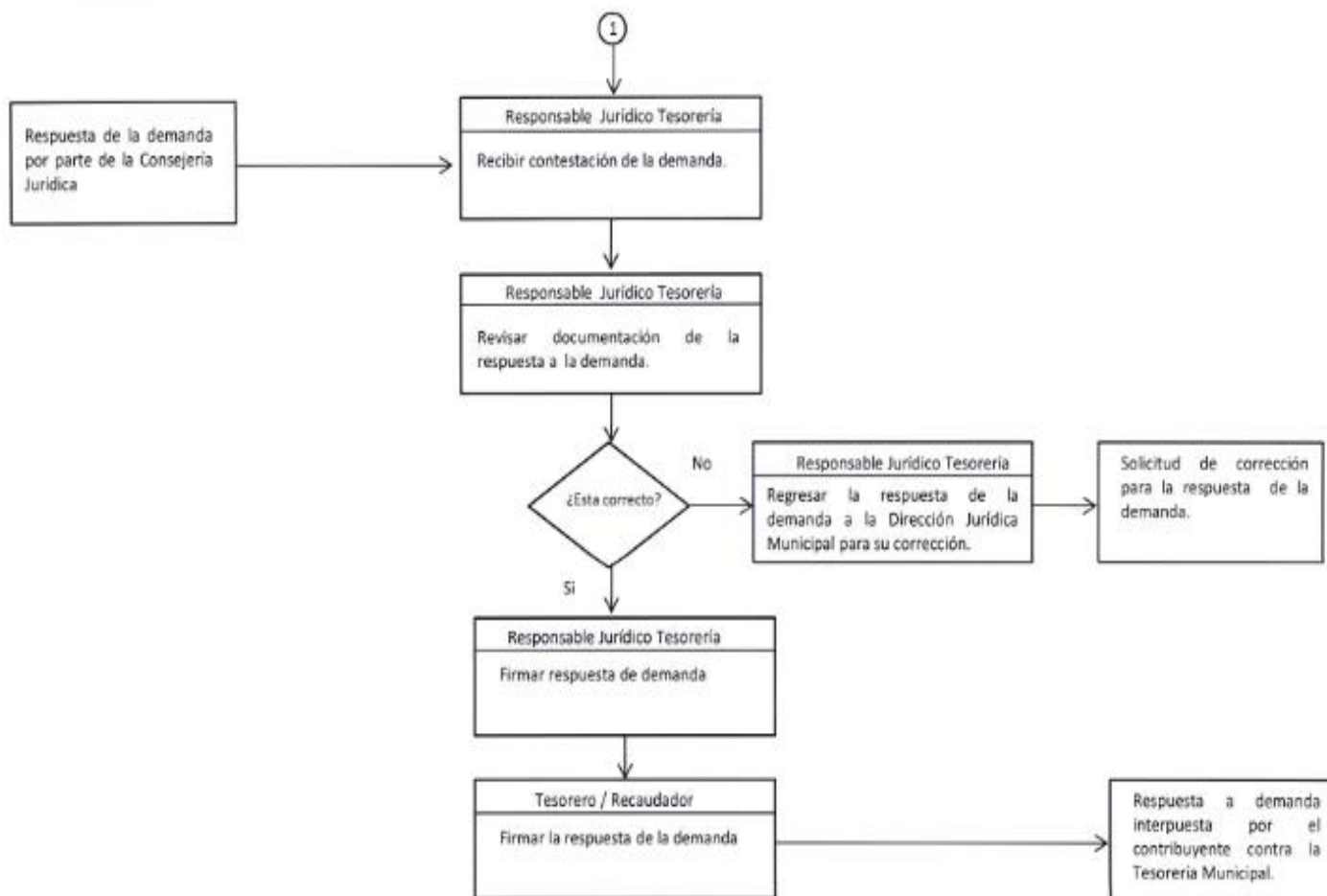
ÁREA: JURÍDICO

ENLACE DE ATENCIÓN DE DEMANDAS CONTRA LA TESORERÍA

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

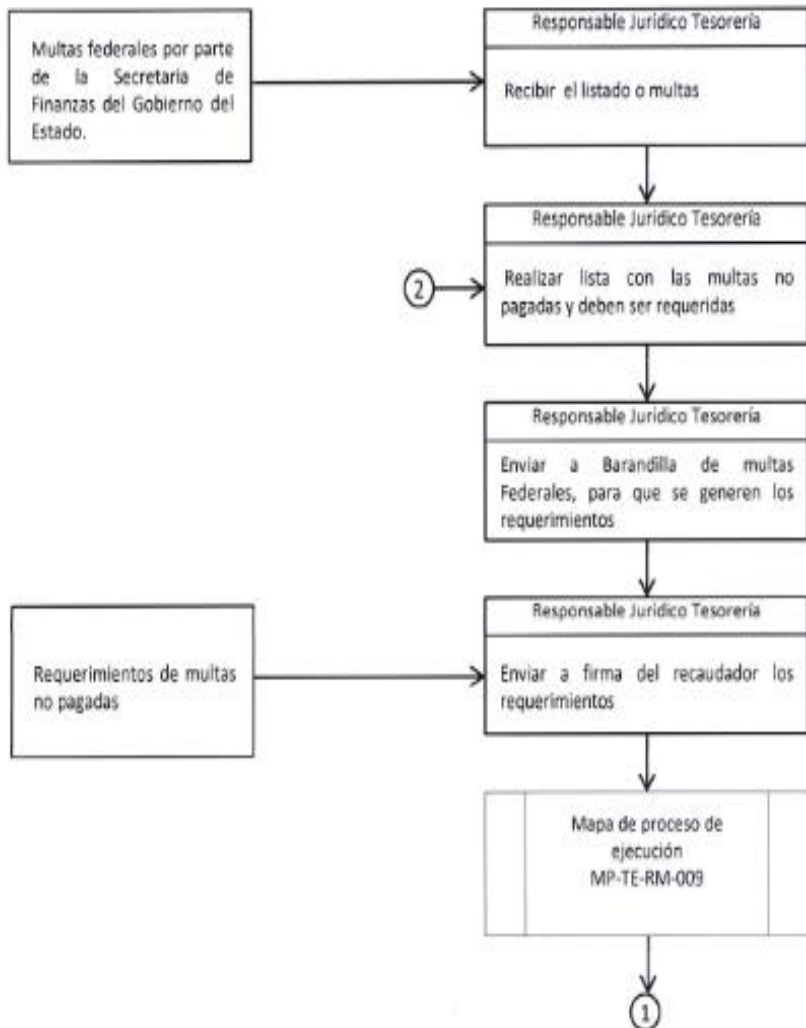
TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	3
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

ACTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCIÓN**Entradas****Procesos****Salidas**

MP-TE-JU-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	3
HOJA	DE

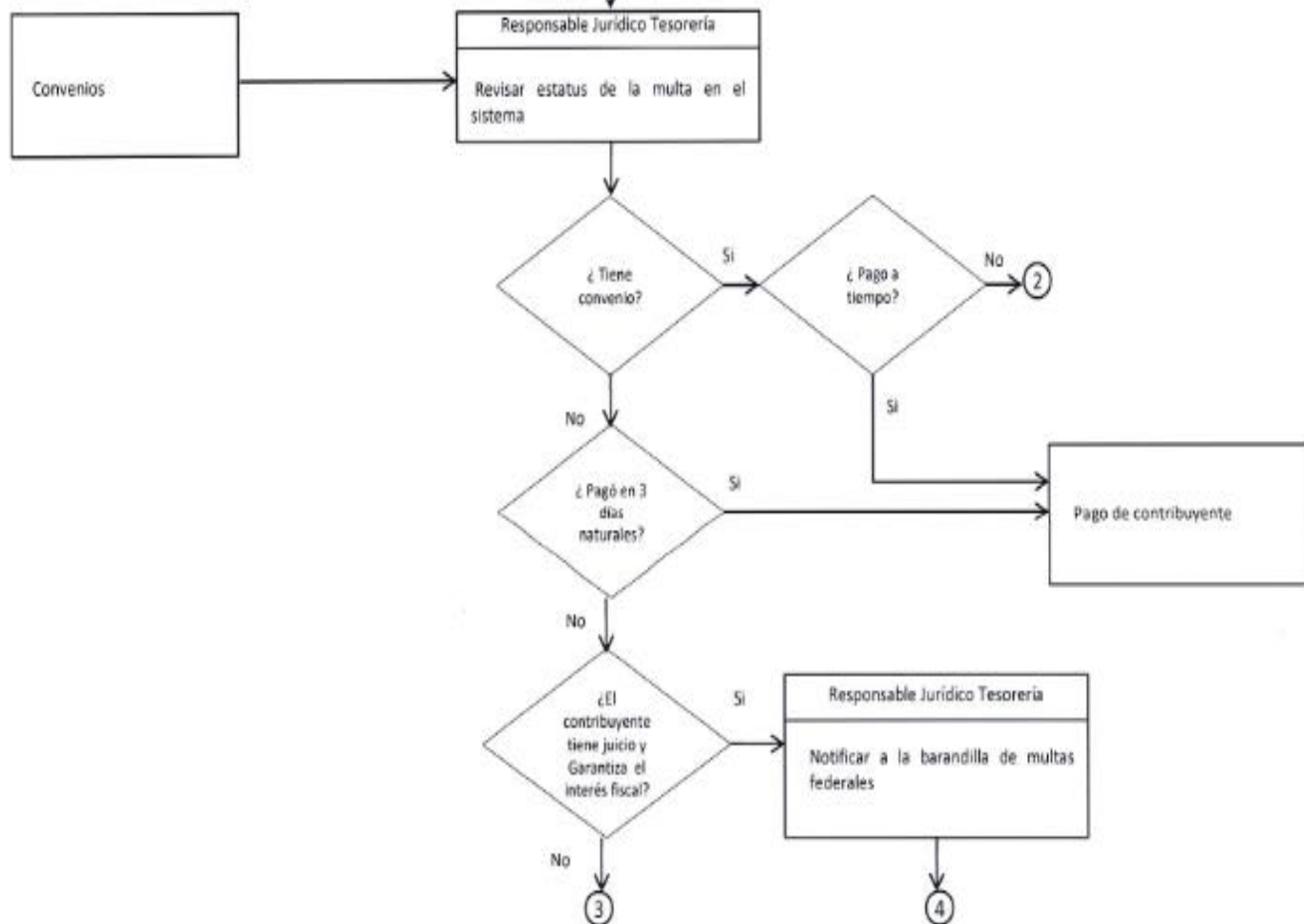
ÁREA: JURÍDICO

ACTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCIÓN

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	3
HOJA	DE

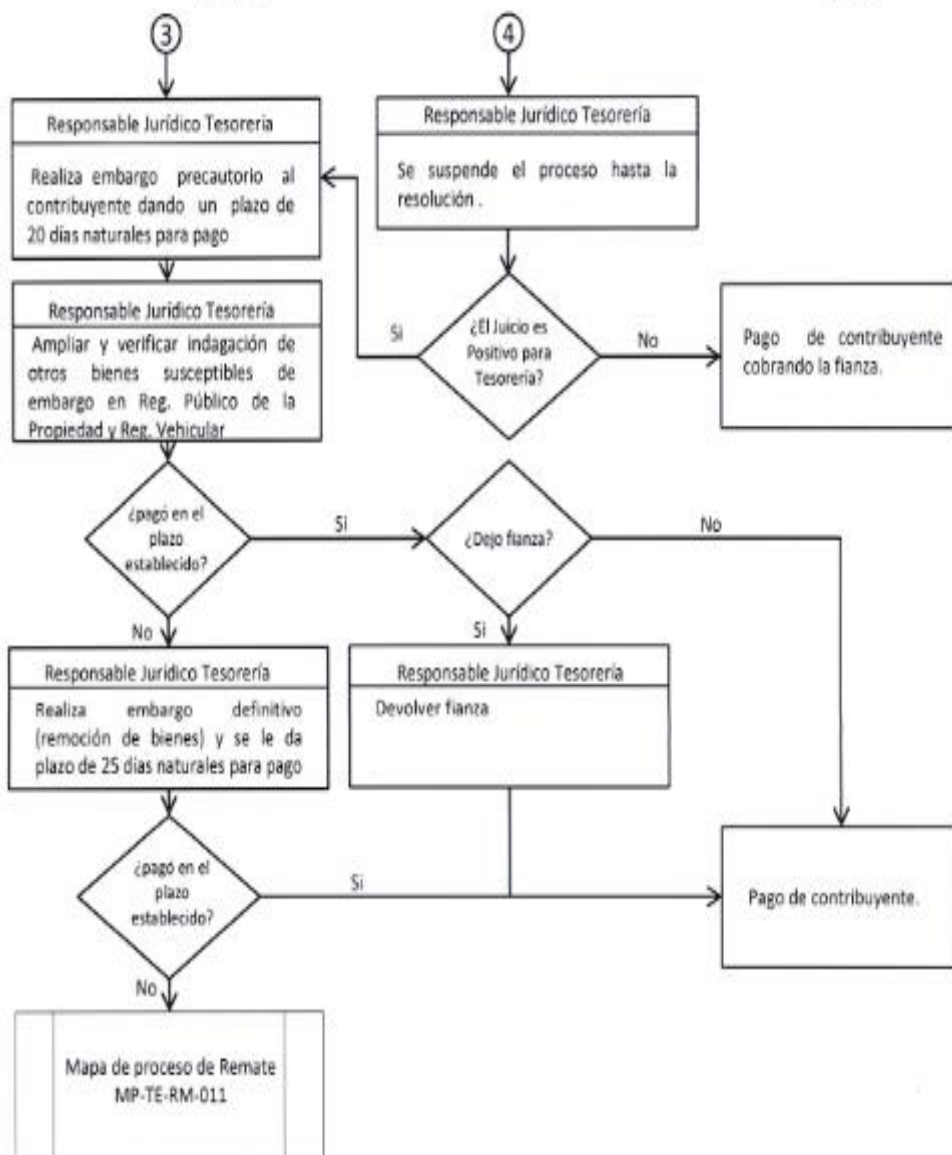
ÁREA: JURÍDICO

ACTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCIÓN

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-003

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	2
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

CONVENIOS**Entradas**

Solicitud del contribuyente para pago en parcialidades.

Procesos

Responsable Jurídico Tesorería

Recibir solicitud para pago en parcialidades.

Responsable Jurídico Tesorería

Otorgar plazo de 3 meses a 1 año para el pago, solicitando un anticipo del 30%.

Responsable Juicio Tesorería

Elaborar y firmar convenio.

Recaudador o Tesorero

Autorizar convenio.

1

Salidas

MP-TE-JU-003

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	2
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

CONVENIOS**Entradas****Procesos**

1

¿Cumple con los pagos?

Si

No

Responsable Jurídico Tesorería

Aplicar el procedimiento de embargo . MP-TE-JU-002

Salidas

Pago del Contribuyente

MP-TE-JU-004

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				1	1
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NUM.		

ÁREA: JURÍDICO

**ATENCIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS PRESENTADOS ANTE EL
 TRIBUNAL UNITARIO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL**

Entradas

Recurso administrativo
 presentado ante el tribunal
 unitario contencioso
 administrativo municipal

Procesos

Responsable Jurídico Tesorería
 Analizar la documentación contenida
 en el recurso administrativo



No

Responsable Jurídico Tesorería
 Presentar información regular

Si

Responsable Jurídico Tesorería
 Certifica la documentación

Responsable Jurídico Tesorería
 Elaborar contestación al recurso
 administrativo presentado por el
 contribuyente

Responsable Jurídico Tesorería
 Firmar contestación a recurso
 administrativo

Tesorero / Recaudador
 Firmar contestación a recurso
 administrativo

Salidas

Respuesta a recurso
 administrativo presentado
 por el contribuyente

MP-TE-JU-005

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	3
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

**ENLACE DE ATENCIÓN DE DEMANDAS EN CONTRA LA
DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN**

Entradas

Demanda

Procesos

Recepción de Recaudación

Recibir demandas

Responsable Jurídico Recaudación

Recibir de documentación con sellos
de la recepción de recaudación

Responsable Jurídico Recaudación

Analizar la documentación de la
demanda

¿Requerimientos de
pago, notificaciones o
citatorios de Imp.
Inmobiliarios o multas
federales?

Si

Responsable Jurídico Recaudación

Enviar copia de conocimiento a
Jurídico de Tesorería

No

¿Es contra el
pagos o recibos
de predial?

Si

Responsable Jurídico Recaudación

Enviar copia de conocimiento a
Jurídico de Predial

No

1

Salidas

MP-TE-JU-005

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

**TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA**
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	3
HOJA	DE

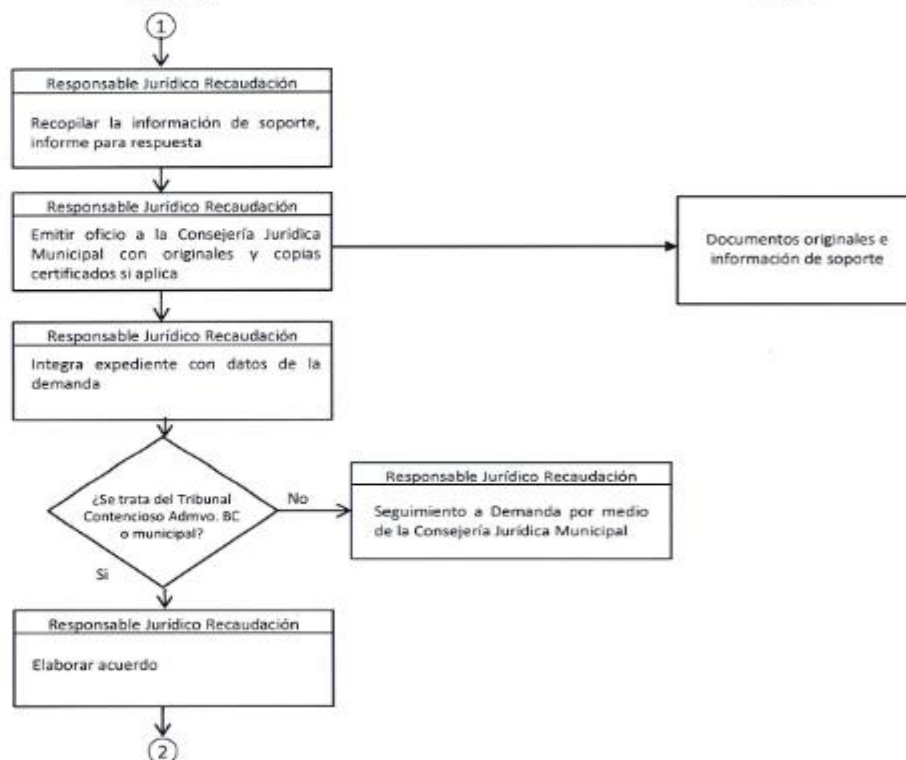
ÁREA: JURÍDICO

**ENLACE DE ATENCIÓN DE DEMANDAS EN CONTRA LA
DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-005

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

**TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA**
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	3
HOJA	DE

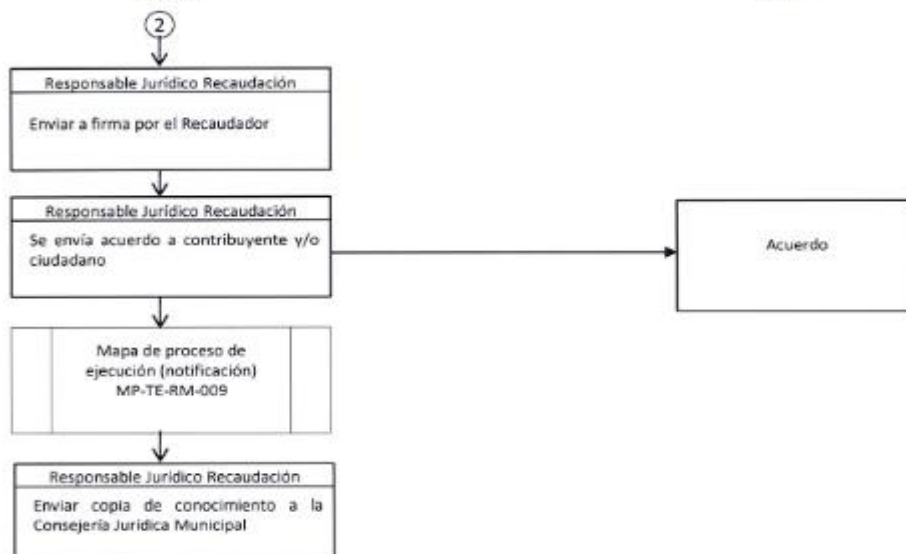
ÁREA: JURÍDICO

**ENLACE DE ATENCIÓN DE DEMANDAS EN CONTRA LA
DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN**

Entradas

Procesos

Salidas



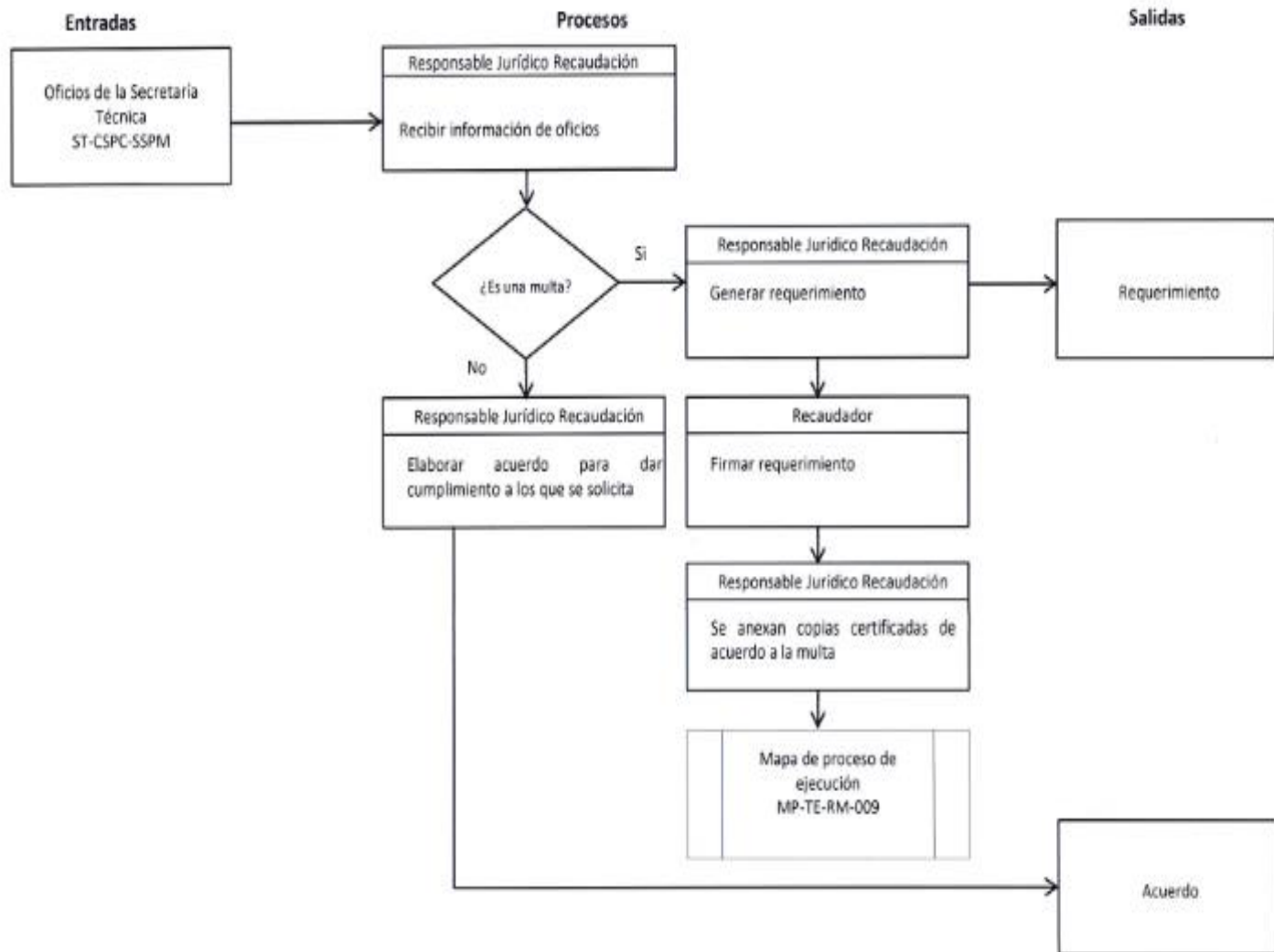
MP-TE-JU-006
CÓDIGO
DIRECCIÓN: TESORERÍA

**TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA**
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				1	1
31	OCT	2018	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		
ÁREA: JURÍDICO					

MULTAS POR INCOMPARECENCIA



MP-TE-JU-007

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

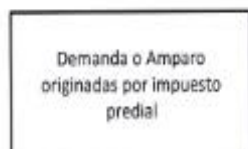
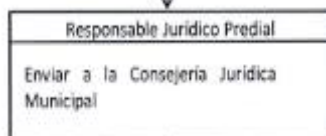
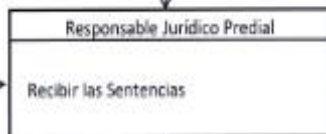
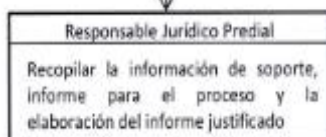
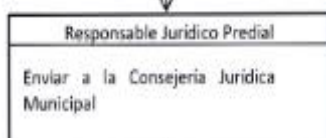
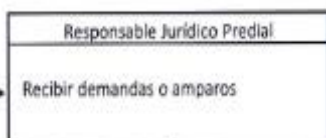
TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	2
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

SEGUIMIENTO A AMPAROS (PREDIAL)**Entradas****Procesos**

①

Salidas

MP-TE-JU-007

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				2	2
DÍA	MES	AÑO	NÚM.	HOJA	DE
31	OCT	2016	1		

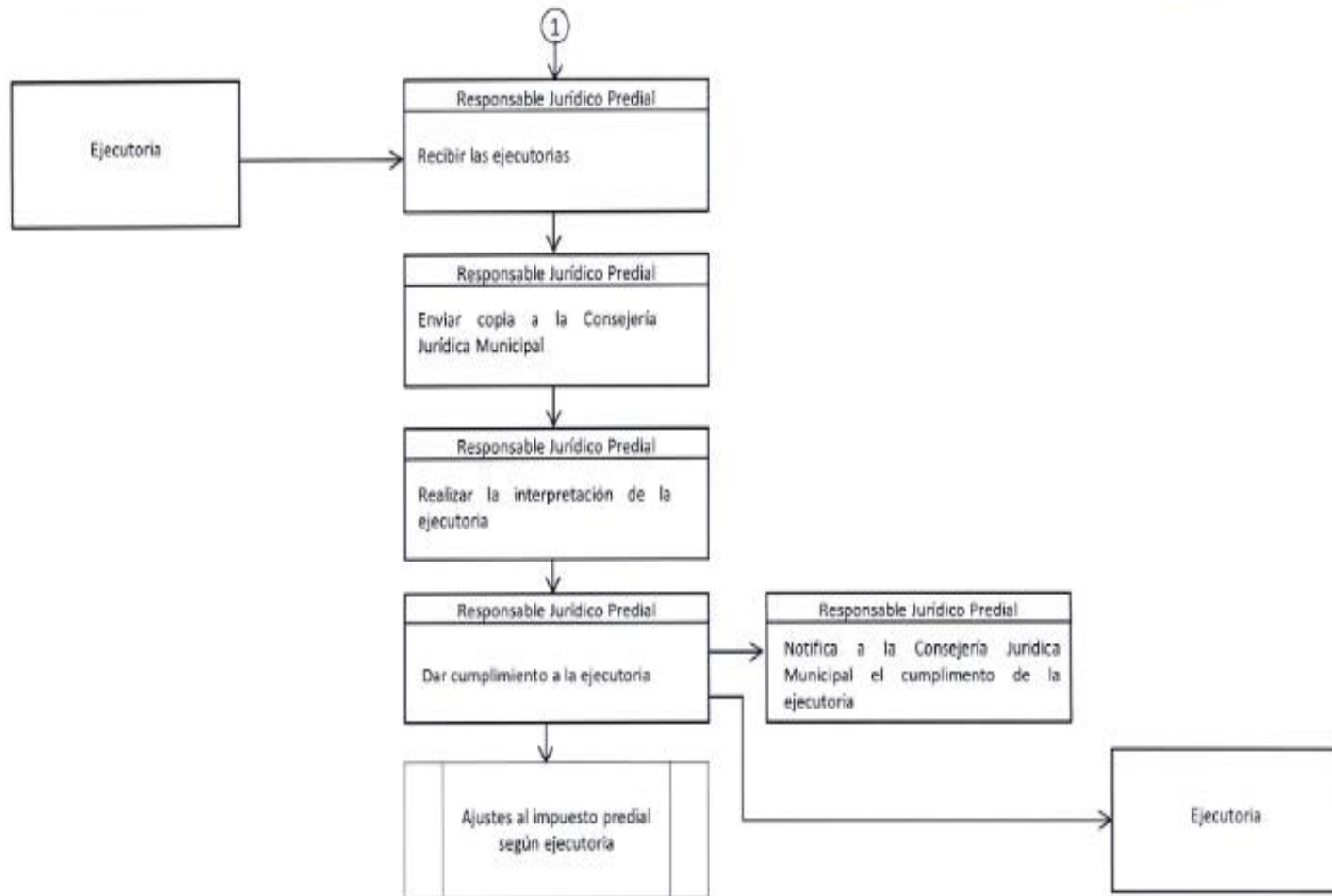
ÁREA: JURÍDICO

SEGUIMIENTO A AMPAROS (PREDIAL)

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-JU-008

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

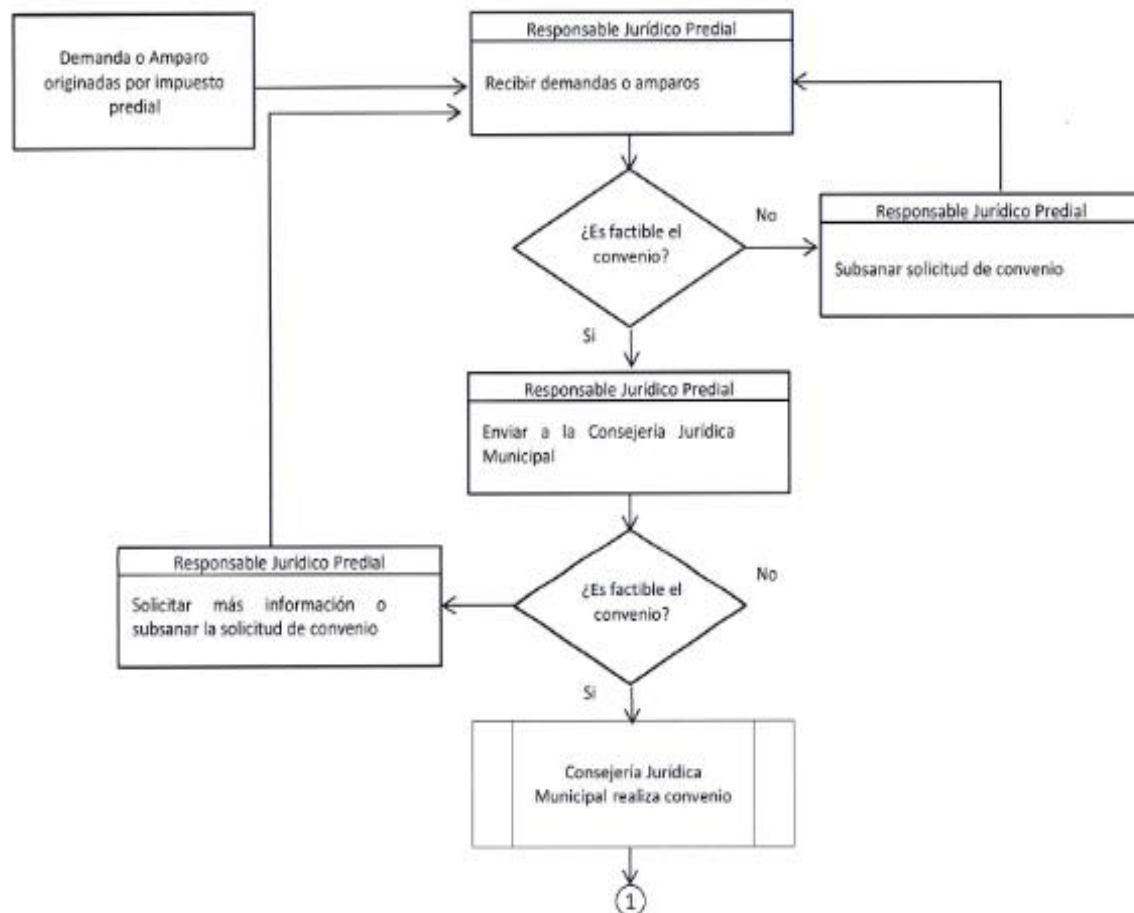
TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

1	2
HOJA	DE

ÁREA: JURÍDICO

GENERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONVENIOS (PREDIAL)**Entradas****Procesos****Salidas**

MP-TE-JU-008

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				2	2
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

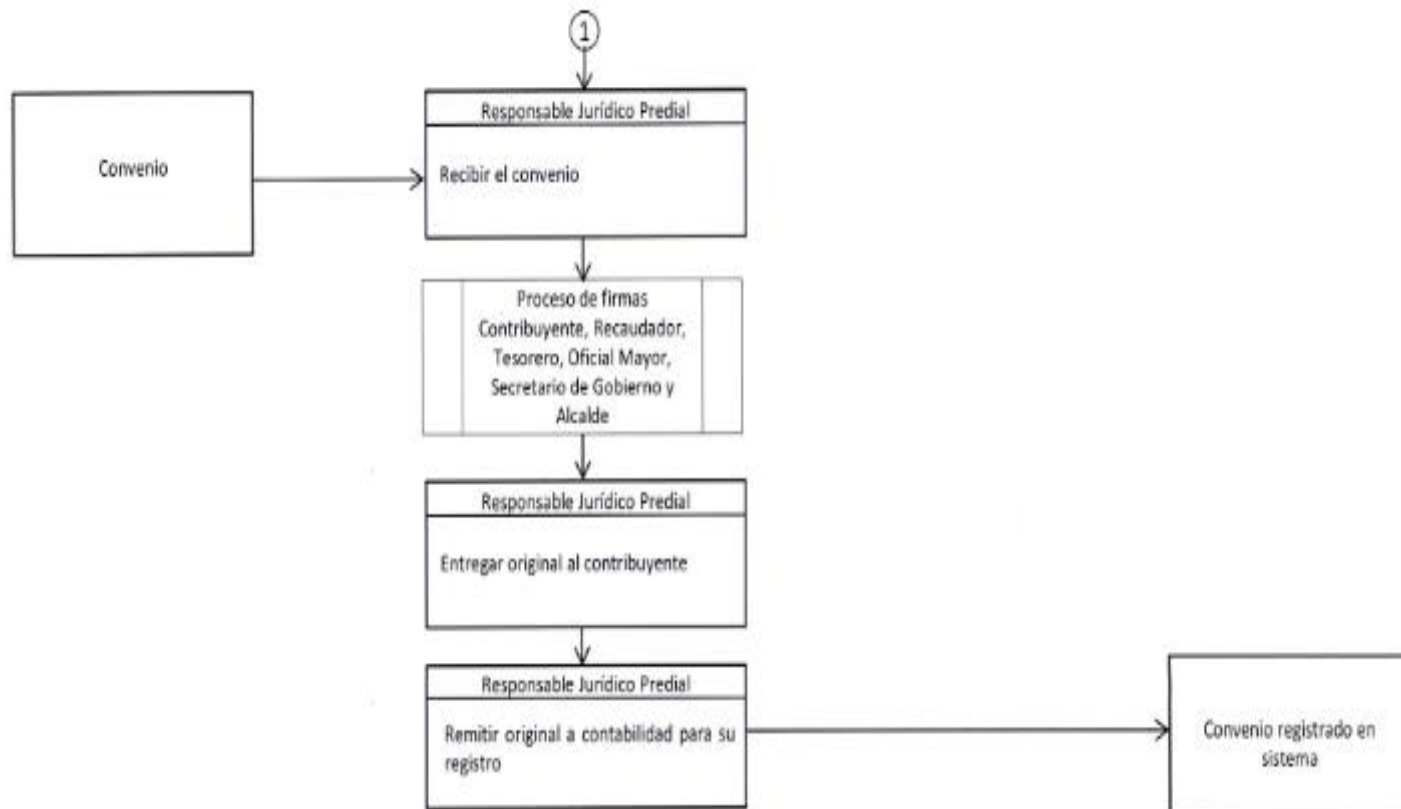
ÁREA: JURÍDICO

GENERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONVENIOS (PREDIAL)

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				1	4
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

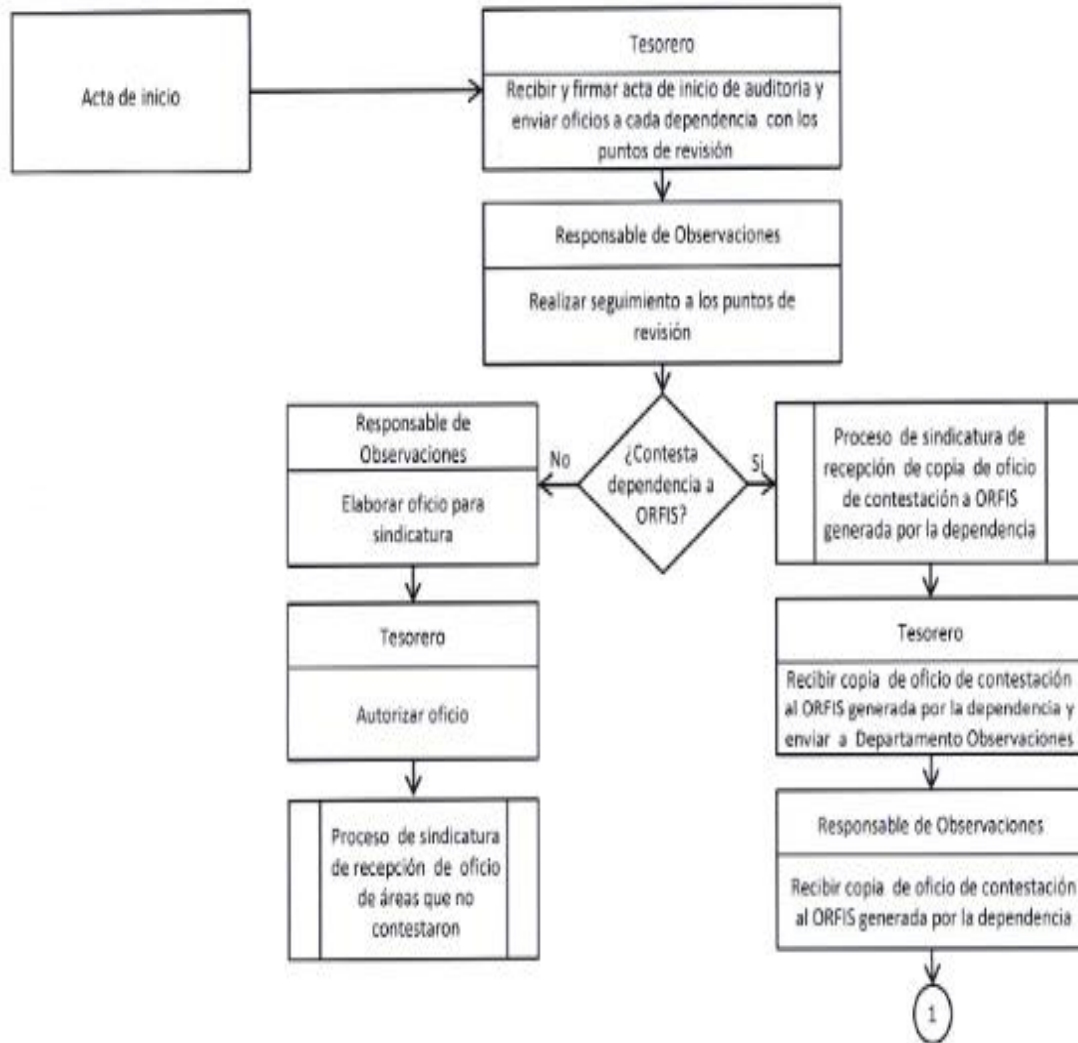
ÁREA: OBSERVACIONES

**CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DEL CONGRESO DEL ESTADO**

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2	4
HOJA	DE

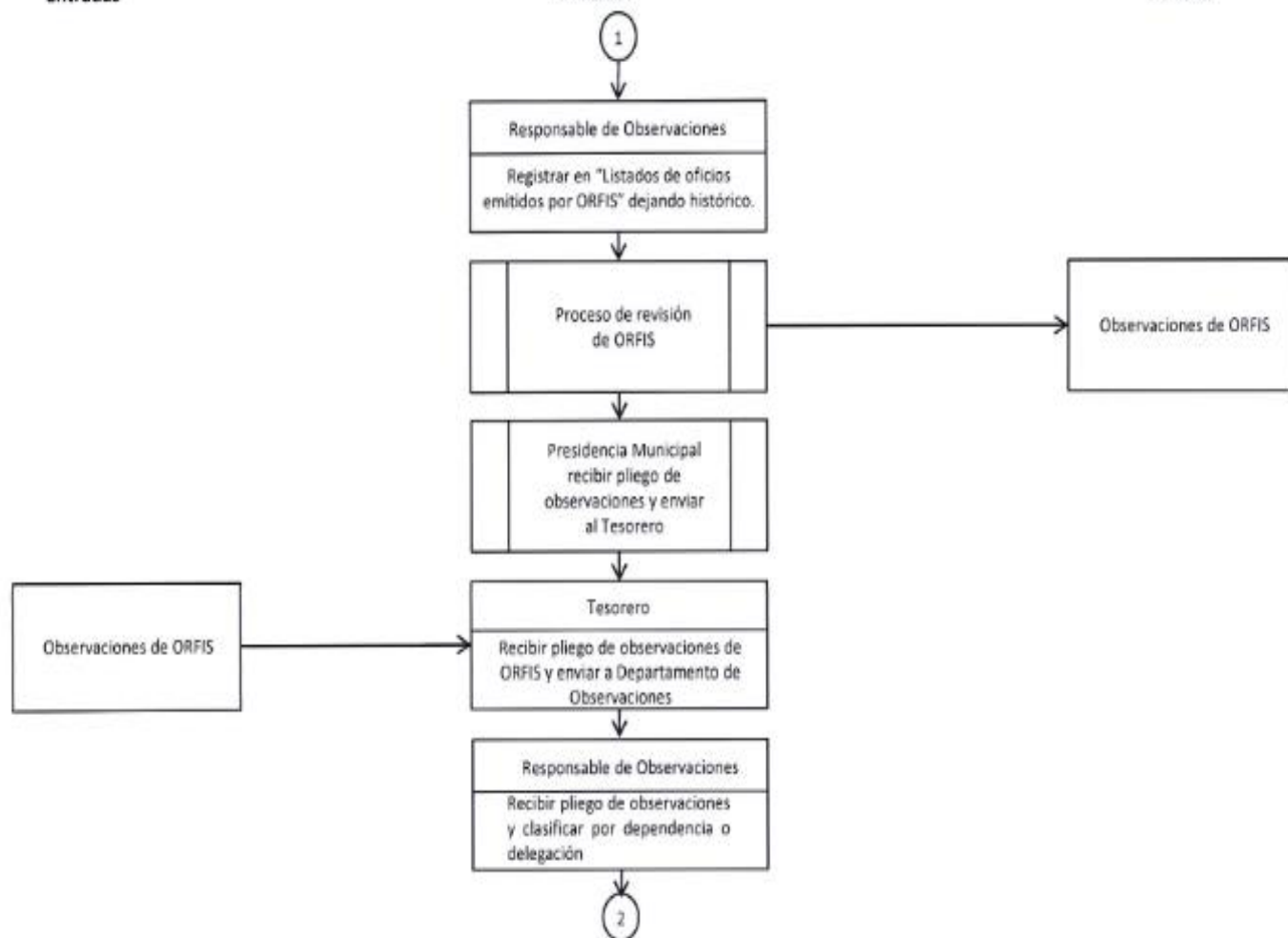
ÁREA: OBSERVACIONES

CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DEL CONGRESO DEL ESTADO

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DEL CONGRESO DEL ESTADO

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-001

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS

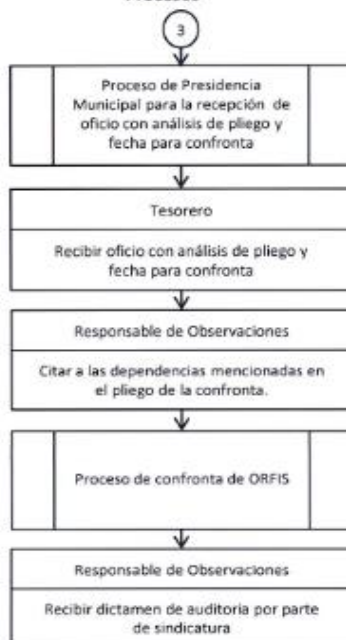


CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DEL CONGRESO DEL ESTADO

Entradas

Procesos

Salidas



REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

3	4
HOJA	DE

ÁREA: OBSERVACIONES

REVISADO			
31	OCT	2016	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

4	4
HOJA	DE

ÁREA: OBSERVACIONES

MP-TE-OB-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO			
31	OCT	2018	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

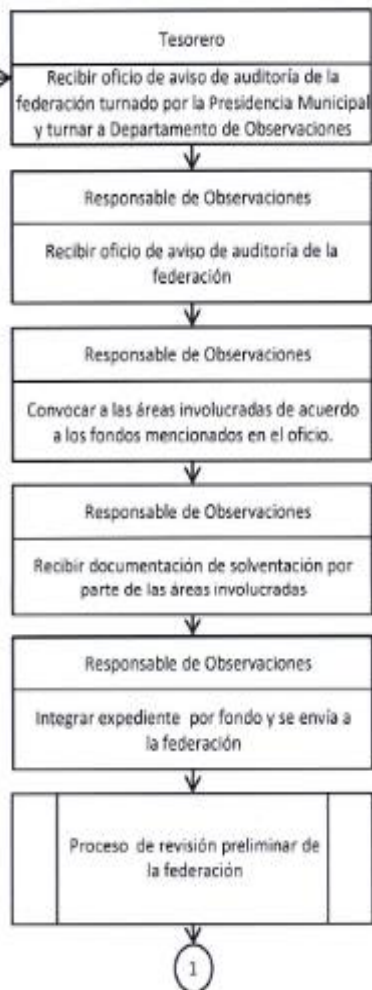
1	4
HOJA	DE

ÁREA: OBSERVACIONES

CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DE LA FEDERACIÓN

Entradas

Oficio de aviso de Auditoría Superior de la Federación turnado por la Presidencia Municipal

Procesos**Salidas**

MP-TE-OB-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



**CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
 OBSERVACIONES DE LA FEDERACIÓN**

REVISADO			
31	OCT	2018	1
DÍA	MES	AÑO	NÚM.

2

4

HOJA

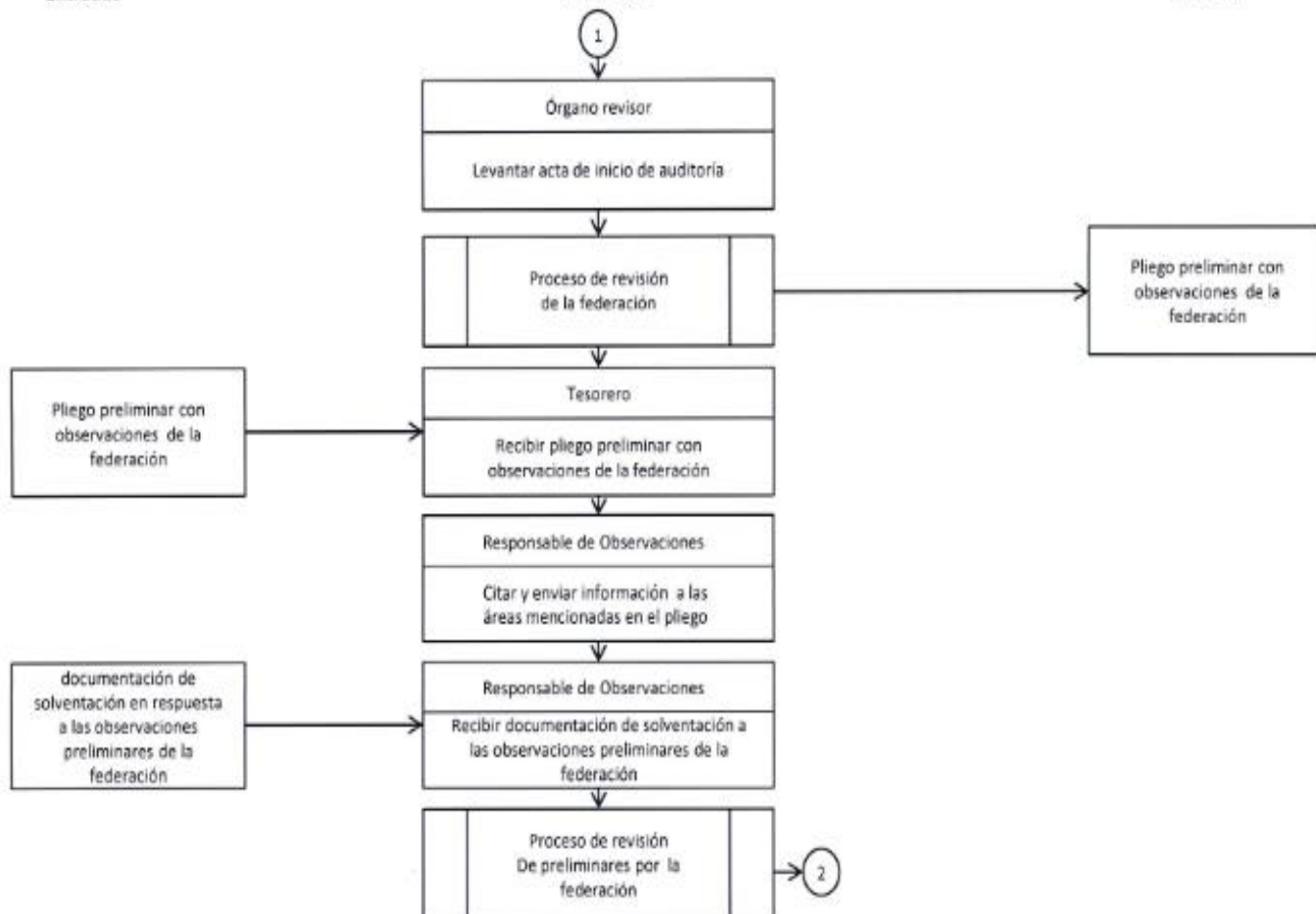
DE

ÁREA: OBSERVACIONES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
OBSERVACIONES DE LA FEDERACIÓN

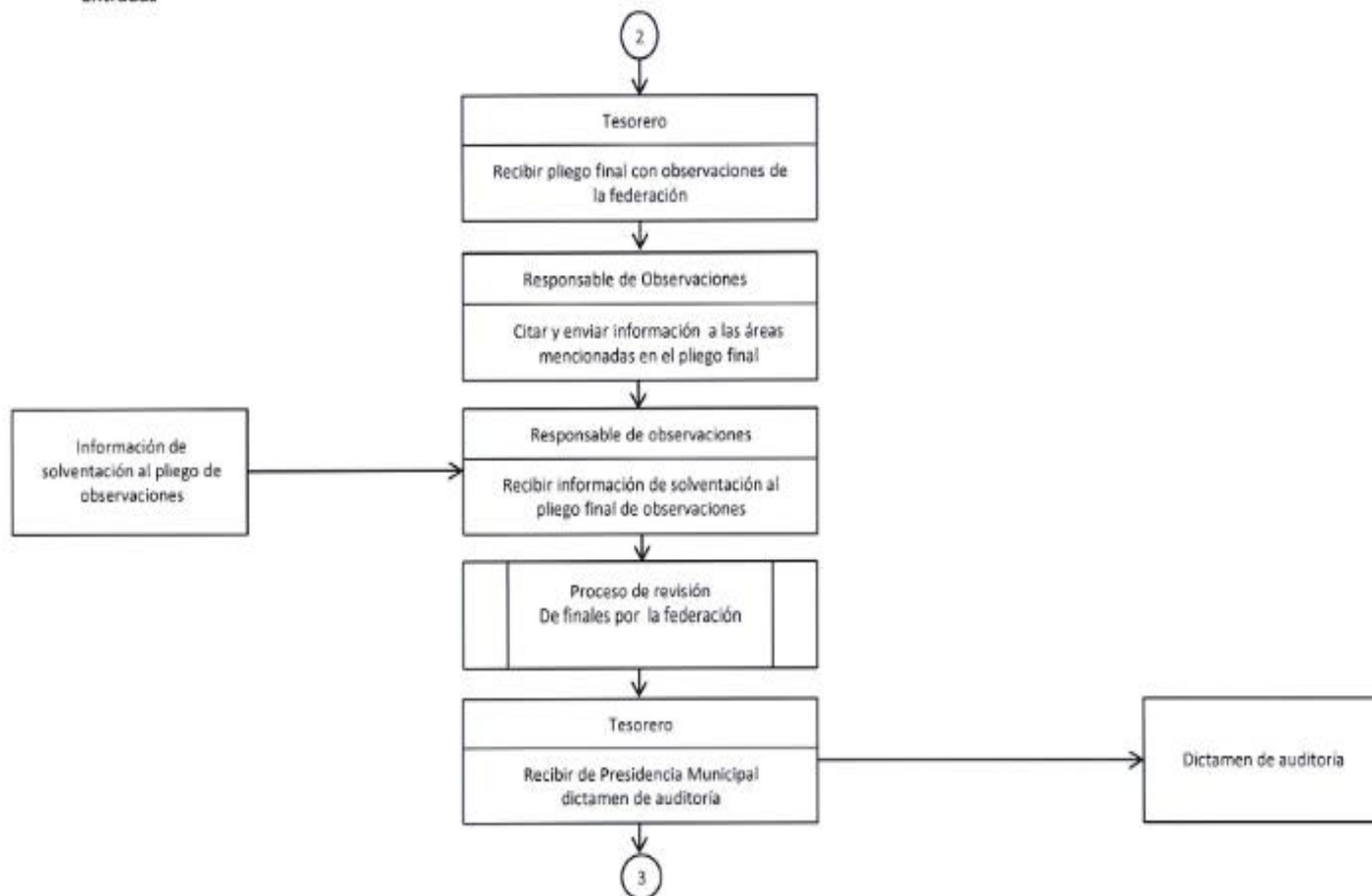
REVISADO				3	4
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

ÁREA: OBSERVACIONES

Entradas

Procesos

Salidas



MP-TE-OB-002

CÓDIGO

DIRECCIÓN: TESORERÍA

TESORERÍA
DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
MAPEOS DE PROCESOS



REVISADO				4	4
31	OCT	2016	1	HOJA	DE
DÍA	MES	AÑO	NÚM.		

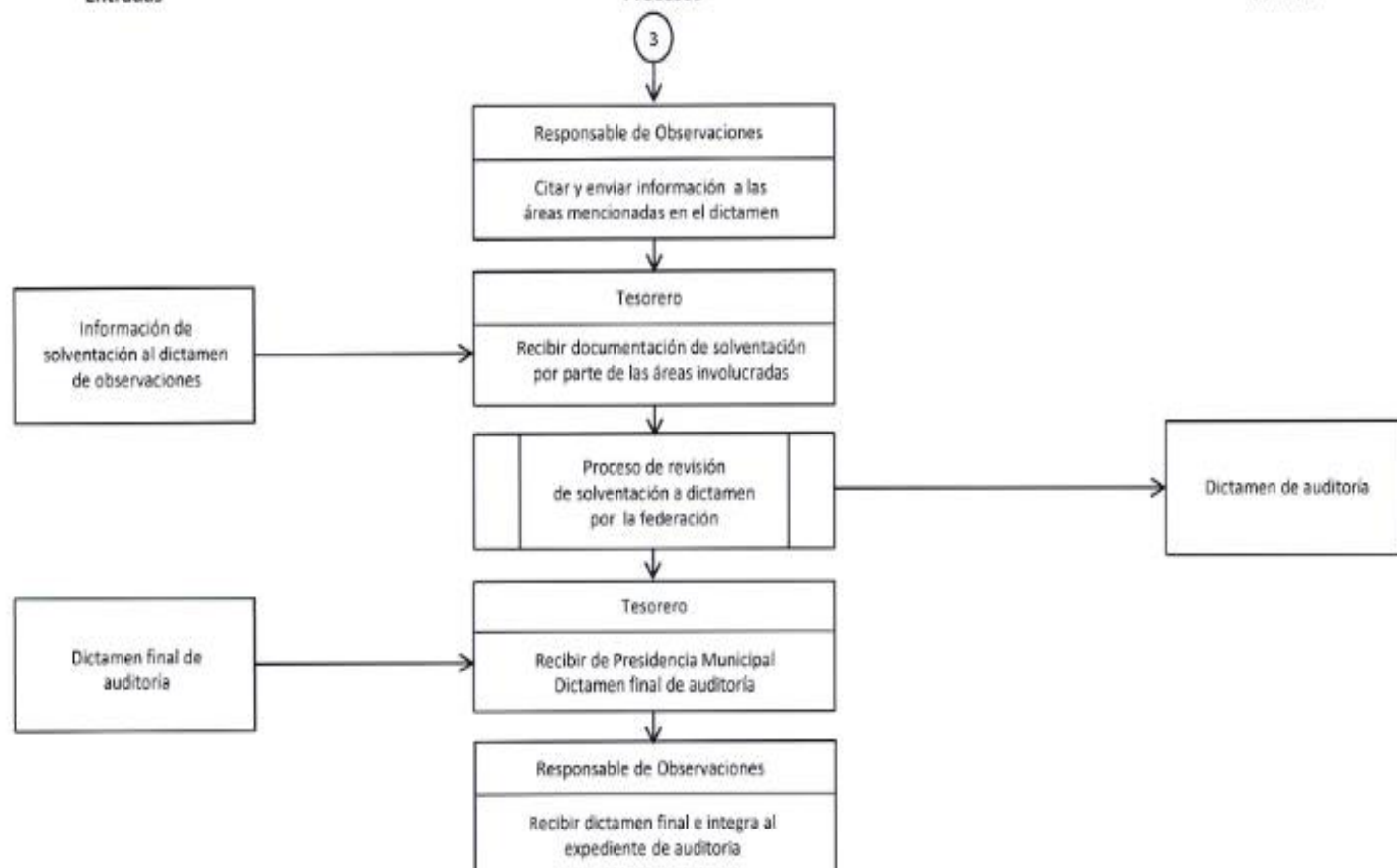
ÁREA: OBSERVACIONES

**CONTESTACIÓN Y SEGUIMIENTO A
 OBSERVACIONES DE LA FEDERACIÓN**

Entradas

Procesos

Salidas



Formato del Anexo 13

"Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación"

Capítulos de gasto:	Concepto		Concepto del Gasto	Total
1000: Servicios personales	1100	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER PERMANENTE	Gastos en Operación Directos	\$ 65,091,164.32
	1200	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER TRANSITORIO	Gastos en Operación Directos	\$ 5,180,139.31
	1300	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 13,693,178.79
	1400	SEGURIDAD SOCIAL	Gastos en Operación Directos	\$ 13,202,455.61
	1500	OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS	Gastos en Operación Directos	\$ 68,098,050.52
	1600	PREVISIONES	No aplica	\$-----
	1700	PAGO DE ESTÍMULOS A SERVIDORES PÚBLICOS	No aplica	\$-----
	Subtotal del Capítulo 1000			\$ 165,264,988.55
2000: Materiales y suministros	2100	MATERIALES DE ADMINISTRACIÓN, EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARTICULOS OFICIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 4,365,275.50
	2200	ALIMENTOS Y UTENSILIOS	Gastos Indirectos	\$ 99,961.39
	2300	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	No aplica	\$-----
	2400	MATERIALES Y ARTÍCULOS DE CONSTRUCCIÓN Y DE REPARACIÓN	Gastos en Mantenimiento	\$ 265,660.90
	2500	PRODUCTOS QUÍMICOS, FARMACÉUTICOS Y DE LABORATORIO	Gastos en Mantenimiento	\$ 18,057.13
	2600	COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS	Gastos en Mantenimiento	\$ 632,576.85
	2700	VESTUARIO, BLANCOS, PRENDAS DE PROTECCIÓN Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS	Gastos Indirectos	\$ 15,988.21
	2800	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA SEGURIDAD	No aplica	\$-----
	2900	HERRAMIENTAS, REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES	Gastos en Mantenimiento	\$ 2,694,704.66
	Subtotal del Capítulo 2000			\$ 8,227,224.64
3000: Servicios generales	3100	SERVICIOS BÁSICOS	Gastos en Operación Directos	\$ 82,378.38
	3200	SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	Gastos en Operación Indirectos	\$ 476,358.61
	3300	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS, TÉCNICOS Y OTROS SERVICIOS	Gastos en Operación Indirectos	\$ 30,478,818.79
	3400	SERVICIOS FINANCIEROS, BANCARIOS Y COMERCIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 42,248,431.29
	3500	SERVICIOS DE INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	Gastos en Mantenimiento	\$ 394,757.52
	3600	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD	Gastos en Operación Directos	\$ 2,515,033.03
	3700	SERVICIOS DE TRASLADO Y VIÁTICOS	Gastos en Operación Directos	\$ 222,562.08
	3800	SERVICIOS OFICIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 1,262,150.91
	3900	OTROS SERVICIOS GENERALES	Gastos en Operación Directos	\$ 31,908,205.80
	Subtotal del Capítulo 3000			\$ 109,588,696.41
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	TRANSFERECNIAS INTERNAS Y ASIGNACIONES AL SECTOR PÚBLICO	Gastos en Operación Indirectos	\$ 274,310,543.42
	4200	TRANSFERENCIAS AL RESTO DEL SECTOR PRIVADO	No aplica	\$-----
	4300	SUBSIDIOS Y SUBVENCIONES	No aplica	\$-----
	4400	AYUDAS SOCIALES	Gastos en Operación Indirectos	\$ 10,601,876.77
	4500	PENSIONES Y JUBILACIONES	No aplica	\$-----
	4600	TRANSFERENCIAS A FIDEICOMISOS, MANDATOS Y OTROS ANÁLOGOS	No aplica	\$-----
	4700	TRANSFERENCIAS A LA SEGURIDAD SOCIAL	No aplica	\$-----
	4800	DONATIVOS	No aplica	\$-----
	4900	TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	No aplica	\$-----
Subtotal del Capítulo 4000			\$ 284,912,420.19	
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	5100	MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	Gastos en Capital	\$ 1,510,903.64
	5200	MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO	No aplica	\$-----
	5300	EQUIPO E INSTRUMENTAL MEDICO Y DE LABORATORIO	No aplica	\$-----
	5400	VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	Gastos en Capital	\$ 2,000,000.00
	5500	EQUIPO DE DEFENSA Y SEGURIDAD	No aplica	\$-----
	5600	MAQUINARIA, OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Gastos en Capital	\$ 89,198.20
	5700	ACTIVOS BIOLÓGICOS	No aplica	\$-----
	5800	BIENES INMUEBLES	No aplica	\$-----
	5900	ACTIVOS INTANGIBLES	No aplica	\$-----
	Subtotal del Capítulo 5000			\$ 3,600,101.84
9000: Deuda Pública	9100	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 20,622,805.94
	9200	INTERESES DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 235,205,114.81
	9400	GASTOS DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 19,022,157.00
	Subtotal del Capítulo 9000			\$ 274,850,077.75
Elija por renglón el concepto de gasto del catálogo que despliega en la columna con el mismo nombre. En caso de que una partida no aplique elegir la opción “No Aplica”.				
Categoría	Cuantificación	Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto		
Gastos en Operación Directos	\$ 247,869,025.54	La dependencia realiza la clasificación del gasto de acuerdo a la distribución derivada de su presupuesto aprobado anual (metas y acciones).		
Gastos en Operación Indirectos	\$ 315,983,547.19	La dependencia realiza la clasificación del gasto de acuerdo a la distribución derivada de su presupuesto aprobado anual (metas y acciones).		
Gastos en Mantenimiento	\$ 3,740,096.16	La dependencia realiza la clasificación del gasto de acuerdo a la distribución derivada de su presupuesto aprobado anual (metas y acciones).		
Gastos en capital	\$ 278,450,179.59	La dependencia realiza la clasificación del gasto de acuerdo a la distribución derivada de su presupuesto aprobado anual (metas y acciones).		
Gasto Total	\$ 846,042,848.48			
Gastos Unitarios	N/A	No presento información de personas beneficiadas y/o población atendida del programa evaluado.		

Formato del Anexo 14

"Avance de los Indicadores respecto de sus metas"

Nombre del Programa: Tesorería Municipal
Modalidad: Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad: Tesorería Municipal
Unidad Responsable: Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación: 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año Evaluado)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance (%)	Justificación
FIN	ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA	Anual	0	0	0%	No tiene meta programada para este periodo
P1	CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA	Semestral	50	50	100%	Se logró la meta programada.
P1C1	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	Trimestral	4.0	9.58	239%	Se supero la meta programada.
P1C1A1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C1A2	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	Trimestral	4	4.13	103%	Se superó la meta programada.
P1C2	INDICE GENERAL DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL	Semestral	50	78	156%	Se superó la meta programada.
P1C2A1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA IMPLEMENTACION DEL PBR	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A2	PORCENTAJE DEL LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A3	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	Trimestral	25	23.85	95.40%	No se logró la meta programada.
P1C2A4	PORCENTAJE DE LOGRO EN ACCIONES ENCAMINADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C3	PORCENTAJE DE LOGRO DE ENTES FISCALIZADOS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS.	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A2	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA COORDINACION DE AUDITORIAS APLICADAS AL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO AL CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada

Formato del Anexo 15

“Instrumento de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida”

Nombre del Programa:	Tesorería Municipal
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Tesorería Municipal
Unidad Responsable:	Dirección Tesorería Municipal
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018

El programa no cuenta con instrumento para medir el grado de satisfacción de la población atendida, ni se encontró evidencia de que se hayan llevado a cabo.

Formato del Anexo 16

“Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior”

Nombre del Programa: Servicios Públicos Municipales
Modalidad: Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad: Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
Unidad Responsable: Dirección de Servicios Públicos Municipales
Tipo de Evaluación: Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación: 2018

El programa no fue evaluado en el ejercicio 2017, por lo que no presenta FODA comparativo.

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
DISEÑO	Fortaleza		
	El programa identifica el problema que busca resolver.	1	Definir el plazo para la definición del problema y su actualización en los documentos de planeación.
	Existe un diagnóstico del problema, presentando causas y efectos, cuantificación de la población objetivo y ubicación territorial.	2	Solo se contempla un nivel de causas y efectos en el árbol de problemas, por lo que es importante apegarse a la MML.
	El programa cuenta con alineación con el programa nacional.	4	Incluir la vinculación del programa nacional en los documentos de planeación.
	El programa tiene alineación a los objetivos del desarrollo sostenible.	6	Incluir la vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible en los documentos de planeación.
	Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas.	7	Incluir los campos de "unidad de medida y fecha de actualización en el formato de Programa Operativo Anual.
	Se identifica en el documento normativo el resumen narrativo de la MIR.	10	
	Se cuentan con las fichas técnicas de los indicadores.	11	Incluir el dato de línea base a cada indicador
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que tiene el programa.	3	Documentar el diagnóstico que se realiza, e incluir la justificación teórica o empírica que sustente la intervención del programa
	Algunos de los indicadores no guardan congruencia entre el método de cálculo y la meta establecida. Existen indicadores que se miden con la elaboración de informes.	12	Replantear el indicador que mide el FIN. Revisar la distribución de las metas en los trimestres, no reflejando avance de la meta, sino el mes de cumplimiento.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDA / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Fortaleza		
	Se cuenta con un plan estratégico.	14	No cuenta con el procedimiento documentado.
	Cuentan con un plan de trabajo	15	
	Recolecta información para medir el desempeño con un sistema automatizado.	22	
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No cuenta con un procedimiento documentado de realización de planeación estratégica.	14	
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDA / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
COBERTURA Y FOCALIZACIÓN	Fortaleza		
	Se realiza la cobertura a su población objetivo.	25	
	Se identifica la población objetivo.	24	
	Oportunidad		
	Debilidad		
	No se cuenta con una estrategia documentada para atender a la población objetivo.	23	Realizar un documento que señale claramente la estrategia de cobertura del programa, la meta a corto, mediano y largo plazo.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDA / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
OPERACIÓN	Fortaleza		
	Cuenta con un manual de procedimientos.	26	
	Identifica y cuantifica los gastos de operación.	38	Realizar el análisis de la información a nivel componente.
	Se cuenta con un sistema para la generación de información contable, presupuestal y programática.	40	
	Se alcanzaron las metas programadas al segundo trimestre.	41	
	Se cuentan con mecanismos de transparencia.	42	Propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones.
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Los procedimientos de ejecución de obras, no se encuentran sistematizados ni difundidos públicamente.	36	Realizar la sistematización de los procedimientos.
	Amenaza		
	Cambios en la normatividad aplicable a la armonización contable.	40	
	Cambio de Gobierno Federal, que impacte en la asignación de recursos.	40	

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA	Fortaleza		
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Se cuenta con un instrumento para medir el grado de satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, sin embargo, esta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa.	43	Ampliar la medición de la satisfacción, a las áreas responsables de los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, los cuales constituyen su población objetivo, según lo planteado en su programa.
	Amenaza		

PROGRAMA:			
APARTADO	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD / DEBILIDAD O AMENAZA	REFERENCIA DEL CUESTIONARIO	RECOMENDACIÓN
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Fortaleza		
	Se documentan los resultados del programa.	44	
	Se cuentan con resultados positivos de los indicadores.	45	Realizar la revisión de los indicadores que miden el fin y propósito, así como replantear los indicadores cuyo resultado está medido en elaboración de informes.
	Oportunidad		
	Debilidad		
	Amenaza		
	La baja respuesta de la ciudadanía que impacte en la disminución de la recaudación de ingresos.	45	

Formato del Anexo 17

“Cuestionario de Evaluación de Constancia y Resultados”

Nombre del Programa:	Servicios Públicos Municipales
Modalidad:	Consistencia y Resultados
Dependencia/Entidad:	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
Unidad Responsable:	Dirección de Servicios Públicos Municipales
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2018



XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA



Universidad Tecnológica de *Tijuana*

Tesorería Municipal

(Recaudación Municipal)

ÍNDICE

1	Introducción	3
1.1	Objetivo del programa entidad	5
1.2	Funciones y servicios	6
1.3	Estructura Orgánica	8
2	Instrumento de evaluación de consistencia y resultados	9
2.1	Diseño	10
2.2	Planeación y orientación a resultados	26
2.3	Cobertura y focalización	31
2.4	Operación	33
2.5	Percepción de la población atendida	48
2.6	Medición de resultados	49
3	Resultados de la evaluación de consistencia y resultados	53
3.1	Resumen nivel de cumplimiento	54
3.2	Valoración final del programa	56

1**Introducción**

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

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su numeral décimo sexto fracción I, inciso a, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de consistencia y resultados, la cual analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.

El objetivo general de esta evaluación es proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados, además de contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados.

Este tipo de evaluación analiza la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

También se evalúa la planeación estratégica para identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Por otro lado, este tipo de evaluación permite examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Asimismo, permite analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Además, esta evaluación permite identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados. Por último, también permite examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

En resumen, la evaluación de consistencia y resultados permite contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados, además de proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de los programas.

1.1**Objetivo del programa entidad**

El programa evaluado está a cargo de la Tesorería Municipal, el cual tiene como objetivo “Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública”. El cual está alineado a la estrategia establecida en el Plan Municipal de Desarrollo 2017 – 2019, 5.1.1. Fortalecer las finanzas municipales y asegurar un presupuesto orientado a resultados.

La dependencia define su misión y visión de la siguiente manera:

MISIÓN: Dirigir los recursos financieros de la Hacienda Municipal hacia el logro y cumplimiento de los objetivos y programas del H. Ayuntamiento, implementando procesos administrativos necesarios encaminados a proporcionar un servicio adecuado y expedito al público; así como la correcta aplicación de las partidas presupuestales con estricto apego a las leyes y normatividad vigente para cada ejercicio.

VISIÓN: Lograr una economía municipal fortalecida que optimice el rendimiento de los recursos propios y asignados para afrontar la importante labor recaudatoria y de servicio, que ofrece a la ciudadanía, mejores servicios distinguiéndose por la calidad en el desempeño de sus funciones.

1.2**Funciones y servicios**

La dependencia a cargo es parte de la administración pública municipal, del sector centralizado; según el Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana, entre sus principales funciones se encuentra:

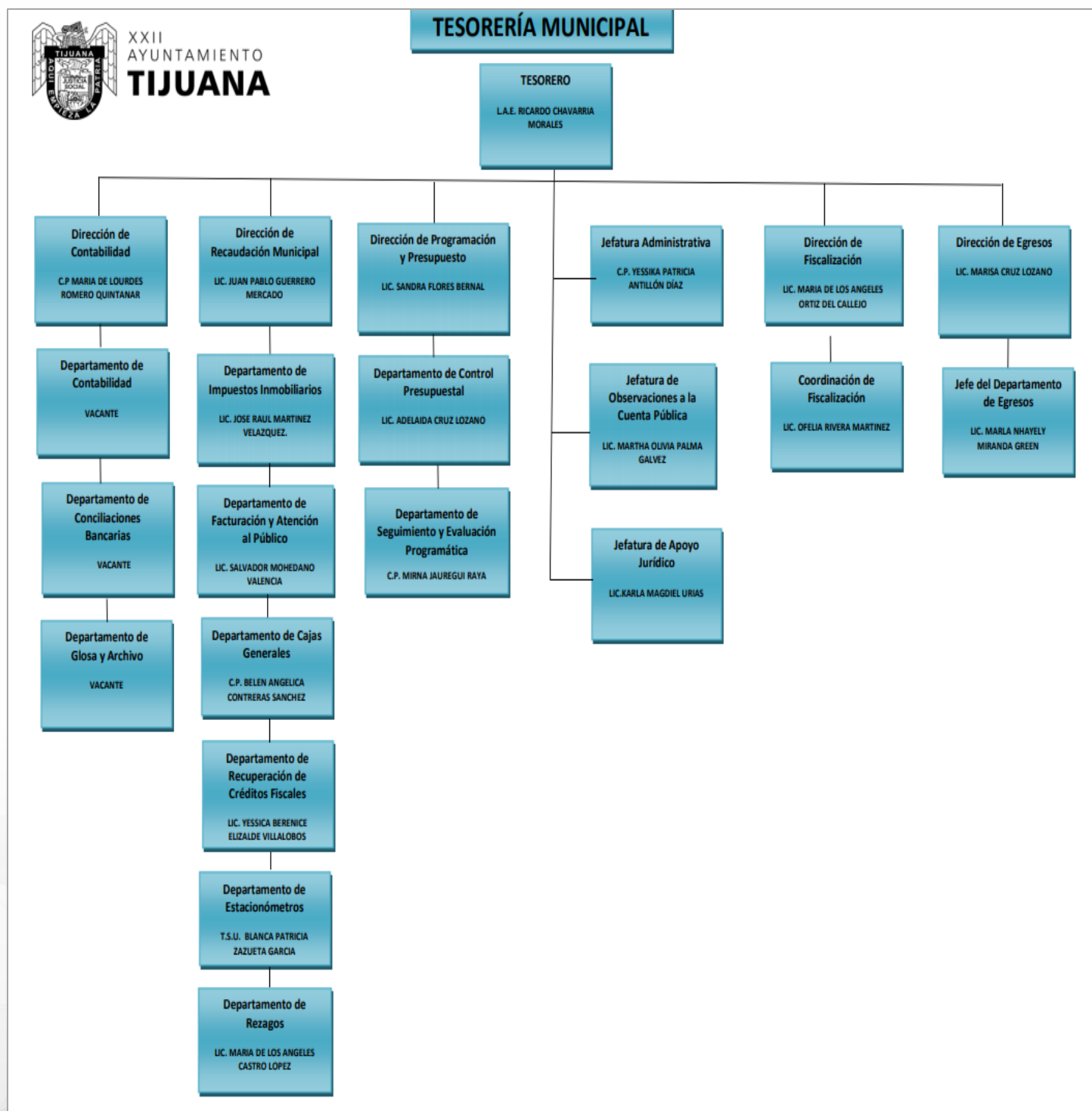
1. Formular y someter a la consideración del Presidente, la política hacendaria del gobierno municipal y los programas financieros y crediticios, tributarios, patrimoniales y tarifarios de la administración municipal centralizada y descentralizada;
2. Conducir la política administrativa, fiscal y financiera de la administración pública municipal aprobada por el Ayuntamiento;
3. Conducir la política administrativa, fiscal y financiera de la administración pública municipal aprobada por el Ayuntamiento;
4. Informar al Presidente Municipal la situación que guarda el manejo de la deuda pública municipal y, en general, el estado de las finanzas municipales;
5. Elaborar los anteproyectos de presupuesto de egresos y Ley de Ingresos del Ayuntamiento, para su presentación ante el Presidente Municipal;
6. Coordinar la formulación del anteproyecto del programa operativo anual institucional, para su presentación ante el Presidente Municipal;
7. Proponer y diseñar los criterios generales para la racionalidad y disciplina presupuestal del gasto público; Analizar y evaluar sistemáticamente el comportamiento y evolución de los ingresos municipales;
8. Diseñar políticas y proponer programas que propicien y consoliden la cultura tributaria de los contribuyentes; Verificar que se remita al Congreso del Estado de Baja California, trimestralmente, el informe de Avance de Gestión Financiera sobre los resultados físicos y financieros de los

programas a su cargo; así como la Cuenta Pública correspondiente al ejercicio fiscal anterior, en los términos de la Ley de la materia;

9. Realizar el cobro de las contribuciones en los términos establecidos por la ley;
10. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;
11. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;

1.3

Estructura orgánica



2***Instrumento de evaluación de consistencia y resultados***

La Evaluación de Consistencia y Resultados analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa. Dicho instrumento contiene los siguientes elementos:

Diseño

Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable.

Planeación estratégica

Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Operación

Analiza los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa o en la normatividad aplicable.

Cobertura y focalización

Examina si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Percepción de beneficiarios

Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados.

Resultados

Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

A continuación, se describen los resultados obtenidos durante la aplicación de dicho instrumento.

2.1

Diseño

A. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Con base en la identificación que la dependencia, entidad y/o la unidad responsable del programa hayan realizado del problema o necesidad que se espera resolver con la ejecución del programa se debe realizar un análisis que permita contestar las siguientes preguntas:

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.

Sí

Nivel	Criterios
4	- El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, - El problema cumple con todas las características establecidas en la pregunta, y - El programa actualiza periódicamente la información para conocer la evolución del problema.

La dependencia define el problema en el documento “árbol de problemas” de la siguiente manera:

“Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, enfrentan finanzas municipales inestables y sus procedimientos administrativos son ineficientes”.

La definición del problema, se presenta como un hecho negativo, señala población afectada, sin embargo, por la naturaleza del programa no señala la diferencia entre hombres y mujeres.

No se tiene documentado la definición del plazo para la revisión y actualización, sin embargo, el proceso de planeación del programa, la cual incluye la definición del problema se realiza cada año, así mismo, se realiza el seguimiento de la evolución del programa de manera mensual, trimestral y anual.

Como aspecto de mejora se señala el definir el plazo de revisión y actualización del problema o necesidad que busca resolver el programa.

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- d) El plazo para su revisión y su actualización.

Sí

Nivel	Criterios
3	- El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema que pretende atender, y - El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.

La dependencia presenta el documento denominado “Árbol de causas y efectos del ejercicio fiscal 2018”, el cual se utilizó como base para la elaboración del árbol de problemas”. El documento cumple con dos de las características: a) causas, efectos y características del problema y b) cuantificación y características de la población que presenta el problema. Debido a que la población se refiere a “Programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana” no aplica la ubicación territorial de la población que presenta el problema.

A continuación, se desglosan las principales causas y efectos señalados:

Causas	1. Insuficiente recaudación de ingresos para sufragar los gastos de los programas de política pública. 2. La medición de la productividad y la eficiencia del gasto público es insuficiente. 3. No existe una fiscalización efectiva de los recursos municipales. 4. La contabilidad no se encuentra armonizada en su totalidad
Efectos	1. Escasa disciplina fiscal y financiera. 2. No se lleva un control eficiente del ingreso del gasto. 3. Escasa veracidad en la rendición de cuentas. 4. Falta de un buen funcionamiento de la administración pública.

Se observa que, en el citado documento, únicamente se determinaron un nivel de causas y efectos, sin embargo, la Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados publicada por CONEVAL, sugiere realizar de dos a cuatro niveles de análisis tanto en causas, como en efectos.

No se tiene documentado la definición del plazo para la revisión y actualización, sin embargo, el proceso de planeación del programa, la cual incluye la definición del problema se realiza cada año.

Como aspecto de mejora se determina la realización del análisis apegado a la Metodología del Marco Lógico, como lo sugiere la Guía de CONEVAL incluyendo de dos a cuatro niveles de causas y efectos en el árbol de problemas, ya que al no hacerlo así se corre el riesgo de dejar fuera variables que pueden repercutir durante la ejecución del programa, así como, no establecer de manera correcta los bienes o servicios que el programa debe entregar y las acciones necesarias que ha de implementar para la solución del problema¹. Así mismo, realizar un diagnóstico documentado, que presente de manera detallada la situación actual del problema, presentando las fuentes de la información, y que cuente con las firmas de las personas que lo elaboran autorizan, fechas de elaboración y las fechas de actualización.

¹ (CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Ciudad de México.

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

No

La dependencia no proporcionó evidencia de contar con una justificación teórica o empírica documentada. Sin embargo al analizar los diversos ordenamientos legales, podemos encontrar que el fin que persigue el programa “Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública”, está fundamentado en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde menciona que los recursos económicos de los Municipios “...se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”. Así mismo, la Ley de disciplina financiera señala en el artículo 1 que “Las Entidades Federativas, los Municipios y sus Entes Públicos... administrarán sus recursos con base en los principios de legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas.”

Como aspecto de mejora se recomienda realizar un diagnóstico del problema que el programa pretende atender, documentarlo e incluirlo como parte del diseño y planeación del programa.

B. ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LAS METAS Y ESTRATEGIAS NACIONALES

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

Sí

Nivel	Criterios
4	• El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del Propósito con los objetivos (s) del programa sectorial, especial, institucional o nacional, y • Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta, y • El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.

El programa cuenta con un documento denominado “Matriz de Planeación de Estrategias ejercicio fiscal 2018” donde establece las líneas de acción transversales entre el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019 y del Plan Municipal de Desarrollo 2017-2019, sin embargo, no presenta alineación con los programas citados.

El programa no cuenta con un documento en el que se establece la relación del propósito con los objetivos del programa sectorial especial, institucional o nacional, sin embargo, derivado de la investigación realizada, se pudo establecer que el propósito del programa sujeto a evaluación: **“Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas, logrando un gobierno eficiente y asegurando un gobierno orientado a resultados”**, está vinculado al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 del orden federal en uno de sus objetivos: **Objetivo 3. Fomentar un gasto eficiente, que promueva el crecimiento, el desarrollo y la productividad dentro de un marco de rendición de cuentas.**

Como aspecto de mejora, es importante que, adicional a la vinculación con los planes de desarrollo estatales y nacionales, se elabore y se documente la vinculación con el programa sectorial aplicable como parte de la planeación.

5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial, institucional o nacional relacionado con el programa?

Se proporcionó un documento denominado “Matriz de Planeación de Estrategias”, dónde se vincula el programa con las líneas de acción de los Planes Nacionales, Estatales y Municipales de desarrollo. Sin embargo, no se establece la vinculación con el objetivo sectorial, especial, institucional o nacional relacionado con el programa. Derivado de la investigación realizada se puede establecer dicha vinculación, como se muestra a continuación:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013 – 2018				Programa Nacional de Financiamiento o del Desarrollo 2013-2018	Propósito del Programa
META NACIONAL	OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN		
4. México próspero	4.1 Mantener la estabilidad macroeconómica del país.	4.1.3 Promover un ejercicio eficiente de los recursos presupuestarios disponibles, que permita generar ahorros para fortalecer los programas prioritarios de las dependencias y entidades.	4.1.3.1 Consolidar un Sistema de Evaluación del Desempeño y Presupuesto basado en Resultados. 4.1.3.2 Modernizar el sistema de contabilidad gubernamental. 4.1.3.4 Procurar la contención de erogaciones correspondientes a gastos de operación.	Objetivo 3. Fomentar un gasto eficiente, que promueva el crecimiento, el desarrollo y la productividad dentro de un marco de rendición de cuentas.	Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas, logrando un gobierno eficiente y asegurando un gobierno orientado a resultados

Como aspecto de mejora se señala el vincular el propósito con el programa sectorial, especial, institucional o nacional en un documento.

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015?

El propósito del programa se vincula de la siguiente manera:

PROPÓSITO DEL PROGRAMA	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	META	JUSTIFICACIÓN
Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana <u>cuentan con finanzas sanas</u> logrando un <u>gobierno eficiente</u> y asegurando un presupuesto orientado a resultados	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones fuertes	Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.	La vinculación es indirecta , ya que el logro del propósito del programa contribuye al cumplimiento del uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las fuentes de información son los Objetivos del Desarrollo Sostenible consultado desde la página: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Como aspecto de mejora se señala la necesidad de contar con un documento dónde se realice la vinculación del propósito del programa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015.

C. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD

Definiciones de población potencial, objetivo y atendida

Se entenderá por **población potencial** a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.

Se entenderá por **población objetivo** a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

Se entenderá por **población atendida** a la población beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.

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:

a) Unidad de medida.

- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

Sí

Nivel	Criterios
3	- El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y - Las definiciones cumplen todas las características establecidas.

En el documento Programa Operativo Anual, se define la población objetivo como **“Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”**. Al analizar la información y la naturaleza del programa, se puede concluir que, su población potencial es la misma que la población objetivo.

No se señala la unidad de medida, ni la metodología para su cuantificación y fuente de información, sin embargo, los funcionarios de la entidad señalaron que las unidades de medida son “programas”.

El programa revisa y actualiza la información de manera anual en el ejercicio de planeación.

Como aspecto de mejora se señala el incluir la unidad de medida, la metodología para su cuantificación, fuente de información y fecha para actualización en el documento “Programa Operativo Anual” o en un documento alterno.

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) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

No aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no existe el 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 periodicidad de las mediciones.

No aplica.

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recaba información de los beneficiarios.

D. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

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

Sí

Nivel	Criterios
4	Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.

Se proporcionaron dos documentos normativos: “Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana” y el “Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California”; en estos documentos se identifica el fin, propósito, todos los componentes y algunas actividades.

Matriz de Indicadores de Resultados		Documentos Normativos
Nivel	Resumen Narrativo (Objetivos)	
Fin	Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública.	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. XIV. Proponer y diseñar los criterios generales para la racionalidad y disciplina presupuestal del gasto público; XVIII. Analizar y evaluar sistemáticamente el comportamiento y evolución de los ingresos municipales; XX. Verificar que se remita al Congreso del Estado de Baja California, trimestralmente, el informe de Avance de Gestión Financiera sobre los resultados físicos y financieros de los programas a su cargo; así como la Cuenta Pública correspondiente al ejercicio fiscal anterior, en los términos de la Ley de la materia;
Propósito	Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados.	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. III. Conducir la política administrativa, fiscal y financiera de la administración pública municipal aprobada por el Ayuntamiento; XIV. Proponer y diseñar los criterios generales para la racionalidad y disciplina presupuestal del gasto público; XIX. Diseñar políticas y proponer programas que propicien y consoliden la cultura tributaria de los contribuyentes; XXI. Dirigir las acciones que permitan optimizar los recursos en base a las necesidades y calendarios establecidos;
Componente 1	Incremento de la recaudación registrado	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. XVIII. Analizar y evaluar sistemáticamente el comportamiento y evolución de los ingresos municipales; XIX. Diseñar políticas y proponer programas que propicien y consoliden la cultura tributaria de los contribuyentes;

Matriz de Indicadores de Resultados		Documentos Normativos
Nivel	Resumen Narrativo (Objetivos)	
Componente 1 Actividad 1	Implementación de estrategias recaudatorias	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. XIX. Diseñar políticas y proponer programas que propicien y consoliden la cultura tributaria de los contribuyentes;
Componente 1 Actividad 2	Incremento de la recaudación de impuestos inmobiliarios	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. XXV. Realizar el cobro de las contribuciones en los términos establecidos por la ley; XXVIII. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;
Componente 2	Gobierno eficiente y de resultados implementado	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. XIV. Proponer y diseñar los criterios generales para la racionalidad y disciplina presupuestal del gasto público;
Componente 2 Actividad 1	Acciones encaminadas al cumplimiento de la implementación del presupuesto basado en resultados (PBR)	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. Artículo 22. X. Evaluar y sistematizar el presupuesto anual de ingresos y egresos del Municipio; XI. Elaborar y mantener actualizado un sistema de información de las finanzas municipales, cubriendo todas las etapas del proceso de ingreso - gasto; XVI. Elaborar el análisis anual de impacto presupuestario;
Componente 2 Actividad 2	Acciones encaminadas al cumplimiento de la implementación del sistema de evaluación del desempeño (SED).	Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California. Capítulo IV. De la Dirección de Programación y Presupuesto Artículo 20. III. Integrar la estructura de indicadores y el Sistema de Evaluación del Desempeño

Matriz de Indicadores de Resultados		Documentos Normativos
Nivel	Resumen Narrativo (Objetivos)	
		dando seguimiento de las metas comprometidas;
Componente 2 Actividad 3	Registro de pagos.	Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California. <u>Capítulo III. De la Dirección de Egresos</u> V. Dar seguimiento a la programación autorizada de pago a proveedores y acreedores del Ayuntamiento de Tijuana, expidiendo para el efecto cheques autorizados y transferencias electrónicas bancarias; <u>Capítulo V. De la Dirección de Contabilidad</u> <u>Artículo 22.</u> II. Revisión y registro de las nóminas; XI. Control, registro y realización de los pagos correspondientes a ISSSTECALI;
Componente 2 Actividad 4	Actividades encaminadas al mejor desempeño del control interno de la tesorería municipal.	No identificado en el documento normativo.
Componente 3	Fiscalización efectiva implementada	Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. <u>Artículo 22.</u> XXV. Realizar el cobro de las contribuciones en los términos establecidos por la ley; XXVIII. Verificar la recaudación de las contribuciones municipales, de conformidad con las disposiciones generales;
Componente 3 Actividad 1	Realización de auditorías y revisiones especiales a delegaciones y direcciones que integran el ayuntamiento.	No identificado en el documento normativo. Esa actividad se menciona en el Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Tijuana B.C. como parte de la Sindicatura Municipal.
Componente 3 Actividad 2	Acciones encaminadas a la coordinación de las auditorías que realizan los diferentes órganos de control y fiscalización al Municipio de Tijuana.	Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California. <u>Capítulo VIII. De la Jefatura de Apoyo Jurídico.</u> <u>Artículo 29.</u>

Matriz de Indicadores de Resultados		Documentos Normativos
Nivel	Resumen Narrativo (Objetivos)	
		VI. Atención de auditorías y asistencia a confrontas, y <u>Capítulo IX. De la Jefatura de Observaciones a la Cuenta Pública.</u> <u>Artículo 30.</u> I. Coordinar las auditorías que lleven a cabo los diferentes Órganos de Control y Fiscalización; II. Coordinar a las dependencias que participan en la solventación de las observaciones derivadas de las auditorías, por parte de diferentes Órganos de Control y Fiscalización;
Componente 4	Contabilidad gubernamental armonizada	No identificado en el documento normativo.
Componente 4 Actividad 1	Elaboración de estados financieros	Reglamento Interno de la Tesorería Municipal de Tijuana, Baja California. <u>Artículo 22.</u> XII. Elaboración y envió al Órgano de Fiscalización Superior del Estado los Estados Financieros mensuales y de la Cuenta Pública al Congreso del Estado.

De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para resultados

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

- Nombre.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de Medida.
- Frecuencia de Medición.
- Línea base.
- Metas.
- Comportamiento del indicador (ascendente, descendente).

Nivel	Criterios
4	Del 85% al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

La dependencia proporcionó en total 15 fichas técnicas de los indicadores, las cuales corresponden a cada uno de los objetivos de la MIR, dichas fichas cumplen con todos los campos señalados, sin embargo, no se presenta la información de la línea base.

Cómo aspecto de mejora se determina que la dependencia establezca la línea base de sus indicadores, lo anterior de acuerdo con lo señalado en el Capítulo 6 del Manual para el diseño y la construcción de indicadores emitida por CONEVAL, en dónde explica que “su definición consiste en utilizar la información disponible del programa en el periodo inicial y sustituirla en el método de cálculo; el valor resultante es la denominada línea base y es el punto de partida del programa”². Este dato permite conocer la situación del programa al inicio del ejercicio, lo que permite establecer la metas que se pretender alcanzar con mayor precisión. Al comparar la situación del programa al inicio y las metas alcanzadas, permite conocer el desempeño de este.

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

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

Sí

Nivel	Criterios
1	Del 0% al 49% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

En todos los indicadores se definieron unidades de medida y son factibles de alcanzar, sin embargo, en los indicadores no se estableció la línea base, por lo que no se conoce la situación del programa al inicio del

² (CONEVAL), C. N. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Ciudad de México.

ejercicio, no pudiendo determinar claramente si las metas establecidas impulsan el desempeño, siendo esta la principal incidencia en el análisis realizado.

En total la MIR se integra de 15 indicadores, de los cuales, se componen por el fin, propósito, cuatro componentes y nueve actividades. La información utilizada para la construcción de los indicadores es de fuentes internas y externas.

En cuanto al indicador para medir el **Fin**, se encontró inconsistencia en la interpretación de la fórmula y el método de cálculo, mencionando que, “Mide la relación entre el ingreso propio del ayuntamiento de Tijuana y los ingresos totales que tuvieron en el ejercicio fiscal actual, indicando en qué medida puede cubrir sus gastos totales sin la intervención de otros niveles de gobierno”, sin embargo, el método de cálculo utiliza la relación de los ingresos propios respecto a los gastos totales. De la revisión realizada se desprenden varias observaciones:

- i. Según la meta establecida, se busca que el 90% de los gastos totales del municipio se cubran con ingresos propios, sin embargo, al realizar un cálculo rápido en los resultados del ejercicio 2017, se encuentra que los ingresos propios representan el 38% de los gastos totales. Por lo que lograr el 90% en 2018 no resulta factible.
- ii. En el supuesto de que el indicador se construyera bajo los términos que menciona la interpretación (medir la relación entre el ingreso propio y los ingresos totales), establecer una meta de 90% no sería factible de lograr, ya que los ingresos totales incluyen las participaciones y aportaciones federales, las cuales representaron un 63% del ingreso total en 2017.

En cuanto al Propósito, se mide con la calificación otorgada al Municipio por agencias calificadoras de riesgos, sin embargo, al no establecer una línea base no se conoce la situación del programa al inicio del ejercicio, por lo que no se puede determinar si la meta establecida impulsa el desempeño. Por otra parte, al establecer la meta en 50% para cada semestre, no se muestra claridad en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de la calificación, o si se refiere a dos evaluaciones en el año.

Cada una de las características de cada meta se analizan en el Anexo 5, adjuntando observaciones para cada indicador. En general se observa que los indicadores son pertinentes, sin embargo, no se tiene claridad y congruencia entre la interpretación, el método de cálculo y las metas establecidas en algunos casos.

Como aspecto de mejora, es importante definir la línea base para cada uno de los indicadores, así como analizar la congruencia de la interpretación y el método de cálculo. Construir indicadores que impulsen el desempeño y que no utilicen como unidad de medida la elaboración de informes.

E. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS FEDERALES

13. ¿Con cuáles programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Programa Evaluado	Programa Complementario
Tesorería Municipal	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018
Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública	Fomentar un gasto eficiente, que promueva el crecimiento, el desarrollo y la productividad dentro de un marco de rendición de cuentas

Derivado de la revisión señalada, se encontró complementariedades con el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018, de orden Federal en donde ambos coinciden con conceptos comunes en beneficios que busca el programa, como: finanzas sanas, impulsar resultados, rendición de cuentas, etc.

Sin embargo, en los documentos normativos entregados por la dependencia, no se encontraron señalamientos explícitos de las complementariedades y/o coincidencias.

2.2

Planeación y orientación a resultados**A. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN**

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.

Sí

Nivel	Criterios
3	El plan estratégico tiene tres de las características establecidas.

La dependencia no mostro documentos que muestren la aplicación de un procedimiento documentado para la realización de su planeación estratégica, sin embargo, la evidencia de la aplicación se encuentra en los distintos documentos proporcionados, por ejemplo, el programa tiene establecidos sus objetivos estratégicos (fin y propósito), así mismo, las estrategias para implementar dichos objetivos (componentes y actividades), y los indicadores para medir los logros, plasmados en la Matriz de Indicadores de Resultados. Así mismo, sus objetivos se encuentran vinculados con el Plan Municipal de Desarrollo, el cual contempla la planeación a mediano plazo, es decir, al finalizar la presente administración.

Como aspecto de mejora se determina la necesidad de establecer un procedimiento en un documento del ejercicio de planeación que se realiza anualmente, que contemple cada una de las actividades y los documentos que se producen en cada una de las etapas. Así mismo, elaborar un documento que concentre el plan estratégico realizado, ya que actualmente se encuentra evidenciado en documentos por separado.

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.

Sí

Nivel	Criterios
4	• Los planes de trabajo anuales tienen todas de las características establecidas.

La entidad presentó el documento “Programa Operativo Anual” el cual es resultado de una planeación en todos los programas del Ayuntamiento, el cual se encuentra documentado en el manual de procedimientos del Tesorería Municipal, quien está a cargo del programa.

El programa es conocido por los principales responsables, así mismo, cuenta con las metas de cada uno de los objetivos las cuales se establecen en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), así como sus indicadores en fichas técnicas. El seguimiento al programa y la presentación de resultados se realiza trimestralmente.

B. DE LA ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS Y ESQUEMAS O PROCESOS DE EVALUACIÓN

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 aplica

No se encontró información que indique que el programa haya sido sujeto de Evaluación de Consistencia y Resultados en ejercicios anteriores o de otro tipo, siendo la presente evaluación la primera vez que se aplica al programa. Por lo que no se mostraron evidencias de su utilización en la toma de decisiones y la definición de las acciones y actividades. La dependencia es sujeta de auditorías financieras por diversos órganos internos y externos, sin embargo, no se enfocan en la formulación del programa.

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 de acuerdo con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

No aplica

No se encontró información que indique que el programa haya sido sujeto de la Evaluación de Consistencia y Resultados en ejercicios anteriores, siendo la presente evaluación la primera vez que se aplica al programa. Por lo que no cuenta con Aspectos Susceptibles de Mejora a los cuales dar seguimiento.

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?

Dado que la presente Evaluación de Consistencia y Resultados es la primera que se aplica al programa, no se cuenta con Aspectos Susceptibles de Mejora a los cuales dar seguimiento.

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

Dado que la presente Evaluación de Consistencia y Resultados es la primera que se aplica al programa, no se cuenta con Aspectos Susceptibles de Mejora a los cuales dar seguimiento.

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?

El programa es auditado por organismos fiscalizadores externos e interno, sin embargo, la presente evaluación es la primera que se aplica al programa, por lo que se considera importante continuar evaluando la consistencia y resultados del programa, sus los indicadores diseñados para el monitoreo del programa, así como dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora que resulten de esas evaluaciones.

C. DE LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN

21. El Programa recolecta información acerca de:

- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.
- 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

La dependencia no mostró evidencia de recabar información de la contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de beneficiarios.

Como aspecto de mejora se señala el recabar la información de la contribución del programa a los objetivos de programa sectorial, especial, institucional o nacional en un documento.

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

- a)Es oportuna.
- b)Es confiable, es decir, se cuenta con un mecanismo de validación.
- 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.

Sí

Nivel	Criterios
4	La información que recolecta el programa cuenta con todas las características establecidas.

La información recolectada se utiliza para realizar los avances programáticos y financieros del programa, los cuales son entregados de manera mensual, trimestral y anual a los organismos fiscalizadores y transparencia.

La información para el seguimiento se genera por medio del Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC), el cual genera la información en tiempo real, es decir, es oportuna, está actualizada y disponible para realizar el seguimiento permanente de las actividades y componentes del programa. En el mismo sistema se realiza la captura de los avances de las metas programadas en la MIR.

En conclusión, el sistema cumple con todas las características establecidas.

2.3

Cobertura y focalización**A. ANÁLISIS DE COBERTURA**

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 y el diagnóstico del programa.

Sí

Nivel	Criterios
2	La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.

La dependencia no presentó una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo. Sin embargo, cuenta con diversos documentos que de manera separada incluyen las características. El programa define en el documento “Programa Operativo Anual del ejercicio 2018” a los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana como su población objetivo, así mismo, en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) se especifica las metas del programa, las cuales por la naturaleza del programa (gestión y coordinación) queda de manifiesto que se realiza la cobertura a la totalidad de la población definida. Por otra parte, el programa se encuentra alineado al Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2017 – 2019), el cual contempla la planeación a mediano plazo.

Como aspecto de mejora se determina la necesidad de realizar un documento que señale claramente la estrategia de cobertura del programa, la meta a corto, mediano y largo plazo. Dicho documento puede ser incluido como parte de los documentos de planeación.

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.

La población objetivo definida son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, la cual está establecida en el documento “Programa Operativo Anual”, en el cual no se mencionan los mecanismos para su identificación. Adicionalmente, en el reglamento interno se menciona que el programa es el responsable del seguimiento a las metas programáticas del Ayuntamiento, es decir, de todos los programas.

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

Al analizar los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados, se visualiza que el programa ha dado cobertura a toda su población objetivo (programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana), ya que para la determinación de los resultados y la medición de los indicadores se utiliza la información consolidada de todos los programas del Ayuntamiento; debido a que la naturaleza del programa es la gestión y coordinación, no se documenta la cobertura que ha realizado a la población objetivo, ya que su fin no es social o entrega de apoyos.

2.4

Operación

A. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN LAS ROP O NORMATIVIDAD APLICABLE

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

La dependencia cuenta con un manual de procedimientos, el cual contempla las actividades que realiza cada departamento, a continuación, se presentan los procedimientos relacionados con los componentes de la MIR.



XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA

DIAGRAMA DE FLUJO
GOBIERNO EFICIENTE Y DE RESULTADOS

TESORERÍA MUNICIPAL

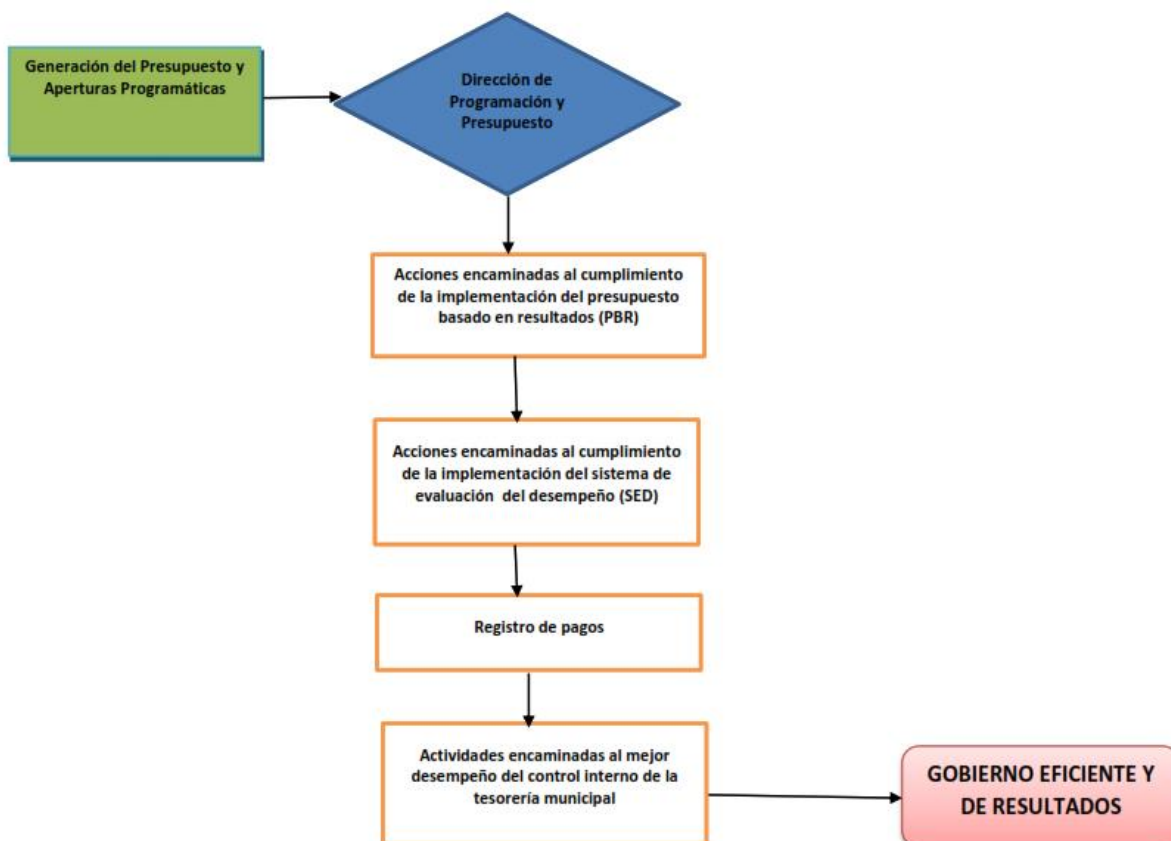
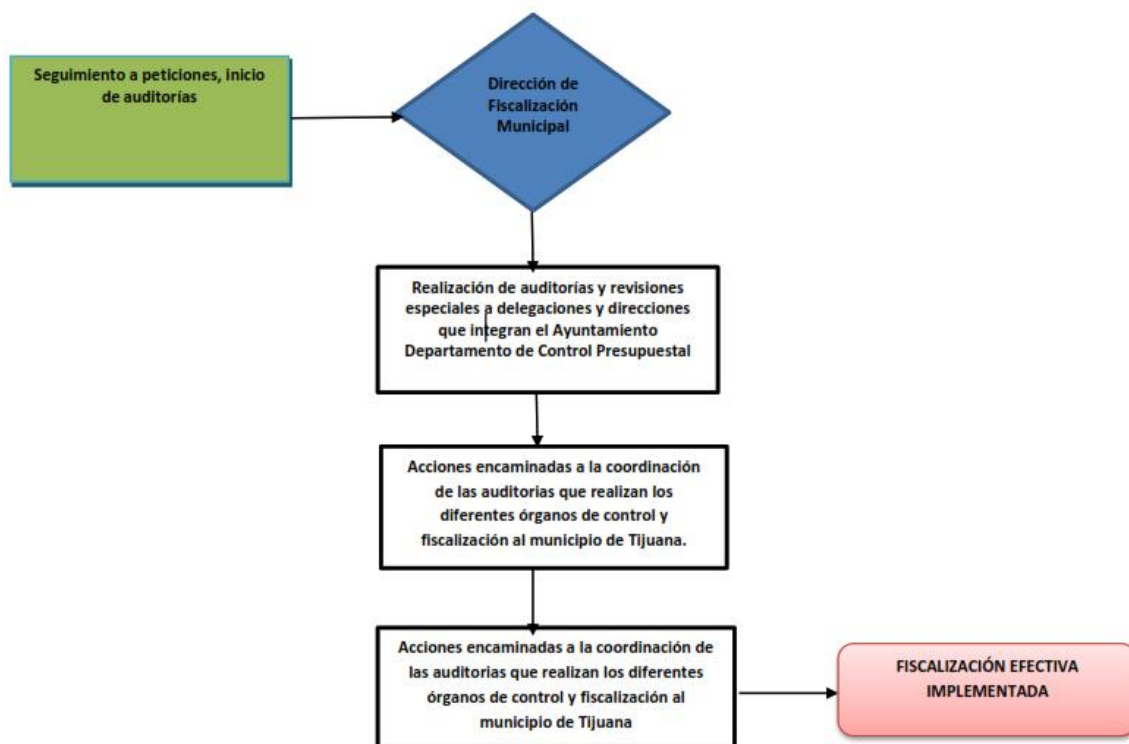




DIAGRAMA DE FLUJO FISCALIZACIÓN

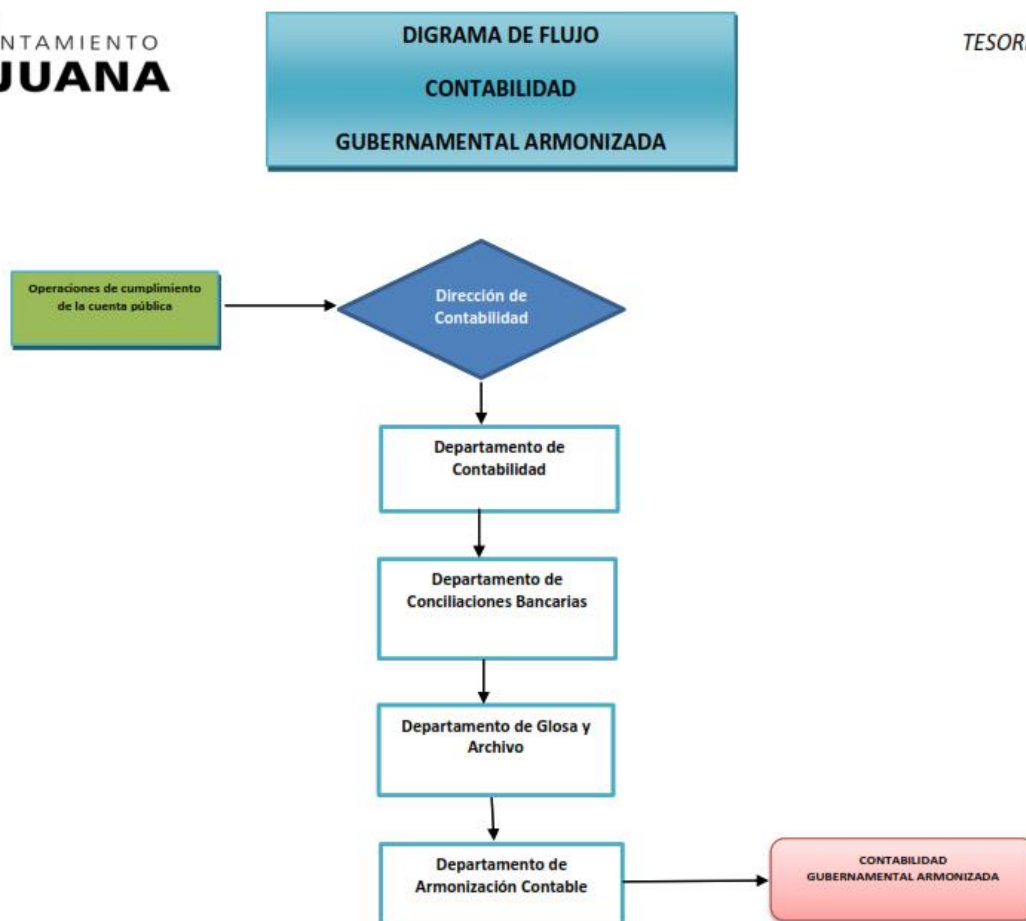
TESORERÍA MUNICIPAL





XXII
AYUNTAMIENTO
TIJUANA

TESORERÍA MUNICIPAL



Solicitud de apoyos

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de solicitantes.

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de solicitudes de apoyo.

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta información de solicitudes de apoyo.

Selección de beneficiarios y/o proyectos

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se realiza selección de beneficiario y/o proyectos.

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se realiza selección de beneficiario y/o proyectos.

Tipos de apoyos

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 aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta este tipo de información.

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.

No aplica

La población objetivo del programa son los “programas de políticas públicas del Ayuntamiento de Tijuana”, y su propósito es que estos programas cuenten con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados, es decir, el programa realiza actividades de gestión y coordinación y no el otorgamiento de apoyos, por lo que no se recolecta este tipo de información.

Ejecución

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.

Sí

Nivel	Criterios
2	• Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen dos de las características establecidas.

La dependencia cuenta con un manual de procedimientos, en el cual se incluyen las actividades y componentes y descritos en la Matriz de Indicadores de Resultados. Están estandarizados, es decir, son utilizados por todos los departamentos que conformar la “Tesorería Municipal”. Los procedimientos se encuentran apegados al documento normativo del programa.

Los procedimientos no se encuentran en un sistema informático, ni se difunden públicamente.

Como aspecto de mejora, es importante contar con un sistema informático que facilite la consulta de los procedimientos, así como difundirlos públicamente.

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.

Sí

Nivel	Criterios
3	Los mecanismos para dar seguimiento a la ejecución de obras y/o acciones tienen tres de las características establecidas.

El seguimiento a las acciones que lleva a cabo el programa, se documentan en el manual de procedimientos el cual permite identificar que se estén realizando de acuerdo al documento normativo, están estandarizados y son conocidos por los operadores del programa. No se encuentra sistematizado.

El resultado del seguimiento se plasma en el documento “Programa Operativo Anual”.

Como aspecto de mejora, es importante contar con un sistema informático que facilite la consulta de los procedimientos.

B. MEJORA Y SIMPLIFICACIÓN REGULATORIA

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 aplica

El programa no otorga apoyos, por lo que en su documento normativo no se contempla dicha actividad. Sin embargo, el programa cuenta con su reglamento interno actualizado y manual de procedimientos que contemplan todas las actividades operativas. Uno de los principales medios con los que cuenta el programa para la atención a su población, que en este caso son todos “los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”, es el programa SIAC, por medio del cual les da seguimiento a todos los programas en cuanto al ejercicio del presupuesto y cumplimiento de metas.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

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 aplica

El programa no otorga apoyos o realiza transferencias a beneficiarios, sin embargo, la unidad administrativa responsable “Tesorería Municipal”, es la que ejecuta las solicitudes de pagos y transferencias de fondos destinados a la asistencia social, los cuales son administrados por otros programas o unidades administrativas.

C. EFICIENCIA Y ECONOMÍA OPERATIVA DEL PROGRAMA

Registro de operaciones programáticas y presupuestales

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 las siguientes categorías:

- a) Gastos en operación: Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
- 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, 3000 y/o 4000.
- 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 considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Sí

Nivel	Criterios
4	El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa todos los conceptos establecidos.

La dependencia entregó el formato “Programa Operativo Anual del Ejercicio 2018” dónde se realiza la identificación de sus recursos en partidas presupuestales desglosadas por cada uno de los componentes y actividades, de acuerdo con el clasificador por objeto de gasto emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

No se entregaron evidencias de que la dependencia determina el gasto unitario, sin embargo, debido a su naturaleza y población que atiende, el programa identifica los gastos totales de cada uno de los programas por medio del Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC).

También se presentó el avance presupuestal al 30 de junio de 2018 del programa, presentando la información a nivel partida presupuestaria.

Debido a la naturaleza del programa, no realiza la entrega de apoyos en bienes o servicios.

Como aspecto susceptible de mejora se encuentra el realizar los reportes mensuales, separando la información por componente y actividad con el fin de monitorear el avance del programa y que dicha información contribuya a la toma de decisiones, lo anterior, ya que no es una práctica común el realizarlos a ese nivel. Adicionalmente realizar el cálculo del gasto unitario.

Capítulos de gasto:	Concepto		Concepto del Gasto	Total
1000: Servicios personales	1100	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER PERMANENTE	Gastos en Operación Directos	\$ 65,091,164.32
	1200	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER TRANSITORIO	Gastos en Operación Directos	\$ 5,180,139.31
	1300	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 13,693,178.79
	1400	SEGURIDAD SOCIAL	Gastos en Operación Directos	\$ 13,202,455.61
	1500	OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS	Gastos en Operación Directos	\$ 68,098,050.52
	1600	PREVISIONES	No aplica	\$-----
	1700	PAGO DE ESTÍMULOS A SERVIDORES PÚBLICOS	No aplica	\$-----
	Subtotal del Capítulo 1000			\$ 165,264,988.55
2000: Materiales y suministros	2100	MATERIALES DE ADMINISTRACIÓN, EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARTICULOS OFICIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 4,365,275.50
	2200	ALIMENTOS Y UTENSILIOS	Gastos Indirectos	\$ 99,961.39
	2300	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	No aplica	\$-----
	2400	MATERIALES Y ARTÍCULOS DE CONSTRUCCIÓN Y DE REPARACIÓN	Gastos en Mantenimiento	\$ 265,660.90
	2500	PRODUCTOS QUÍMICOS, FARMACÉUTICOS Y DE LABORATORIO	Gastos en Mantenimiento	\$ 18,057.13
	2600	COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS	Gastos en Mantenimiento	\$ 632,576.85
	2700	VESTUARIO, BLANCOS, PRENDAS DE PROTECCIÓN Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS	Gastos Indirectos	\$ 15,988.21
	2800	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA SEGURIDAD	No aplica	\$-----
	2900	HERRAMIENTAS, REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES	Gastos en Mantenimiento	\$ 2,694,704.66
	Subtotal del Capítulo 2000			\$ 8,227,224.64
3000: Servicios generales	3100	SERVICIOS BÁSICOS	Gastos en Operación Directos	\$ 82,378.38
	3200	SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	Gastos en Operación Indirectos	\$ 476,358.61
	3300	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS, TÉCNICOS Y OTROS SERVICIOS	Gastos en Operación Indirectos	\$ 30,478,818.79
	3400	SERVICIOS FINANCIEROS, BANCARIOS Y COMERCIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 42,248,431.29
	3500	SERVICIOS DE INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	Gastos en Mantenimiento	\$ 394,757.52
	3600	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD	Gastos en Operación Directos	\$ 2,515,033.03
	3700	SERVICIOS DE TRASLADO Y VIÁTICOS	Gastos en Operación Directos	\$ 222,562.08
	3800	SERVICIOS OFICIALES	Gastos en Operación Directos	\$ 1,262,150.91
	3900	OTROS SERVICIOS GENERALES	Gastos en Operación Directos	\$ 31,908,205.80
	Subtotal del Capítulo 3000			\$ 109,588,696.41
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	TRANSFERENCIAS INTERNAS Y ASIGNACIONES AL SECTOR PÚBLICO	Gastos en Operación Indirectos	\$ 274,310,543.42
	4200	TRANSFERENCIAS AL RESTO DEL SECTOR PRIVADO	No aplica	\$-----
	4300	SUBSIDIOS Y SUBVENCIONES	No aplica	\$-----
	4400	AYUDAS SOCIALES	Gastos en Operación Indirectos	\$ 10,601,876.77
	4500	PENSIONES Y JUBILACIONES	No aplica	\$-----
	4600	TRANSFERENCIAS A FIDEICOMISOS, MANDATOS Y OTROS ANÁLOGOS	No aplica	\$-----
	4700	TRANSFERENCIAS A LA SEGURIDAD SOCIAL	No aplica	\$-----
	4800	DONATIVOS	No aplica	\$-----
	4900	TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	No aplica	\$-----
	Subtotal del Capítulo 4000			\$ 284,912,420.19
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	5100	MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	Gastos en Capital	\$ 1,510,903.64
	5200	MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO	No aplica	\$-----

Capítulos de gasto:	Concepto		Concepto del Gasto	Total
	5300	EQUIPO E INSTRUMENTAL MEDICO Y DE LABORATORIO	No aplica	\$-----
	5400	VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	Gastos en Capital	\$ 2,000,000.00
	5500	EQUIPO DE DEFENSA Y SEGURIDAD	No aplica	\$-----
	5600	MAQUINARIA, OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Gastos en Capital	\$ 89,198.20
	5700	ACTIVOS BIOLÓGICOS	No aplica	\$-----
	5800	BIENES INMUEBLES	No aplica	\$-----
	5900	ACTIVOS INTANGIBLES	No aplica	\$-----
		Subtotal del Capítulo 5000		\$ 3,600,101.84
9000: Deuda Pública	9100	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 20,622,805.94
	9200	INTERESES DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 235,205,114.81
	9400	GASTOS DE LA DEUDA PÚBLICA	Gastos en Capital	\$ 19,022,157.00
		Subtotal del Capítulo 9000		\$ 274,850,077.75
Elija por renglón el concepto de gasto del catálogo que despliega en la columna con el mismo nombre. En caso de que una partida no aplique elegir la opción "No Aplica".				
Categoría	Cuantificación	Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto		
Gastos en Operación Directos	\$ 247,869,025.54	La dependencia no proporcionó información acerca del método de cuantificación o la metodología para determinar el monto específico de cada una de las partidas de Gastos en Operación Directos		
Gastos en Operación Indirectos	\$ 315,983,547.19	La dependencia no proporcionó información acerca del método de cuantificación o la metodología para determinar el monto específico de cada una de las partidas de Gastos en Operación Indirectos		
Gastos en Mantenimiento	\$ 3,740,096.16	La dependencia no proporcionó información acerca del método de cuantificación o la metodología para determinar el monto específico de cada una de las partidas de Gastos en Mantenimiento		
Gastos en capital	\$ 278,450,179.59	La dependencia no proporcionó información acerca del método de cuantificación o la metodología para determinar el monto específico de cada una de las partidas de Gastos en Capital		
Gasto Total	\$ 846,042,848.48			
Gastos Unitarios	N/A	No presento información de personas beneficiadas y/o población atendida del programa evaluado.		

Economía

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?

Según lo indicado por la dependencia, la fuente de financiamiento es 100% recurso propio. Al segundo trimestre se encuentra ejercido el 42.26% del recurso.

Por Fuente de Financiamiento	Presupuesto autorizado 2018	Presupuesto modificado 2018	Monto devengado al 30 de junio de 2018	%
Recurso Propio	\$393,140,424.96	\$846,443,509.38	\$357,690,706.21	42.26%

D. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

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.

Sí

Nivel	Criterios
4	Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen todas las características establecidas.

El principal sistema utilizado por la dependencia es el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC), en el cual se genera información contable, presupuestal y programática, utilizada para el seguimiento del avance de los indicadores. La información se genera en tiempo real, y permite validar la información capturada por medio de la emisión de diversos reportes con distintos niveles de desagregación. Al ser un solo sistema el que genera la información, no existe discrepancia entre la información que se genera de los distintos módulos.

El programa cuenta con un sistema para la recaudación proveniente de pagos de la ciudadanía, lo cual le permite contar con información actualizada.

Los reportes financieros y programáticos se realizan mensual, trimestral y anualmente, mismos que son entregados a distintos organismos y autoridades internas y externas.

E. CUMPLIMIENTO Y AVANCE EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTOS**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?**

El recurso utilizado por el programa es totalmente propio, por lo que no se reportan datos en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH) para Cuenta Pública. En el avance del segundo trimestre las metas planteadas se lograron en su totalidad.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año Evaluado)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance (%)	Justificación
FIN	ÍNDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA	Anual	0	0	0%	No tiene meta programada para este periodo
P1	CALIFICACIÓN DE CALIDAD CREDITICIA	Semestral	50	50	100%	Se logró la meta programada.
P1C1	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	Trimestral	4.0	9.58	239%	Se supero la meta programada.
P1C1A1	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C1A2	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO RECAUDADO	Trimestral	4	4.13	103%	Se superó la meta programada.
P1C2	INDICE GENERAL DE AVANCE EN PBR Y SED MUNICIPAL	Semestral	50	78	156%	Se superó la meta programada.
P1C2A1	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A2	PORCENTAJE DEL LOGRO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SED	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C2A3	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS RECAUDATORIAS	Trimestral	25	23.85	95.40%	No se logró la meta programada.
P1C2A4	PORCENTAJE DE LOGRO EN ACCIONES ENCAMINADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada.
P1C3	PORCENTAJE DE LOGRO DE ENTES FISCALIZADOS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE INFORMES NOTIFICADOS A LAS DEPENDENCIAS.	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C3A2	PORCENTAJE DE LOGRO EN LA COORDINACION DE AUDITORIAS APLICADAS AL AYUNTAMIENTO DE TIJUANA	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO AL CUESTIONARIO EMITIDO POR LA CONAC	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada
P1C4A1	PORCENTAJE DE LOGRO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	Trimestral	25	25	100%	Se logró la meta programada

F. RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

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

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

Sí

Nivel	Criterios
3	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen tres de las características establecidas.

La dependencia al ser parte de la administración centralizada, atiende los requerimientos de información por medio de la Unidad de Transparencia del Municipio. En la página de internet, en el apartado de transparencia se encuentra el procedimiento para la solicitud de acceso a la información.

El reglamento interno de la unidad administrativa que se encuentra a cargo del programa se encuentra publicado en internet.

Los resultados del programa publica los resultados de todos los objetivos establecidos en el programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) se publican de manera trimestral en la página de internet del Municipio.

No se presentó evidencia de que el programa propicie la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas.

2.5

Percepción de la población atendida**F. 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.**

Sí

La entidad presentó evidencia de la aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de la población atendida en el área de recaudación, en la cual se miden las categorías de agilidad de respuesta, preparación y profesionalismo, instalaciones, trato, valoración de atención. El instrumento se aplicó a una total de 90 personas, por lo que los resultados no son representativos.

Una de las funciones del área de Tesorería es el cobro de las contribuciones, dichas actividades se realizan en el área de recaudación, la cual es parte de la Tesorería Municipal, en la que se atienden a los ciudadanos que acuden a realizar el pago de su predial y otros conceptos, sin embargo, aunque se esté midiendo la satisfacción de la ciudadanía atendida en dicha área, ésta no corresponde a la población objetivo señalada en el programa, la cual está definida como los “Programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana”.

Como aspecto de mejora es importante ampliar la medición de la satisfacción, a las áreas responsables de los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana, los cuales constituyen su población objetivo, según lo planteado en su programa.

2.6

Medición de 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.

La dependencia ha documentado el programa con los indicadores de la MIR, por practicidad, ya que la información se encuentra en el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC). Los resultados a nivel Fin y Propósito del programa no han sido evaluados previamente.

No se mostró evidencia de que el programa cuente con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa.

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?

Sí

Nivel	Criterios
4	• Hay resultados positivos del programa a nivel de Fin y de Propósito. • Los resultados son suficientes para señalar que el programa cumple con el Propósito y contribuye al Fin.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Frecuencia de Medición	Meta (2do trim 2018)	Valor alcanzado (2do trim 2018)	Avance (%)	Justificación
FIN	Contribuir a una estricta disciplina fiscal y financiera para el control eficiente del ingreso, del gasto y una rendición de cuentas del Gobierno Municipal mediante el buen funcionamiento de la administración pública.	Anual	0	0	0%	No se programó en este periodo.
Propósito	Los programas de política pública del Ayuntamiento de Tijuana cuentan con finanzas sanas logrando un gobierno eficiente y asegurando un presupuesto orientado a resultados.	Semestral	50%	50%	100%	Se logró porcentaje de avance.

La meta programada del fin es anual y se mide en el cuarto trimestre, por lo que en el segundo periodo del 2018 no se realizó la medición.

En cuanto a la meta del propósito, se mide semestralmente, en el segundo trimestre se obtuvo el resultado programado. Sin embargo, aunque se haya alcanzado la meta, es importante señalar que la meta establecida no es clara, ya que se observa que el indicador señala como unidad de medida la “calificación de calidad crediticia” y la meta se estableció en 50% de avance al segundo trimestre, por lo que no es claro en cuanto a si el indicador mide una calificación o únicamente la obtención de una calificación. La dependencia señala que la calificación se obtiene anualmente y que el indicador mide el avance respecto a la obtención de dicha calificación, por lo que no guarda congruencia la fórmula utilizada (calificación otorgada por agencias calificadoras de riesgo / 365), la meta establecida y la unidad de medida (calificación de calidad crediticia). Al no ser clara la meta en cuanto a qué se va a obtener, se interpreta que la sola obtención de la calificación es suficiente para lograrlo.

Como aspecto de mejora, es importante definir la línea base para cada uno de los indicadores, así como analizar la congruencia de la interpretación y el método de cálculo. Construir indicadores que impulsen el desempeño y que no utilicen como unidad de medida la elaboración de informes.

46. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas que no sean de impacto y que permiten identificar hallazgos relacionados 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, las elecciones 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 aplica

El programa no cuenta con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa.

47. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas, diferentes a evaluaciones de impacto, que permiten identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No aplica

El programa no cuenta con evaluaciones externas que no sean de impacto que identifiquen hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa.

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. Las metodologías 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 aplica

El programa no cuenta con estudios o evaluaciones nacionales e internacionales.

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 aplica

El programa no cuenta con estudios o evaluaciones nacionales e internacionales.

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 aplica

El programa no cuenta con estudios o evaluaciones nacionales e internacionales.

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 aplica

El programa no cuenta con estudios o evaluaciones nacionales e internacionales.

3

Resultados de la evaluación de consistencia y resultados

Como resultado de la aplicación del cuestionario correspondiente a la Evaluación de Consistencia y Resultados conforme a la metodología establecida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se presenta a continuación el resumen semaforizado por pregunta, así como el valor obtenido en cada uno de los apartados que lo conforman: Diseño, Planeación y Orientación a Resultados, Cobertura y Focalización, Operación, Percepción de la Población Atendida y Medición de Resultados.

3.1

Resumen nivel de cumplimiento

Resumen de respuestas semaforizado:

No. PREGUNTA	SEMÁFORO			No. PREGUNTA	SEMÁFORO		
	ROJO	AMARILLO	VERDE		ROJO	AMARILLO	VERDE
1			4	27	N/A	N/A	N/A
2			3	28	N/A	N/A	N/A
3	0			29	N/A	N/A	N/A
4			4	30	N/A	N/A	N/A
5			3	31	N/A	N/A	N/A
6			4	32	N/A	N/A	N/A
7			3	33	N/A	N/A	N/A
8	N/A	N/A	N/A	34		2	
9	N/A	N/A	N/A	35			3
10			4	36	N/A	N/A	N/A
11			4	37	N/A	N/A	N/A
12		1		38			4
13			4	39			4
14			3	40			4
15			4	41			4
16	N/A	N/A	N/A	42			3
17	N/A	N/A	N/A	43		2	
18	N/A	N/A	N/A	44		1	
19	N/A	N/A	N/A	45			4
20	N/A	N/A	N/A	46	N/A	N/A	N/A
21	N/A	N/A	N/A	47	N/A	N/A	N/A
22			4	48	N/A	N/A	N/A
23		2		49	N/A	N/A	N/A
24			3	50	N/A	N/A	N/A
25			4	51	N/A	N/A	N/A
26			4				

	SIGNIFICADO
0	No cumple
1	Cumple con nivel medio
2	
3	Cumple con nivel alto

Concentrado de valores por nivel y apartado:

NIVEL	SIGNIFICADO	I DISEÑO		II PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS		III COBERTURA Y FOCALIZACIÓN		IV OPERACIÓN		V PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA		VI MEDICIÓN DE RESULTADOS	
		RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL	RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL	RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL	RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL	RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL	RESULTADO POR NIVEL	VALOR TOTAL
0	No cumple o cumple con nivel bajo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Cumple con nivel Medio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2	Cumple con nivel Medio	0	0	0	0	1	2	1	2	1	2	0	0
3	Cumple con nivel alto	3	9	1	3	1	3	2	6	0	0	0	0
4	Cumple con nivel alto	6	24	2	8	1	4	5	20	0	0	1	4
	Valor de la Sección	11	34	3	11	3	9	8	28	1	2	2	5
	Valor promedio		3.1		3.7		3.0		3.5		2.0		2.5

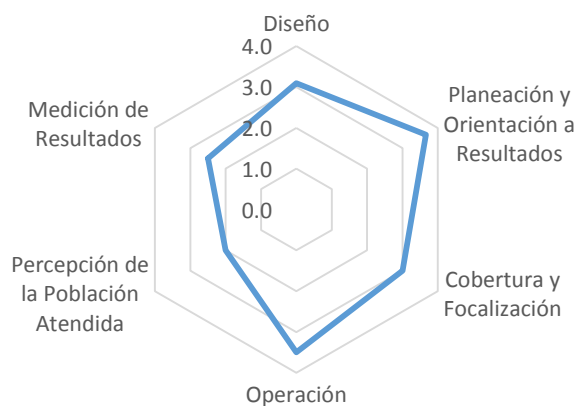
3.2

Valoración final del programa

Valoración final del programa (cuestionario):

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL	VALOR OBTENIDO	VALOR ESPERADO
Diseño	1-13	13	3.1	4.0
Planeación y Orientación a Resultados	14-22	9	3.7	4.0
Cobertura y Focalización	23-25	3	3.0	4.0
Operación	26-42	17	3.5	4.0
Percepción de la Población Atendida	43	1	2.0	4.0
Medición de Resultados	44-51	8	2.5	4.0
TOTAL	51	51		

VALOR OBTENIDO



VALOR ESPERADO

