

## Anexo 9. Ficha CONAC PAE 2020

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
<p><b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de Procesos al Programa Estatal "Gente como tú" para el Ejercicio Fiscal 2020</p>
<p><b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación:</b> 18 de septiembre de 2020</p>
<p><b>1.3 Fecha de término de la evaluación:</b> 31 de diciembre de 2020</p>
<p><b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>            Nombre: Brígida María Fernández Rubio            Unidad administrativa: Directora de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional</p>
<p><b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa Pp 087 "Gente como tú", mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.</p>
<p><b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp087 en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;</li> <li>• Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp087 son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;</li> <li>• Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella") que hubiese en la operación del Pp087;</li> <li>• Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp087;</li> <li>• Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp087 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;</li> <li>• Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp087 a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.</li> </ul>
<p><b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>            Se realizó un estudio de carácter cualitativo que incluyó un análisis de gabinete de la información normativa, estadística y documental del Pp087, así como un análisis de información de fuentes directas, obtenida a partir de las entrevistas a profundidad, semiestructuradas y de grupos de enfoque realizados con actores clave que interactúan en la operación del Pp087. El enfoque cualitativo de la evaluación permitió valorar las evidencias factuales de la operación del programa, a la luz de las percepciones y experiencias de los principales actores involucrados tanto en la operación, como en el lado de los beneficiarios.            El análisis de gabinete se efectuó con base en información proporcionada por la dependencia responsable del programa.</p> <p><b>Instrumentos de recolección de información:</b>            Cuestionarios _X_ Entrevistas _X_ Formatos _X_ Otros _X_</p>

**Especifique: Información documental aportada por la unidad evaluada:**

- Plan Estatal de Desarrollo y programas estatales derivados relevantes vigentes y anteriores;
- Reglas de operación o Lineamientos del Programa
- Documento que contenga el árbol de problemas y árbol de objetivos del Programa;
- Documento donde se definan y cuantifiquen las poblaciones (o áreas de enfoque) potencial y objetivo y contenga la metodología de cuantificación;
- Informes y reportes oficiales del Programa;
- Fichas técnicas de los indicadores que componen la MIR del Programa;
- Avance de indicadores de la MIR
- Información del Padrón de Beneficiarios apoyados por el Programa;
- Documentos de planeación como proyectos operativos anuales, metodología para planteamiento de metas, planeación estratégica.
- Documentos que contengan el presupuesto aprobado, modificado y ejercido por capítulo de gasto.

**Descripción de las técnicas y modelos utilizados:**

El análisis de gabinete se refiere al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública. En particular se aplicó la técnica del análisis documental o registral (Sampieri, 2002), cuya finalidad es conocer el contenido de diversos documentos internos, aplicados a cada uno de los objetivos planteados, de acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales (CONEVAL, 2007).

También se realizó un análisis de información de fuentes directas, obtenido a partir de entrevistas a profundidad, semiestructuradas y de grupos de enfoque realizados con actores clave que interactúan en la operación del Pp087.

Por entrevistas en profundidad se entiende un método que implica reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación. La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo "naturales", los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social. El entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros. (Taylor y Bogdan, 1987)

Mediante las entrevistas semiestructuradas el entrevistador tiene una pauta de los temas que requiere cubrir con base en preguntas abiertas, claras y concretas; los términos a usar y el orden pueden cambiar y también pueden agregarse nuevas preguntas, pero sobre temas muy acotados y para obtener precisiones. La entrevista semiestructurada es la técnica utilizada cuando a partir de la observación, queden lagunas que requieran una mayor o particular profundización para comprender cierto tipo de acciones, o en su caso, para clarificar ciertas contracciones entre lo

observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.) (Manurriz, 1992)

La entrevista estructurada emplea un cuestionario o guion de entrevista con el objeto de asegurarse que a todos los entrevistados se les hacen las preguntas de manera estandarizada. Los grupos de enfoque son una entrevista grupal abierta y estructurada entre el investigador y un grupo de informantes, en una dinámica y contexto de comodidad y libertad, en que estos, desde su propia experiencia personal, discuten y elaboran sobre la temática o hecho social que es objeto de investigación.

La técnica de la observación directa u observación in situ consiste en la contemplación indagatoria y analítica de personas, hechos, fenómenos, acciones, situaciones, etc., para obtener determinada información necesaria en una investigación. (Cresswell, 1998) Esta técnica suele aplicarse para observar el comportamiento de los participantes en el hecho o fenómeno a investigar.

## **2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:**

El programa no cuenta con una clara identificación y justificación de su problema público, no existe un documento diagnóstico. En la revisión documental realizada, se encontró que en la MIR se manifiesta a la pobreza por ingresos como el problema público que se pretende atender o mitigar. Si se observa el problema público definido en relación con los apoyos que se entregan, es posible identificar que el problema es muy general (o es un problema muy grande) respecto a la propuesta de atención o la alternativa de solución establecida. Por otro lado, al revisar la lógica vertical del programa, se observaron inconsistencias entre lo que entrega el programa, y su contribución directa a la solución del problema público definido, y en el mejor de los casos una débil contribución. El ejemplo más destacado es el caso del “apoyo a los bomberos”, cuyos beneficiarios son los voluntarios y personal de los propios departamentos de bomberos, en donde no se observa una clara conexión entre dicho beneficio y la atención a la pobreza por ingresos que busca atender el Pp087, al respecto es importante valorar la entrega de este apoyo en el marco del presente programa, debido que al valorar su lógica en términos del diseño del P087 difícilmente es sostenible.

A nivel normativo no se tiene un único documento rector del Pp087 que sea consistente con el problema público declarado y la articulación de la entrega de apoyos, sino que se cuenta con varias ROPs para la operación de múltiples apoyos y distintas poblaciones objetivos, lo que por un lado muestra la falta de claridad en el diseño de la intervención expresado a nivel operativo, y por otra parte produce una serie de complicaciones que impactan en la eficiencia operativa, lo cual se manifiesta en la necesidad de actualizar o adecuar diversos documentos normativos del Pp087, y en el hecho de que el personal tenga que seguir varios documentos normativos durante la operación, en particular en las tareas de dar a conocer a los potenciales beneficiarios los criterios de participación y la revisión del cumplimiento de los mismos por parte de los operadores. En este mismo sentido, se dificulta de manera innecesaria a la ciudadanía la revisión de los documentos normativos, ya que, para conocer la mecánica de operación y participación del programa, se vuelve indispensable revisar varios documentos, en lugar de uno solo.

Al observar el comportamiento y tendencia de la entrega del amplio catálogo de apoyos, se pudo constatar que no se tiene la misma intensidad en su cobertura. El apoyo con más beneficiarios y mayor utilización proporcional de los recursos asignados para el programa, es el apoyo de gastos de primera necesidad. Los aspectos que explican o influyen en dicha situación son, por el lado de

la demanda, que para los beneficiarios es más fácil el acceso puesto que cumplan con los requisitos para su trámite y, de lado de la oferta, es más sencillo para los operadores del programa consolidar la entrega y llegar a las metas establecidas para este tipo de apoyo. Dicha situación refleja cómo los aspectos normativos y operativos determinan el potencial en la cobertura y la eficiencia en la entrega de los distintos apoyos, situación altamente compleja dado los numerosos y distintos apoyos, así como, su diferentes criterios y particularidades operativas. Se observó la necesidad de no personalizar o personificar la entrega de los apoyos a la figura del Titular del Ejecutivo Estatal o de la propia SIBSO, es decir, fortalecer la institucionalidad del programa, como lo que es, una intervención gubernamental financiada con recursos públicos, así como, de mecanismos que brinden certeza y transparencia a los interesados en recibir un apoyo. Da cuenta de ello las prácticas solicitud expresa al Titular del Ejecutivo Estatal identificada en los formatos de trámite, la firma de los beneficiarios del recibo o comprobante de la entrega de los apoyos previo a que se haga efectiva la entrega del beneficio y la falta de criterios para determinar el monto del beneficio en aquellos apoyos que tiene especificado un rango mínimo y máximo, por nombrar los más relevantes.

Aunque técnica y normativamente se presenta al Pp087 como un programa de reciente creación, al profundizar en los antecedentes tanto en la acción gubernamental y de política pública, así como, en la realidad normativa y operativa, se puede observar que en realidad es un programa inercial de administraciones anteriores, con una serie de complicaciones heredadas como la falta de consistencia entre los apoyos entregados y los objetivos del programa, una clara definición del problema público que se buscaba atender, una variedad de apoyos inconexa con un objetivo claro, prácticas contrarias a la institucionalidad, la certeza y transparencia en favor de la ciudadanía, que es posible identificar desde intervenciones que le antecedieron como “Oportunidad es De la Mano Contigo” operado por la SEDESOE que otorgaba once distintos beneficios sociales similares al Pp087.

La mayor parte del personal que opera el programa tiene poca experiencia previa en las áreas que desempeñan o en la administración pública en general, esta situación se vuelve aún más compleja debido a la falta de manuales de operación actualizados que permitan garantizar un mínimo de homogeneidad y estandarización en cuanto al conocimiento y práctica operativa del programa.

#### **Planeación, programación y presupuesto**

El proceso opera en una coyuntura especial para el programa, la planeación se llevó a cabo en un contexto de ausencia de criterios metodológicos adecuados que sustenten el diseño del Pp087, de una definición de política pública inercial heredada de administraciones anteriores y de la legítima intención de los actuales de adecuar el diseño del programa a las prioridades y definiciones de política de la actual administración. De tal manera que se realizaron actividades relevantes como la actualización de la MIR y la ROP del programa, así como, su proyección presupuestal para el próximo año en un contexto de transición en donde se arrastran preceptos y definiciones anteriores que no terminan de transformarse o desaparecer y el reto adicional para la actual administración de renovar y redefinir el programa. Debido a lo anterior, se presenta una situación que impacta tanto a nivel conceptual como normativo y operativo del programa. El resultado es el riesgo latente de una adecuación al diseño del Pp087 bajo los mismos preceptos y definiciones que anteceden al programa, que conlleve el arrastre de la insuficiencia lógica e inconsistencia en el diseño de la intervención.

En el caso de las actividades específicas del proceso referentes a la actualización programática, normativa y presupuestal, se observó que para el presente año se llevan a cabo de manera improvisada, debido a la falta de manuales de operación y la reciente incorporación funcionarios en los puestos de las áreas involucradas, la mayoría tiene menos de un año en el cargo y es la primera ocasión que les toca un ciclo programático/presupuestal del Pp087.

De manera general, se identificó la falta de incorporación de actores relevantes en las adecuaciones o actualizaciones normativas y programático-presupuestales, es decir de una planeación y programación más participativa. Por ejemplo, para el caso de la actualización de las distintas ROPs, no se incluyó la participación de los Titulares de las Delegaciones o la DCCAO para el caso de los Centros Comunitarios, lo que puede resultar en una actualización normativa subóptima al no incorporar la visión y retroalimentación de las áreas que realizan actividades operativas cotidianas en campo, y en contacto directo con los beneficiarios.

### **Promoción y difusión**

Debido a que la unidad administrativa encargada del proceso, -la DSDISIG- recientemente interactúa con área de la SIBSO para la obtención de insumos y contenidos de difusión; un área de oportunidad detectada se refiere a la ausencia de canales y procedimientos formales de comunicación, debidamente establecidos. Más allá de tratarse de una formalidad, las entrevistas con los actores clave permitieron confirmar la falta de coordinación efectiva que prevalece respecto a este proceso. Si bien esto puede ser atribuido a los procesos de reestructura administrativa por los que transita la SIBSO con su fusión, se hace patente la ausencia de guías o manuales específicos que podrían contribuir a dar claridad al proceso.

Aun cuando, el proceso se encuentra a cargo de una unidad administrativa debidamente identificada, la evidencia documental y testimonial permitió constatar que la mayor parte de la difusión del programa la realizan los facilitadores y los comités vecinales en su contacto cotidiano con la ciudadanía; es decir que la principal apuesta para la comunicación y promoción del Pp087 ha sido la propagación de la información “de boca en boca” entre los interesados. Al respecto, cabe mencionar que no se tuvo evidencia de que dicha forma de promoción se encuentre formalmente establecida y sea regular, que existan parámetros de contenido y capacitación para la comunicación del programa, mucho menos que exista una estrategia de comunicación específica relacionada con la cobertura de la población objetivo.

### **Solicitud de apoyos**

Se observó la existencia de diferentes ventanillas para la promoción del trámite de apoyos como son los comités vecinales, los Centros Comunitarios, los módulos de atención de la SIBSO y participación de la SIBSO en las “Jornadas por la Paz” del Gobierno del Estado, esto se considera oportuno debido a que promueve un acceso democrático y plural de la ciudadanía a los beneficios del programa independientemente de si se participa o no en el modalidad comunitaria que busca propiciar la participación a través de los Comités Vecinales y los Centros Comunitarios, ya que hay personas que prefieren buscar un apoyo gubernamental de manera individual y el programa les garantiza el acceso. En particular ha sido relevante la entrada en operación de los módulos de la SIBSO tras el incremento de la demanda de apoyos bajo el contexto de la pandemia por SARS-CoV-2 que se vive actualmente, de igual manera el acercamiento de los trámites de apoyos del Pp087 en las Jornadas por la Paz, es una acción del actual gobierno que también contribuye a tal fin. Al respecto, es importante consolidar e institucionalizar el acceso a través de módulos SIBSO fijos y móviles, incrementar los medios y formatos para la difusión del programa, junto con la elaboración de una estrategia de difusión que tenga como objetivo dar a conocer y

promover el acceso en las zonas más remotas del Estado y con población vulnerable cuyo desplazamiento puede ser privativo.

Las dos áreas encargadas de la operación de este proceso, las Delegaciones y la DCCAO realizan las actividades necesarias que permiten desahogar el proceso, pero lo hacen en el marco de una insuficiencia de vehículos adecuados para las tareas operativas cotidianas que realizan los facilitadores tanto en zonas urbanas como interurbanas y rurales.

A nivel operativo se cuenta con los formularios específicos de trámite incluyendo una encuesta que es aplicada a todos los potenciales beneficiarios; no obstante, en la revisión de los formatos de solicitud y de entrega de apoyos (carta petición y recibo) se encontraron dos prácticas que es necesario se modifiquen, una es la presencia de una personalización en la solicitud de los apoyos en la figura del Titular del Ejecutivo Estatal y de la SIBSO, en contra de una práctica más institucional, puesto que el ciudadano interesado en recibir un apoyo tiene que dirigir su solicitud al Titular del Ejecutivo del Estado, la segunda es la firma anticipada por parte de los promoventes, de la entrega de los apoyos desde la fase de solicitud, situación sensible en términos del derecho administrativo y su principio de legalidad, así como, la garantía de seguridad jurídica del acto administrativo de la entrega de un apoyo gubernamental.

#### **Selección de beneficiarios**

Se detectaron casos de duplicidad de esfuerzos e ineficiencias administrativas en la manera en que se desahogan algunas fases de este proceso. Por ejemplo, si bien la operación del SAD está concentrada en la DAS, las Delegaciones y la DCCAO duplican esfuerzos generando su propia base de datos para fines de llevar a cabo un control interno. Asimismo, existe duplicidad de esfuerzos en la verificación interna que realiza la SIBSO del cumplimiento de los criterios de participación y la evidencia documental entregada en la promoción del trámite.

Por otra parte, en la operación cotidiana y su interacción con los sistemas que son utilizados internamente por la SIBSO en la operación del programa como el SAD, se reportaron dificultades operativas que impactan en la eficiencia con la que se ejecuta el proceso, como es el caso de pérdida de información debido a la presencia de intermitencias en la interfaz de gestión de datos que provoca una pérdida de información, por lo cual se tiene que volver a capturar información, o bien, la imposibilidad de editar la información ingresada en la promoción de un expediente a trámite cuando por error en la captura de algún dato es inconsistente, lo que obliga al usuario a realizar una segunda captura completa con la consecuente generación de un nuevo folio de trámite, que debe ser remplazado en los controles documentales en papel de la solicitud.

#### **Adquisición de los apoyos en especie**

El programa enfrenta retos importantes en las tareas de planeación y programación, debido a que se encuentra en un proceso de adecuación de su diseño, y en consecuencia con adecuaciones normativas y operativas en puerta que prefiguran una variabilidad en los apoyos en especie que se pretende entregar en el corto plazo. Por lo tanto, no se tiene información completa del tipo y cantidad de los bienes en especie que son necesarios adquirir a través de las compras públicas, de tal manera que el mecanismo más utilizado para una compra más oportuna ha sido la adjudicación directa en menoscabo de mecanismos que pueden promover adquisiciones a precios y en condiciones de mercado más competitivos, como es la modalidad licitación pública, que además promueve una ejecución de la compra con una mayor garantía de la transparencia.

#### **Entrega de apoyos**

Debido al amplio catálogo de apoyos que se tiene, existen múltiples procedimientos a los que se trata de dar cauce, lo cual genera una situación que impacta en la eficacia con la que se opera.

Un aspecto técnico que contribuye a agravar esta situación es la falta de integración entre los sistemas de la SIBSO y la SH, lo cual obliga a que se tenga que actualizar de manera independiente información relacionada con el mismo trámite.

Adicionalmente, se reportaron dificultades en la operación del SIP, como que en ciertas horas de trabajo en donde los usuarios perciben que hay un mayor uso del sistema por las varias dependencias estatales, se satura la capacidad de operación volviéndolo lento o incluso se reportó que se llega a colapsar perdiendo parte de los datos o el avance logrado hasta hace algunos minutos antes de la interrupción de la interfaz.

La falta de liquidez en las finanzas estatales configura una situación que afecta la entrega oportuna de los distintos apoyos, aspecto crucial para el apoyo a situaciones con carácter de urgente que afectan a los hogares en situación de marginación.

Como para de las actividades fundamentales para la entrega de los apoyos, se lleva a cabo una verificación de la documentación para trámite por la SH, debido a que dicha entidad tiene las atribuciones y un interés legítimo en la fiscalización de los recursos públicos que son entregados por el programa. Al respecto se reportó que los criterios con los que la SH realiza la revisión de dichos expedientes no son homogéneos en los Departamentos de Cuentas por Pagar de las Delegaciones de Egresos, situación que repercute también en una falta de homogeneidad en la revisión interna que realiza la SIBSO.

En entrevista con las áreas de la SH involucradas en la revisión de los expedientes se constató que sólo se hace la revisión del cumplimiento administrativo relacionados con la transparencia y fiscalización de los recursos públicos y no del cumplimiento de los criterios de participación del programa establecidos en las ROPs. De igual manera se confirmó que los DCP-DE-SH no cuenta con más guía para la revisión que las propias ROPs del programa y los criterios acumulados de las recomendaciones llevadas a cabo por las auditorías realizadas a la SH, sin que exista un compendio o guía documentada de uso generalizado.

#### **Contraloría social en comités**

Este proceso no se lleva a cabo en la actualidad pese a que existen las condiciones necesarias para su realización; entre estas, una concepción de participación comunitaria en la intervención expresada en la existencia de los comités vecinales, aunque estos organismos no cuentan con las atribuciones de contraloría social. A la par, se pudo registrar que no existen mecanismos formales para dar cauce y seguimiento a quejas y denuncias, actualmente cuando se recibe alguna queja o denuncia por parte de la ciudadanía, sólo se toma verbalmente por algún funcionario en las ventanillas o en el trabajo de campo sin que se registre y le dé un seguimiento formal, esto pese a que existe un formato de quejas y denuncias especificado en las distintas ROPs del programa.

#### **Monitoreo del desempeño**

El monitoreo está a cargo de la DPES en su interacción y reporte con la SH, para ello parte de la información es recopilada en el SIPPPE, la principal información a reportar la proveen la DAS como la DCCAO, áreas que utilizan mecanismos internos de control y repositorios de reportes y base de datos (Excel), en un segundo nivel tanto las Delegaciones como los Centros Comunitarios reportan a la DAS y a la DCCAO respectivamente utilizando también mecanismos propios que consisten en reportes y bases de datos internas (Excel). La información generada es utilizada tanto por la DAS como por la DCCAO para proyectar las metas mensuales para la entrega de apoyos para cada tipo de apoyo, es decir los datos recopilados son utilizados para la toma de

decisiones en el corto plazo, así como, se da seguimiento a los avances en el desempeño por parte de la DPES.

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

**Fortalezas:**

1. El programa tiene una gran variedad de apoyos lo que le da la flexibilidad de responder a los múltiples efectos que sufre la población en pobreza en Baja California. Esta flexibilidad permitió reorientar recursos entre apoyos para hacer frente a los efectos socioeconómicos de la pandemia Covid-19 en los beneficiarios
2. El programa opera durante todo el Ejercicio Fiscal con mecanismos de atención sobre demanda lo que permite la atención a las necesidades urgentes de la población
3. La multiplicidad de ventanillas garantiza el acceso de la ciudadanía a los distintos apoyos que entrega el programa.
4. Se cuenta con formularios específicos y accesibles para la solicitud de los distintos tipos de apoyo y se aplica un cuestionario socioeconómico de manera generalizada con el que se puede determinar si el solicitante cuenta con los criterios para pertenecer a la población objetivo.
5. Se cuenta con el Sistema de Apoyos Diversos (SAD) en el que se registran a nivel central en la SIBSO las solicitudes de los beneficiarios, permite genera un padrón de beneficiarios al cual dar seguimiento y verificar los apoyos que recibe un beneficiario y, en su caso, evitar duplicidades cuando las ROPs impiden que un mismo beneficiario reciba varios apoyos.
6. Se cuenta con varios mecanismos e instancias para la solicitud y posterior entrega de apoyos a los beneficiarios, lo que contribuye a favorecer un mayor alcance en la cobertura de la población objetivo.

**Oportunidades:**

1. El programa ha sabido aprovechar la participación ciudadana a través de estructuras como los comités vecinales con lo que puede fomentarse un mayor acceso a la población objetivo, permitir la difusión del programa y utilizarla para canalizar las solicitudes de los beneficiarios.
2. La estructura de los comités vecinales tiene la potencialidad de proveer de información valiosa al programa sobre las necesidades más apremiantes de la población en las localidades en las que trabajan. Además, puede emplearse como un mecanismo de contraloría social para verificar la entrega de apoyos, recibir información acerca de la satisfacción de los beneficiarios y darle seguimiento a los problemas que suscitaron la solicitud de apoyos.
3. En general existe un ánimo de participación en los beneficiarios y se muestran satisfechos con los apoyos que entrega el programa.
4. El programa ha respondido a su carencia de recursos humanos con el empleo del Programa de Empleo Temporal y el Programa de Jóvenes Construyendo el Futuro, si bien esta práctica representa un ahorro de recursos humanos también incrementa la rotación de personal y la pérdida de conocimiento adquirido, por lo que se requiere una mayor certeza y asignación de funciones específica en cuanto a las actividades que desempeñarán las personas que provengan de estos programas

5. Existen otros programas tanto estatales como federales que atienden la problemática de pobreza en el Estado, por lo que se tiene la oportunidad de coordinar esfuerzos complementarios y potenciar los efectos del programa.

**Debilidades:**

1. En lugar de contar con un único documento rector del programa, se tienen cuatro ROP que presentan múltiples apoyos y objetivos, no todos ellos coincidentes con un objetivo general único y problema público específico. Es necesario revisar el diseño de la intervención a fin de establecer un objetivo y el problema público a atender único, ya que al atender varios objetivos no todos ellos relacionados, se presenta el riesgo de difuminar los esfuerzos y recursos del programa, además de dificultar la tarea de monitoreo y evaluación. Cabe mencionar, que no se cuenta con criterios documentados que justifiquen la diversidad de apoyos, los criterios de asignación de presupuesto entre ellos, así como, las metas propuestas para cada uno de ellos.
2. La diversidad de apoyos, sin criterios que definan prioridades entre ellos, conlleva el riesgo de pulverizar los efectos del programa y disminuir sus efectos potenciales en las carencias más apremiantes derivadas de la pobreza multidimensional. Por lo que pareciera que los apoyos que se tienen han surgido para el cumplimiento de compromisos adquiridos con las poblaciones, ya sea de la actual o la anterior administración, sin una clara justificación acerca de si estos apoyos pueden realmente contribuir a la mitigación del problema.
3. El programa carece de importantes documentos de diseño y operación, que requiere para establecer de manera congruente su funcionamiento orientado al cumplimiento de objetivos, dentro de los documentos necesarios están: identificación y medición de la problemática que justifica la existencia del programa; la identificación, cuantificación y caracterización de la población potencial y objetivo, criterios para la determinación de prioridades de atención y la asignación de presupuesto entre los distintos tipos de apoyo o mecanismos para la determinación de metas.
4. No se cuenta con manuales de procedimientos o guías operativas. La carencia de estos documentos aunado a la gran diversidad de tipos de apoyos y a los múltiples actores participantes, conlleva al riesgo de tener procesos heterogéneos entre las delegaciones, que no se identifiquen claramente los límites en los procesos y las responsabilidades y atribuciones entre los actores participantes.
5. No se encontró evidencia acerca de procesos de planeación estratégica, con miras de mediano y largo plazo, que atiendan las causas estructurales que se encuentran detrás de la problemática que busca resolver y se visualice al programa como parte de una política pública integral de desarrollo social en coordinación y complementariedad con otros programas que atienden la misma población y problemática.
6. No se cuenta con mecanismos formales de capacitación del personal, lo que, sumado a la alta rotación y la carencia de manuales, repercute en la pérdida de experiencia y conocimiento adquirido, por lo que no se garantiza que el personal tenga un conocimiento y práctica homogénea sobre el programa y sus funciones operativas que se desempeñan.

**Amenazas:**

1. No hay criterios específicos y documentados para definir el monto específico que se registra para los apoyos que tienen definido un rango del recurso a entregar, la cantidad asignada es definida por los funcionarios de manera arbitraria y discrecional.
2. No se considera pertinente que la solicitud de apoyo incluya una carta o un formulario de petición a un funcionario en particular (Gobernador o Titular de la SIBSO), personalizando la petición a un funcionario público en específico, esto porque se corre el riesgo de que el beneficiario perciba el apoyo como un acto personal y no como parte de una política pública

del Estado, es decir como lo que realmente es, un acto institucional que es financiado con recursos públicos provenientes de la propia ciudadanía en su conjunto.

3. No se cuenta con mecanismos para verificar si los solicitantes efectivamente se encuentran dentro de los criterios de atención, fuera del cotejo de documentos. El cuestionario socioeconómico que se aplica no es revisado con criterios específicos para determinar si la población está en pobreza o prioridades de atención entre solicitantes según la magnitud del problema que enfrentan.

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN**

#### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

\*

El programa 087 Gente como Tú creado en 2020, con un enfoque de apoyo asistencial a la población en pobreza, vulnerabilidad y marginación, busca principalmente, a partir de 14 tipos de apoyos, impactar en el bienestar social y el desarrollo de este grupo poblacional. Esta diversidad de apoyos, le da una flexibilidad de responder a los múltiples efectos que sufre la población en pobreza en Baja California.

El informe de pobreza de Coneval 2018 señala que el 69.8% de la población del Estado se encontraba en situación de pobreza o vulnerabilidad por carencias o por ingresos, dentro de este grupo 789 mil personas eran consideradas en pobreza moderada y 59 mil en pobreza extrema, por lo que la contribución que realiza el Pp087 a la atención de este sector de la población se considera relevante y acorde con los objetivos establecidos en Planeación estatal de desarrollo. Cabe resaltar que, aunque el programa comenzó en 2020, en realidad se encuentra inmerso entre una definición de política pública inercial heredada de administraciones anteriores y la legítima intención de los actuales responsables del Pp087 de adecuar el diseño del programa a las prioridades y definiciones de política de la actual administración, lo cual configura un escenario en donde existe un riesgo latente de que las adecuación al diseño y operación se hagan bajo los mismos preceptos y definiciones inerciales que le anteceden con el traslado de una insuficiencia lógica y de consistencia en la concepción de la intervención a nivel de diseño y en su instrumentación operativa.

Esta combinación entre la inercia, los compromisos previamente adquiridos y las nuevas prioridades del Gobierno del Estado, tienen un importante efecto tanto en el diseño como en la operación del programa.

De los efectos del diseño en la operación del programa

Aunque los documentos del programa sugieren un enfoque de atención a la pobreza, la evidencia muestra que el diseño no es único, uniforme o focalizado. Prueba de ello se encuentra en la existencia de cuatro documentos normativos (ROPs), no todos relacionados entre sí, objetivos diversos, la gran variabilidad de apoyos sin criterios de priorización entre ellos y la carencia de un enfoque integrador que, con miras a un objetivo común, dé un sustento sólido a la intervención del programa.

Si bien algunos de los apoyos (primera necesidad, gastos funerarios o servicios médicos) pueden contribuir a resolver necesidades emergentes o problemas de gastos catastróficos de los hogares en pobreza, su impacto en el bienestar y el desarrollo, como mencionan los objetivos, o en la disminución de la vulnerabilidad por ingresos, como menciona el propósito de la MIR, es cuestionable. Esto se debe a que el diseño de los apoyos no está dirigido a atender las causas de la pobreza multidimensional, y su periodicidad –apoyo de una única ocasión– no tiene un efecto permanente en los ingresos de los hogares beneficiarios.

Junto con estos apoyos, se encuentran otros que pudieran tener efectos de mayor durabilidad, como los apoyos productivos, de mejoramiento a la vivienda y de gastos en materiales de construcción. Sin embargo, la falta de definición en los rubros de gasto para vivienda, que los orienten a la atención a la carencia de calidad y espacios de vivienda o bien la falta de acompañamiento al apoyo productivo para emprender negocios limitan fuertemente sus efectos en el bienestar y el desarrollo social.

El actual diseño de la intervención tiene una visión de atención urgente o de carácter inmediata a problemas de primera necesidad relacionadas con la atención a la pobreza, la calidad de vida y la pérdida de ingresos en los hogares. Este enfoque del P087 es una virtud que se hizo particularmente notable bajo el actual contexto de pandemia por SARS-CoV-2 y los efectos socioeconómicos que están enfrentando las familias mexicanas, siendo los hogares de menores ingresos los más vulnerables.

Adicionalmente, algunos de los apoyos, aunque pueden generar beneficios socioculturales en la población atendida, no guardan una relación directa con la pobreza por ingresos, entre ellos gastos de deportes, estaciones de bomberos y gastos de arte, cultura y esparcimiento.

Ante esta dispersión de la intervención, se corre el riesgo de pulverizar los resultados del programa en la atención del problema público, por lo que el equipo evaluador considera apremiante que el programa enfoque su intervención hacia un único objetivo claramente definido, y decida si atenderá problemas temporales o coyunturales con apoyos asistenciales de ocasión, en cuyo caso el objetivo de impactar el bienestar y el desarrollo debiera acotarse, o bien si conservando el objetivo, atenderá a la pobreza por su causas estructurales, para lo que los tipos de apoyo y la intervención planeada resulta limitada.

Parte de las inconsistencias en el diseño, se deben a que se carece de un diagnóstico que identifique y justifique con claridad el problema público que se busca atender lo que ha conducido a una confusión en diferentes aspectos del programa como: 1) la determinación del tipo de intervención y los apoyos relacionados, configurando una gran heterogeneidad entre ellos con una débil coherencia conceptual y práctica que difumina los resultados del programa en múltiples objetivos muchos de ellos inconexos; 2) En la diversidad en la modalidad e instrumentación de la entrega del apoyo como el monetario, vales canjeables, en especie, subsidio a las cuotas de una tercera instancia gubernamental (apoyo a gastos fúnebres a través del DIF estatal) y el fomento de la capacitación laboral como en el caso de los Centros Comunitarios a través de la entrega de materiales; 3) En los instrumento de seguimiento al desempeño como la MIR del programa que al revisar su cumplimiento de la elemental lógica vertical y horizontal resulta poco afortunada; 4) A nivel normativo, en la existencia de múltiples ROP como si se trataran de distintos programas.

Por otra parte, el programa presenta una carencia de documentos normativos y operativos homologados y actualizados, con especial énfasis en la falta de un documento unificado o integrador de las diversas ROP, la carencia de manuales de procedimientos o bien la actualización de los anteriores manuales de la SEDESOE, y la falta de una definición clara, en el manual de la SIBSO, de funciones y atribuciones relacionadas con el programa entre los distintos actores involucrados en los procesos.

En el mismo sentido, se detectaron algunas áreas de oportunidad en la normativa vigente del programa aplicable en su operación cotidiana, en particular en el caso de las ROPs, en apoyos en los que se establecen un rango para el monto monetario a asignar se identificó la falta de criterios específicos para determinar la cantidad a través de una valoración precisa, fundada y

documentada. Además, dentro de los formatos de solicitud utilizados, anexos en las propias ROP, se identificó una personalización en la solicitud de los apoyos en la figura del Titular del Ejecutivo Estatal y de la SIBSO, en detrimento de la institucionalidad de la política pública, con lo cual se corre el riesgo que se perciba como un acto personal financiado con recursos públicos.

De los procesos del programa

La presente evaluación identifica ocho procesos del programa: Planeación, programación y presupuesto; Promoción y difusión; Solicitud de Apoyos: Selección de beneficiarios; Adquisición de los apoyos en especie; Entrega de apoyos; Contraloría Social y Monitoreo del Desempeño. Dichos procesos no están documentados a través de manuales de procedimientos o lineamientos de operación actualizados.

Respecto a la operación del programa se observaron buenas prácticas como: 1) La existencia de varias ventanillas de atención (módulos de atención en las instalaciones de la SIBSO, a través de los Comités Vecinales, en los Centros Comunitarios y el módulo itinerante de la SIBSO en las "Jornadas por la Paz") para la atención de la solicitud de apoyos lo que ha permitido un acceso más oportuno, democrático y plural de la ciudadanía a los beneficios del programa, con suma importancia en el actual contexto de la pandemia y los efectos adversos en términos socioeconómicos que ha representado; 2) La presencia de formatos de trámite específicos, claros y accesibles a la población objetivo con mecanismo de validación e identificación de responsables; 3) El uso generalizado de un cuestionario socioeconómico estandarizado que es aplicado a los promoventes de un beneficio; 4) La existencia y utilización de sistemas informáticos para la operación de procesos clave como el solicitud de apoyos, entrega de apoyos y el monitoreo del desempeño; 5) El uso de estructuras de participación ciudadana como son los comités vecinales para la difusión, promoción y canalización de solicitudes o los centros de educación media superior; 6) el uso de reportes semanales de cumplimiento de metas delegacionales por tipo de apoyo, que a su vez, se emplean para justificar metas a nivel central.

En cuanto a áreas de oportunidad observadas en la operación por proceso destacan los siguientes aspectos:

1) En el caso de la planeación, programación y presupuesto, la carencia de planeación estratégica de mediano y largo plazo, la falta de definición de criterios y prioridades de atención documentadas que se traduzcan posteriormente en las metas por apoyos y delegaciones, con sus correspondientes asignaciones presupuestales; la falta de incorporación de actores relevantes en las actualizaciones y redefiniciones normativas, programáticas y presupuestales en detrimento de una planeación y programación más participativa, que permita identificar posibles mejoras operativas, así como, establecer actividades y programáticas más realistas al incorporar la visión y retroalimentación de áreas clave que realizan cotidianamente actividades tanto administrativas como de campo.

2) Respecto a la promoción y difusión del programa, una falta de diversificación de los medios por los cuales se comunica el programa, de manera formal actualmente sólo se está dando a conocer información oficial de los trámites del programa a través de medios electrónicos (la página de internet y las cuentas de redes sociales oficiales de la SIBSO).

3) En cuanto a las solicitudes de apoyo, la práctica cotidiana de solicitar la firma anticipada del promovente de un apoyo de conformidad con la entrega.

4) Con relación a la selección de beneficiarios, la carencia de criterios de selección que garanticen que se elija prioritariamente a la población que sufre en mayor medida el problema público; la falta de mecanismos que regulen o limiten que un mismo beneficiario puede ser

apoyado con varios tipos de apoyo durante el mismo ejercicio o miembros del mismo hogar apoyados con el mismo apoyo, lo que evidenciaría que los solicitantes, más que resolver problemas emergentes, requieren la atención de problemas estructurales; la duplicidad de tareas en la revisión de criterios y documental a nivel interno y la verificación documental a nivel externo (revisión de la SH), la falta de homologación formal (guías o lineamientos documentados de uso general) de los criterios, parámetros y prácticas con los que son revisados los expedientes sujetos a trámite tanto a nivel interno como externo (SH).

5) En el caso de la adquisición de los apoyos en especie, la prevalencia del uso del mecanismo de adjudicación directa en menoscabo de la posibilidad de realizar las adquisiciones a precios y en condiciones de mercado más favorables para la institución, a través de mecanismos tales como las licitaciones públicas, las cuales ofrecen el beneficio adicional de fomentar una mayor transparencia y rendición de cuentas.

6) En lo tocante a la entrega de apoyos, el retraso en la entrega de los apoyos monetarios, en ocasiones hasta seis meses posteriores a la solicitud, a causa de una falta de liquidez en las finanzas estatales, situación sensible que afecta el cumplimiento del precepto de atención de necesidades socioeconómicas apremiantes de los beneficiarios.

7) Respecto a la contraloría social, pese a que existe una visión comunitaria en el diseño y ejecución del programa expresada tanto en los Comités Vecinales como en los Centros Comunitarios, se subutiliza el potencial que dichas estructuras tienen al no emplearlas en tareas de contraloría social.

8) En cuanto al monitoreo del desempeño. A nivel normativo y de diseño, debido a la falta de lógica vertical en la MIR y la coherencia en la definición de los componentes, es poco probable que los resultados de los indicadores tengan efectos en una adecuada toma de decisiones. A nivel operativo y de la instrumentación del monitoreo al desempeño y los resultados obtenidos se detectó la falta de mecanismos de seguimiento a los destinatarios para medir los efectos del programa.

De los recursos del programa

Al observar los recursos humanos con los que opera el programa, se pudo observar la presencia de una vocación de servicio y un interés en colaborar e impactar en la solución de los problemas sociales de la población del Estado. Por otra parte, se identificó una falta de personal que es solventada utilizando becarios que son provistos por otros programas gubernamentales tanto del Estado como federales. En cuanto a la capacidad y experiencia de los funcionarios se observó de manera generalizada que tienen menos de un año desempeñado su cargo en prácticamente todos los niveles (con excepción del personal sindicalizado), por otro lado la mayoría de los mandos medios y operativos cuentan con poca experiencia previa en las actividades de su área e incluso en la administración pública en general, no así en el caso de los mandos altos en donde una proporción más amplia cuenta con un perfil profesional adecuado y experiencia en actividades gubernamentales. Adicionalmente, no se encontraron mecanismos de capacitación al personal.

En el caso de la infraestructura y equipo con los que opera el programa se constató que en términos generales se cuenta con los espacios de trabajo, los materiales de oficina y los equipos de cómputo mínimos necesarios para la operación. No así, en el caso de los vehículos para el desplazamiento del personal, la SIBSO tiene inventariados 94 vehículos de los cuales tan sólo 6 se encuentran en condiciones óptimas para viajes en carretera y 15 están proceso de baja, cabe mencionar que dichos vehículos son utilizados por varias áreas de la Secretaría y no de manera

exclusiva por el programa, la falta de vehículos en buenas condiciones afecta de manera adversa la operación llegando en ocasiones a tal punto que los funcionarios utilizan sus vehículos particulares para realizar sus labores.

En cuanto a los sistemas informáticos utilizados, se identificaron problemas que son necesarios de atender en cuanto a la robustez de las plataformas utilizada y su capacidad para operar de manera efectiva en momentos de mayor intensidad de trabajo, áreas de oportunidad en su diseño como el correcto resguardo de los datos en tiempo real y la posibilidad de editar la información garantizando controles y protocolos por perfiles que permita asigna privilegios de manera diferenciada. Además, no existe una interoperabilidad entre los distintos sistemas utilizados en la ejecución del programa que permita su uso más eficiente.

De la relación con los beneficiarios

Los beneficiarios en general reportaron una opinión favorable al programa en cuanto al trámite de la solicitud de los apoyos, los documentos que les solicitan, el tipo de apoyo y el trato recibido por parte de los funcionarios. La única queja recurrentemente reportada es el periodo de tiempo entre la promoción de la solicitud y la entrega efectiva, la cual en opinión de los distintos informantes tarda en promedio dos meses, habiéndose presentado casos de espera de hasta seis meses.

En cuanto a las áreas de oportunidad identificadas en relación a la atención directa con los beneficiarios, se destaca la falta de un mecanismo formal y eficiente para que el promovente de un apoyo conozca el estatus del trámite realizado y, en su caso, cuando no cumple con los criterios de selección, se le dé conocer los motivos, de igual manera, se carece de un mecanismo formal para conocer la satisfacción de los beneficiarios con el programa que sirva para monitorear de manera continua aspectos y temáticas relacionadas con la calidad en el servicio.

### **13.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:**

- Recomendación 1: Desarrollar un diagnóstico del Pp087 en donde se identifique y describa claramente el problema público que se atiende, se determine y justifique el objetivo general y los específicos, se identifique, caracterice y cuantifiquen las poblaciones potenciales y objetivo, se adecúe y justifique el tipo de intervención y se proponga una actualización de la MIR.
- Recomendación 2: En congruencia con el diagnóstico, replantear el diseño del programa, específicamente:
  - Definir un objetivo único, claro y factible que, con una visión integral de política sectorial de desarrollo social, integre tanto la atención a problemas coyunturales que generan gastos catastróficos a la población en pobreza como la atención a causas estructurales de la marginación. Dada la operación del programa se sugiere definir y delimitar con claridad dos componentes de atención: uno de corte emergente de atención a gastos catastróficos de coyuntura y otro de corte estructural. En el primer caso, se requiere una operación flexible de respuesta oportuna, mientras que el segundo necesita una estructura operativa con mayor presencia, permanencia y seguimiento de beneficiarios.
  - En congruencia con el objetivo y la delimitación de dos componentes, definir claramente las poblaciones objetivo tanto del componente de apoyos emergentes a gastos catastróficos como del estructural. En el caso del componente de apoyos emergentes a gastos catastróficos, se requiere, además de delimitar a la población en pobreza, definir claramente estas problemáticas, por ejemplo, la pérdida

- repentina del ingreso del hogar, la atención de gastos funerarios o en salud, el abandono de la persona que representaba el sostén económico del hogar, etc.
- De manera consistente con el punto anterior, definir claramente los criterios de selección y requisitos de elegibilidad de las poblaciones objetivo, y dentro de éstas, establecer mecanismos de priorización hacia la población que sufre en mayor magnitud el problema público que se pretende atender o bien en la que se puede generar una mayor diferencia por la intervención del programa.
  - En consonancia con estos cambios, racionalizar los tipos de apoyo, eligiendo exclusivamente los que tienen mayor contribución al cumplimiento de objetivos, para cada componente, buscando encauzar algunos apoyos que sean relevantes para otros programas estatales mejor enfocados en las poblaciones de referencia, como los apoyos para cultura, esparcimiento o deportes; y, en caso de que convenga, eliminar otros apoyos que puedan ser menos relevantes y eficientes en términos de la cobertura lograda y su impacto real en la consecución del objetivo de la intervención, por ejemplo, el de “Apoyo a bomberos”.
- Recomendación 3: Desarrollar los manuales de operación del Pp087 acorde a la definición final del diseño de intervención a través de una reingeniería de los procesos sustantivos de la SIBSO. Para llevar a cabo esta recomendación es condición necesaria que primero se consolide el diseño definitivo del programa, así como, se justifique y documente con la elaboración del diagnóstico del Pp087.
  - Recomendación 4: Elaborar únicamente unas ROP 2021 del programa que concentre y consolide las diversas ROPs que actualmente se tienen. En el marco de las adecuaciones de las ROPs es fundamental: 1) Modificar la solicitud y trámite de apoyo a fin de volverlos más institucionales (despersonalizarlos a la figura del Titular del Ejecutivo del Estado y de la SIBSO), así como, eliminar la firma anticipada de la entrega de apoyo por parte de los promoventes. 2) Establecer criterios específicos para la definición del monto en el caso de los apoyos que tienen establecido un rango de asignación. 3) Dotar a los comités vecinales de atribuciones de contraloría social.
  - Recomendación 5: En coordinación con la SH, explorar alternativas de solución al problema de flujo de efectivo para el pago de los apoyos del programa a los beneficiarios, en particular de aquellos con carácter de urgente, a efecto de garantizar una entrega oportuna de dichos apoyos. Ello implicaría definir e implementar criterios y mecanismos adecuados y que estén documentados (criterios, guías y/o lineamientos) a fin de dar certeza a los beneficiarios. Así mismo, es importante asegurar una revisión y verificación expedita de los expedientes y de las solicitudes de apoyos; por ejemplo, se podría establecer la revisión periódica de una muestra aleatoria de los mismos estableciendo la posibilidad de ampliación la revisión a partir de ciertos parámetros de los resultados obtenidos.
  - Recomendación 6: Llevar a cabo una planeación estratégica de mediano plazo para el programa, alineada con la planeación sectorial de la SIBSO, en la que se definan las prioridades de atención, los instrumentos para atender la problemática, y el alcance que debe tener el programa “Gente como Tú” dentro de la estrategia sectorial de mayor amplitud.
  - Recomendación 7: Siendo que el problema supera el alcance del programa Pp087, se recomienda desarrollar una planeación coordinada, tanto al seno de la SIBSO como entre dependencias del gobierno estatal e incluso instancias federales y municipales, para atender de manera integral las causas y efectos de la problemática, focalizar los esfuerzos y potenciar los resultados en complementariedad entre los distintos programas y acciones de gobierno. En este sentido, se sugiere buscar mecanismos de coordinación con otros programas de la SIBSO, del gobierno estatal, e incluso federales y municipales, que atienden a la misma población para:
    - Generar complementariedades efectivas buscando la canalización cruzada de beneficiarios entre programas con diversos tipos de apoyo.

- Buscar sinergias operativas, especialmente en la difusión, solicitud y entrega de apoyos, ello al menos al interior de la SIBSO.
- Evitar duplicidad de apoyos con intercambios oportunos y eficientes de información acerca de los beneficiarios.
- Recomendación 8: Elaborar una estrategia de cobertura de la población objetivo priorizando en la atención de la población más vulnerable, en zonas marginadas y de difícil acceso. Esta estrategia debe estar diferenciada para el componente o programa enfocado a la atención emergente a gastos catastróficos del componente de corte estructural. En el primer caso la estrategia requiere desarrollar mecanismos eficientes, eficaces y oportunos para identificar acertadamente la demanda de apoyos; mientras que, en el segundo se requiere establecer criterios de focalización de apoyos en el territorio, según la incidencia y magnitud de la problemática, para lo que podrán emplearse los resultados del Censo 2020 del INEGI.
- Recomendación 9: Desarrollar mecanismos formales para dar conocer a los promoventes de un apoyo el estatus de su solicitud y, en su caso, informar de manera transparente la razón y los motivos justificados por los que no fueron seleccionados. Para lo cual se sugiere, poner a la disposición de los solicitantes consultas en línea o telefónicas del estatus de su solicitud.
- Recomendación 10: Diversificar los medios por los cuales se realiza la promoción y difusión del programa, en particular, al dar a conocer la convocatoria de participación. En condiciones normales esta recomendación se haría con carácter de prioritaria, pero dado la situación de crisis sanitaria por la atraviesa el país, por el momento se considera aceptable el hecho que actualmente se esté dando a conocer el programa principalmente por medios electrónicos.
- Recomendación 11: Garantizar una adecuada movilidad en el territorio de los operadores del programa en las actividades de campo para los procesos de solicitud y entrega de apoyos. Valorar para ello las opciones de: la dotación de vehículos con el mantenimiento adecuado y condiciones óptimas, el establecer sinergias con otros programas de la SIBSO para generar economías a escala en los procesos de solicitud y entrega o el solventar los costos de viáticos en traslado al personal.
- Recomendación 12: Revisar las capacidades del SAD y su plataforma a fin de mejorar su operación que permita eliminar las fallas actuales y se restablezca su efecto positivo en la productividad. Buscar que se amplíe su utilización a nivel de las delegaciones guardando controles por perfiles y niveles para asegurar el control y seguimiento a casos.
- Recomendación 13: Procurar que en el mediano plazo se privilegie la adquisición de bienes mediante licitación pública que permita obtener mejores precios y calidad de los bienes adquiridos, que permite además contribuir a las buenas prácticas de gobierno en términos de transparencia y rendición de cuentas.
- Recomendación 14: Ampliar las capacidades del SAD en cuanto al resguardo en formato digital de los documentos que componen los expedientes y su procesamiento, así como, dotarlo de interoperabilidad tanto con el SIP (en conjunto con la SH) como con el Sistema de nóminas en lo tocante al trámite de la entrega de los apoyos, en específico en la gestión, control y seguimiento a la ministración de los recursos.
- Recomendación 15: Elaborar una estrategia de comunicación y difusión alineada a la estrategia de cobertura de la población objetivo.
- Recomendación 16: Proveer de un sistema integral para el trámite y gestión de las solicitudes de apoyo para que a través de dispositivos electrónicos (tabletas) los facilitadores puedan dar trámite a las solicitudes de apoyo, realizar la encuesta socioeconómica, recopilar la evidencia documental de los interesados, etc.

Las anteriores recomendaciones surgen de un análisis general y sistemático de la revisión e identificación de los procesos, el marco normativo que los regulan, la observación en campo de las actividades y procedimientos operativos, así como, del análisis de datos y del contexto del programa. De tal manera que las recomendaciones se presentan de una forma estructurada y en un horizonte temporal secuencial (corto, mediano y largo plazo) de cómo deberían atenderse, y puesto que parten de un análisis integral del programa es importante dejar su registro para el

seguimiento futuro. No obstante, para el caso específico de la actual administración de la SIBSO, y lo que se considera como factible a llevar a cabo en el menos de un año que queda de la gestión, el equipo consultor identificó un subconjunto o selección de las recomendaciones que se consideran viables a impulsar por la actual administración del programa bajo sus condiciones actuales.

Las recomendaciones son las siguientes:

- Recomendación 1: Desarrollar un diagnóstico del Pp087 en donde se identifique y describa claramente el problema público que se atiende, se determine y justifique el objetivo general y los específicos, se identifique, caracterice y cuantifiquen las poblaciones potenciales y objetivo, se adecúe y justifique el tipo de intervención y se proponga una actualización de la MIR.
- Recomendación 2: En congruencia con el diagnóstico, replantear el diseño del programa, específicamente:
  - o Definir un objetivo único, claro y factible que, con una visión integral de política sectorial de desarrollo social, integre tanto la atención a problemas coyunturales que generan gastos catastróficos a la población en pobreza como la atención a causas estructurales de la marginación. Dada la operación del programa se sugiere definir y delimitar con claridad dos componentes de atención: uno de corte emergente de atención a gastos catastróficos de coyuntura y otro de corte estructural. En el primer caso, se requiere una operación flexible de respuesta oportuna, mientras que el segundo necesita una estructura operativa con mayor presencia, permanencia y seguimiento de beneficiarios.
  - o En congruencia con el objetivo y la delimitación de dos componentes, definir claramente las poblaciones objetivo tanto del componente de apoyos emergentes a gastos catastróficos como del estructural. En el caso del componente de apoyos emergentes a gastos catastróficos, se requiere, además de delimitar a la población en pobreza, definir claramente estas problemáticas, por ejemplo, la pérdida repentina del ingreso del hogar, la atención de gastos funerarios o en salud, el abandono de la persona que representaba el sostén económico del hogar, etc.
  - o De manera consistente con el punto anterior, definir claramente los criterios de selección y requisitos de elegibilidad de las poblaciones objetivo, y dentro de éstas, establecer mecanismos de priorización hacia la población que sufre en mayor magnitud el problema público que se pretende atender o bien en la que se puede generar una mayor diferencia por la intervención del programa.
  - o En consonancia con estos cambios, racionalizar los tipos de apoyo, eligiendo exclusivamente los que tienen mayor contribución al cumplimiento de objetivos, para cada componente, buscando encauzar algunos apoyos que sean relevantes para otros programas estatales mejor enfocados en las poblaciones de referencia, como los apoyos para cultura, esparcimiento o deportes; y, en caso de que convenga, eliminar otros apoyos que puedan ser menos relevantes y eficientes en términos de la cobertura lograda y su impacto real en la consecución del objetivo de la intervención, por ejemplo, el de “Apoyo a bomberos”.
- Recomendación 3: Desarrollar guías operativas del Pp087 acorde a la definición final del diseño de intervención y establecer mecanismos de capacitación continua del personal para asegurar una estandarización de las actividades y prácticas operativas.
- Recomendación 4: Elaborar únicamente unas ROP 2021 del programa que concentre y consolide las diversas ROPs que actualmente se tienen. En el marco de las adecuaciones de las ROPs es fundamental: 1) Modificar la solicitud y trámite de apoyo a fin de volverlos más institucionales (despersonalizarlos a la figura del Titular del Ejecutivo del Estado y de la SIBSO), así como, eliminar la firma anticipada de la entrega de apoyo por parte de los

promoventes. 2) Establecer criterios específicos para la definición del monto en el caso de los apoyos que tienen establecido un rango de asignación. 3) Dotar a los comités vecinales de atribuciones de contraloría social.

- Recomendación 5: En coordinación con la SH, explorar alternativas de solución al problema de flujo de efectivo para el pago de los apoyos del programa a los beneficiarios, en particular de aquellos con carácter de urgente, a efecto de garantizar una entrega oportuna de dichos apoyos. Ello implicaría definir e implementar criterios y mecanismos adecuados y que estén documentados (criterios, guías y/o lineamientos) a fin de dar certeza a los beneficiarios. Así mismo, es importante asegurar una revisión y verificación expedita de los expedientes y de las solicitudes de apoyos; por ejemplo, se podría establecer la revisión periódica de una muestra aleatoria de los mismos estableciendo la posibilidad de ampliación la revisión a partir de ciertos parámetros de los resultados obtenidos.
- Recomendación 6: Elaborar de manera emergente una estrategia de cobertura de la población objetivo priorizando en la atención de la población más vulnerable, en zonas marginadas y de difícil acceso.
- Recomendación 7: Desarrollar mecanismos formales para dar conocer a los promoventes de un apoyo el estatus de su solicitud y, en su caso, informar de manera transparente la razón y los motivos justificados por los que no fueron seleccionados.

#### 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Martín Issaí Ramírez Baca

4.2 Cargo: Coordinador

4.3 Institución a la que pertenece: TCI Consultoría Internacional

4.4 Principales colaboradores:  
Francisco Javier Altamira Rodríguez  
José Antonio Cervantes Gómez  
Jorge Carlos González Varela

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: [m\\_issai@hotmail.com](mailto:m_issai@hotmail.com)

4.6 Teléfono (con clave lada): 55 7030 1943

#### 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Gente como Tú

5.2 Siglas:

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Hacienda

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 el programa: Federal \_\_\_ Estatal  Local \_\_\_

5.6 Nombre de la(s) Unidad(es) Administrativa(s) y de (los) Titular(es) a cargo del (los) programa(s): Secretaría de Integración y Bienestar Social: Alma Sarahí Arellano Rosas

5.7. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Subsecretaría de Mejoramiento Integral Blanca Nieves Álvarez Durán

5.8. 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): Dirección de Asistencia Social, Juan Adolfo Cortés Alameda 686 558 1000

#### 6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

Adjudicación Directa\_\_\_ Invitación a tres  Licitación Pública Nacional\_\_\_ Licitación Pública Internacional\_\_\_ Otro: (Señalar)\_\_\_

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional
6.3 Costo total de la evaluación: \$830,000 más IVA.
6.4 Fuente de Financiamiento: Estatal
<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="http://www.monitorbc.gob.mx">www.monitorbc.gob.mx</a>
7.2 Difusión en internet del formato: <a href="http://www.monitorbc.gob.mx">www.monitorbc.gob.mx</a>