Evaluación de Procesos al Programa Estatal "Gente como tú" para el Ejercicio Fiscal 2020

Producto 3. Informe final de la evaluación de procesos

Mexicali, Baja California a 21 de diciembre de 2020

Coordinador

Martín Issaí Ramírez Baca

Consultores

Francisco Javier Altamira Rodríguez

José Antonio Cervantes Gómez

Jorge Carlos González Varela

Contenido

Siglas y acrónimos 7
Resumen ejecutivo 8
Introducción 17
I. Metodología y diagnóstico 20
I.1. Descripción del Programa 20
I.1.1 Antecedentes y contexto 21
I.1.2 Objetivo 22
I.1.3 Identificación y caracterización del problema que se busca atender 24
I.1.4 Poblaciones potencial y objetivo 25
I.1.5 Cobertura 28
I.1.6 Tipos de apoyo 28
I.1.7 Presupuesto 34
I.1.8 Actores involucrados 35
I.2. Metodología de la Evaluación 36
I.2.1 Enfoque metodológico de la evaluación 36
I.2.2 Selección de unidades e informantes 40
I.2.3 Resumen del trabajo de campo 44
II. Descripción y análisis de los procesos del Programa 46
II.1 Identificación de los procesos del Programa en el Modelo General 46
II.2 Planeación, programación y presupuesto. Descripción y análisis del proceso 47
II.2.1 Descripción de las actividades del proceso 47
II.2.2 Coordinación 49
II.2.3 Importancia estratégica del proceso 49
II.2.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 49
II.2.5 Opinión de actores 50
II.2.6 Flujograma del proceso 50
II.2.7 Ficha analítica del proceso 52

II.3 Promoción y difusión del Programa. Descripción y análisis del proceso 54
II.3.1 Descripción de las actividades del proceso 54
II.3.2 Coordinación 55
II.3.3 Importancia estratégica del proceso 56
II.3.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 56
II.3.5 Opinión de actores 57
II.3.6 Flujograma del proceso 57
II.3.7 Ficha analítica del proceso 57
II.4 Solicitud de apoyos. Descripción y análisis del proceso 59
II.4.1 Descripción de las actividades del proceso 59
II.4.2 Coordinación 62
II.4.3 Importancia estratégica del proceso 62
II.4.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 62
II.4.5 Opinión de actores 63
II.4.6 Flujograma del proceso 63
II.4.7 Ficha analítica del proceso 64
II.5 Selección de beneficiarios. Descripción y análisis del proceso 67
II.5.1 Descripción de las actividades del proceso 67
II.5.2 Coordinación 68
II.5.3 Importancia estratégica del proceso 69
II.5.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 69
II.5.5 Opinión de actores 69
II.5.6 Flujograma del proceso 70
II.5.7 Ficha analítica del proceso 70
II.6 Adquisición de los apoyos en especie. Descripción y análisis del proceso 73
II.6.1 Descripción de las actividades del proceso 73
II.6.2 Coordinación 74
II.6.3 Importancia estratégica del proceso 75
II.6.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 75
II.6.5 Opinión de actores 75
II.6.6 Flujograma del proceso 75

II.6.7 Ficha analítica del proceso 76
II.7 Entrega de apoyos. Descripción y análisis del proceso 78
II.7.1 Descripción de las actividades del proceso 78
II.7.2 Coordinación 81
II.7.3 Importancia estratégica del proceso 82
II.7.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 82
II.7.5 Opinión de actores 84
II.7.6 Flujograma del proceso 84
II.7.7 Ficha analítica del proceso 85
II.8 Contraloría social en comités. Descripción y análisis del proceso 87
II.8.1 Descripción de las actividades del proceso 87
II.8.2 Coordinación 88
II.8.3 Importancia estratégica del proceso 89
II.8.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 89
II.8.5 Opinión de actores 89
II.8.6 Flujograma del proceso 89
II.8.7 Ficha analítica del proceso 90
II.9 Monitoreo del desempeño. Descripción y análisis del proceso 91
II.9.1 Descripción de las actividades del proceso 91
II.9.2 Coordinación 92
II.9.3 Importancia estratégica del proceso 93
II.9.4 Evaluación de la pertinencia del proceso 93
II.9.5 Opinión de actores 93
II.9.6 Flujograma del proceso 93
II.9.7 Ficha analítica del proceso 94
III. Hallazgos y Resultados 96
III.1. Hallazgos generales 97
III.2. Hallazgos específicos por proceso 99
III.2.1 Planeación, programación y presupuesto 99
III.2.2 Promoción y difusión 100
III.2.3. Solicitud de apoyos 101
III.2.4. Selección de beneficiarios 103

III.2.5. Adquisición de los apoyos en especie 103
III.2.6. Entrega de apoyos 104
III.2.7. Contraloría social en comités 105
III.2.8. Monitoreo del desempeño 105
III.3. Áreas de oportunidad y problemas con la normatividad 106
III.4. Análisis FODA (cuellos de botella y buenas prácticas) 109
IV. Conclusiones y Recomendaciones 114
IV.1. Conclusiones 114
IV.2. Recomendaciones 123
IV.3. Propuesta para Fortalecer el Sistema de Monitoreo de Gestión 132
V. Estudios de caso 135
VI. Bitácora de trabajo de campo 141
VII. Anexos 142
Anexo 1. Ficha técnica de identificación 142
Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos 145
Anexo 3. Propuesta de modificación a la normativa 147
Anexo 4. Análisis FODA del programa 154
Anexo 6. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión Gente como tú (2020) 160
Anexo 7. Matriz analítica 164
Anexo 8. Instrumentos de recolección de información 169
Anexo 9. Ficha CONAC PAE 2020 179
Anexo 10. Ejemplo del tipo de flujogramas que se deberían de desarrollar a partir de los cambios propuestos. 198

Siglas y acrónimos

CCs	Centros Comunitarios
CURP	Clave Única de Registro de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social
DA	Dirección de Administración
DAS	Dirección de Asistencia Social
DCCAO	Dirección de Centros Comunitarios Artes y Oficios
DCP-DE-SH	Departamentos de Cuentas por Pagar de las Delegaciones de Egresos de la SH
DCV	Dirección de Comités Vecinales
DPES	Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento
DSDISIG	Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
MIR 2020	Matriz de Indicadores para Resultados del Pp087 para el Ejercicio Fiscal 2020
MDP	Millones de pesos
PAE	Programa Anual de Evaluación
POA	Programa Operativo Anual de la SIBSO
Pp087	Programa presupuestario “Gente como tú”
ROPs	Reglas de Operación del Programa
SAD	Sistema de Ayudas Diversas
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEDED	Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño
SEDESOE	Antigua Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Baja California (SIBSO)
SH	Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California
SIBSO	Secretaría de Integración y Bienestar Social del Estado de Baja California
SIP	Sistema Integral de Presupuestos
SIPPPE	Sistema de Proceso Integral de Programación y Presupuestación
SISIG	Secretaría de Inclusión Social e Igualdad de Género
SMI	Subsecretaría de Mejoramiento Integral

Resumen ejecutivo

El propósito de la presente Evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Pp 087 "Gente como Tú", a cargo de la Secretaría de Integración y Bienestar Social del Estado de Baja California (SIBSO), a través de la valoración de sus procesos sustantivos, con el propósito de determinar si son adecuados, necesarios y suficientes para el cumplimiento efectivo de sus objetivos y metas, así como emitir recomendaciones de mejora que contribuyan a tal fin.

Para el logro de dicho propósito, el equipo de TCI Consultoría Internacional utilizó una metodología cualitativa que se basó principalmente en un componente de trabajo de gabinete y en otro de trabajo de campo. El primero implicó el análisis sistemático del marco normativo, documentos operativos, bases de datos, entre otra información relevante del programa; mientras que el segundo componente constó del análisis de la información obtenida a partir de entrevistas y grupos focales con diversos actores clave para la operación del programa y beneficiarios.

El Pp 087 "Gente como Tú" busca impactar en el bienestar social y el desarrollo de la población que sufre pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas en Baja California, principalmente a partir del otorgamiento de apoyos y acciones en las vertientes de salud, educación, trabajo, vivienda, medio ambiente, y de prevención integral, en concordancia con los principios que rigen la Política de Desarrollo Social del Gobierno de Baja California.

El Pp 087 es un programa de nueva creación que comenzó a operar en el año 2020, que define a su población objetivo como aquellos "*ciudadanos habitantes del Estado de Baja California que sufren pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas y que necesiten apoyo para mejorar su calidad de vida*". El programa otorga 14 tipos de apoyos divididos en dos vertientes: apoyos asistenciales directos y apoyos asistenciales comunitarios.

Los del primer tipo incluye los siguientes: apoyo productivo, apoyo para gastos de arte, cultura y esparcimiento, apoyo para gastos de primera necesidad, apoyo para gastos de servicios escolares, apoyo para gastos de servicios fúnebres, apoyo para gastos de servicios médicos, apoyo para gastos de servicios públicos básicos, apoyo para traslados, y otros apoyos. Los del segundo tipo incluyen: apoyo productivo, ayudas para gastos culturales y sociales, apoyos para gastos de deporte, apoyo para gastos en materiales de construcción, apoyo para gastos de servicios escolares, apoyos para gastos de pago de servicios públicos básicos, apoyo para traslados, y otros apoyos. A finales del Ejercicio Fiscal 2020, cuatro tipos de apoyos concentraban el 85% del gasto: Gastos de primera necesidad con 53%, Otros Apoyos 13%, Mejoramiento físico de la vivienda 12% y Apoyo para transporte de estudiante 7%.

La instancia responsable y ejecutora del Pp 087 es la SIBSO, que se apoya en la Subsecretaría de Mejoramiento Integral (SMI), la Dirección de Asistencia Social (DAS), así como de las Delegaciones, fungiendo estas últimas como instancias operativas para la recepción de solicitudes y entrega de los apoyos. De igual manera la Dirección de Comités Vecinales (DCV) y la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO) operan como instancias receptoras de las solicitudes de apoyos.

En cuanto al trabajo de campo, se aplicaron ocho entrevistas a profundidad cubriendo todo el nivel directivo de la SIBSO, se aplicaron ocho entrevistas semiestructuradas con personal operativo. Con los beneficiarios del programa se realizaron cinco grupos de enfoque, además de aplicar una observación directa del proceso de entrega de apoyos en un evento de las Jornadas por la Paz. El trabajo de campo se realizó en tres de los cinco municipios del Estado. Adicionalmente se aplicaron dos entrevistas a profundidad en la Tesorería de Egresos de la Secretaría de Hacienda.

Se identificaron un total de 8 procesos sustantivos a partir del Modelo General de Procesos del Coneval, el análisis de gabinete y la corroboración durante el trabajo de campo realizado.

Los procesos sustantivos del programa son:

Planeación, Programación y Presupuesto: Determinan los objetivos, fines y metas, así como los tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento, los recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir.

Promoción y difusión: En este proceso se dan a conocer las características, beneficios, apoyos y requisitos de participación en el programa, enfocándose en los beneficiarios potenciales del mismo.

Solicitud de apoyos: Es el conjunto de acciones, procedimientos, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa para registrar toda la información de las solicitudes de apoyo de beneficiarios potenciales.

Selección de beneficiarios: Es el proceso mediante el cual se eligen los beneficiarios del programa verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos validando la información de la solicitud de apoyo. En este proceso se genera el padrón de beneficiarios del programa.

Adquisición de apoyos en especie: Es el proceso que incluye todas las acciones, mecanismos, herramientas y procedimientos para la obtención de los bienes que serán entregados a los beneficiarios del programa.

Entrega de apoyos: Consiste todos aquellos instrumentos, mecanismos, acciones y procedimientos para entregar los bienes y servicios del programa a los beneficiarios.

Contraloría social en comités: A través de este proceso, los participantes individuales o de manera organizada, pueden realizar quejas, denuncias y sugerencias al respecto de sus experiencias vividas en su contacto con el programa en su calidad de beneficiarios.

Monitoreo del desempeño: Es el proceso mediante el cual el programa implementa acciones y ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos y resultados, así como el monitoreo y seguimiento en el avance de sus indicadores, metas, grados de avance presupuestal, entre otros aspectos previamente planificados

El Pp087 se encuentra en un proceso de modificación de su diseño, lo cual se refleja en cambios operativos y redefiniciones en su catálogo de apoyos a fin de mejorarlo. No obstante, en este ejercicio se corre el riesgo de que las adecuaciones se hagan bajo los mismos preceptos y definiciones inerciales que le anteceden, 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 inconexa de apoyos, etc. Esta situación, de no atenderse, plantea el riesgo de que dichas fallas se vean trasladadas al ejercicio actual y futuro del programa.

El programa no cuenta con una clara identificación y justificación del problema público que busca atender, no cuenta con un documento diagnóstico, se tiene establecido un problema público muy general, con múltiples apoyos y diversidad de poblaciones atendidas que no corresponden a una única población objetivo. Al revisar la lógica vertical del programa, la consistencia entre lo que entrega y su contribución directa a la solución del problema público declarado se identifican inconsistencias y en el mejor de los casos una contribución débil.

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 tienen cuatro ROPs esta situación acarrea una seria de

problemáticas de índole conceptual y en la práctica operativa como la necesidad de aplicar y seguir, así como, revisar y actualizar diversos documentos normativos por parte de los responsable y operadores del programa. Además de que se dificulta de manera innecesaria a la ciudadanía la revisión de los documentos normativos.

Se identificó la necesidad de fortalecer la institucionalidad del programa, así como de sus mecanismos para brindar certeza y transparencia a la ciudadanía. Esto a partir de la existencia de prácticas como la personalización de la solicitud en funcionarios y no en la institución, de descuidos en la procuración de la seguridad jurídica en los trámites, particularmente en la entrega de los apoyos, y de la ausencia de criterios para la definición de montos de apoyo ha de asignar.

El equipo evaluador emite las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar un diagnóstico en donde se identifique y describa claramente el problema público que se atiende.
2. Replantear el diseño del programa, específicamente:
    - Definir un objetivo único, claro y factible, estableciendo con claridad dos componentes del programa, uno que atiende los problemas coyunturales que generan gastos catastróficos en los hogares con población en pobreza y otro componente de atención a las causas estructurales de la pobreza.
    - Definir claramente a las poblaciones objetivo de cada componente.
    - Definir claramente los criterios de selección y requisitos de elegibilidad de la (o las) población(es) objetivo, y dentro de ésta, establecer mecanismos de priorización.
    - Definir uno de los componentes en la línea de la atención de gastos catastróficos, estableciendo criterios, reglas y apoyos correspondientes por separado de otro de corte más estructural en atención a causas de la pobreza multidimensional. 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.

- Racionalizar los tipos de apoyo, eligiendo exclusivamente los que tienen mayor contribución al cumplimiento de objetivos, para cada componente del programa.

3. Desarrollar los manuales de operación del Pp087 acorde a la definición final del diseño de intervención.
4. Elaborar unas ROP 2021 unificadas del programa con las siguientes adecuaciones: 1) Despersonalizar la solicitud de apoyos hacia un funcionario en particular; 2) Eliminar la firma anticipada de la entrega de apoyo; 3) Establecer criterios para la definición del monto de los apoyos que tienen establecido un rango de asignación; 4) Dotar a los comités vecinales de atribuciones de contraloría social.
5. En coordinación con la SH, analizar y generar alternativas de solución al problema de flujo de efectivo para el pago oportuno de los apoyos del programa a los beneficiarios, en especial aquellos de atención urgente y perentoria. Ello implica definir e implementar criterios y mecanismos adecuados y expeditos para la asignación de recursos, así como, para la revisión de los expedientes y la verificación de las solicitudes de apoyos.
6. Llevar a cabo una planeación estratégica de mediano plazo, 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 dentro de la estrategia sectorial de mayor amplitud.
7. 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.

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.
9. Desarrollar mecanismos formales para dar conocer a los promoventes de un apoyo el estatus de su solicitud.
10. Diversificar los medios por los cuales se realiza la promoción y difusión del programa.
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.
12. Revisar las capacidades del SAD y su plataforma, eliminando las fallas actuales y ampliando su utilización a nivel de las delegaciones guardando controles por perfiles y niveles para asegurar el control y seguimiento a casos.
13. Procurar que en el mediano plazo se privilegie en mayor medida la adquisición de bienes mediante licitación pública que permita obtener mejores precios y calidad de los bienes adquiridos para su entrega a los beneficiarios.
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, de dotarlo de interoperabilidad con otros sistemas como el SIP.
15. Elaborar una estrategia de comunicación y difusión alineada a la estrategia de cobertura de la población objetivo.
16. Proveer de un sistema integral para el trámite y gestión de las solicitudes de apoyo con el uso de dispositivos electrónicos.

Las recomendaciones presentadas son resultado de un análisis integral del programa y marcan una ruta crítica para su seguimiento en el futuro. El equipo consultor realizó una selección o subconjunto de las recomendaciones que se consideran viables a impulsar por la actual administración dado el margen operativo de la SIBSO, el cual está limitado por el tiempo que resta del ejercicio de gobierno de la actual administración.

Las recomendaciones seleccionadas son las siguientes:

1. Desarrollar un diagnóstico en donde se identifique y describa claramente el problema público que se atiende.
2. Replantear el diseño del programa, específicamente:
   - Definir un objetivo único, claro y factible, estableciendo con claridad dos componentes del programa, uno que atiende los problemas coyunturales que generan gastos catastróficos en los hogares con población en pobreza y otro componente de atención a las causas estructurales de la pobreza.
   - Definir claramente a las poblaciones objetivo de cada componente.
   - Definir claramente los criterios de selección y requisitos de elegibilidad de la (o las) población(es) objetivo, y dentro de ésta, establecer mecanismos de priorización.
   - Definir uno de los componentes en la línea de la atención de gastos catastróficos, estableciendo criterios, reglas y apoyos correspondientes por separado de otro de corte más estructural en atención a causas de la pobreza multidimensional. 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.

- Racionalizar los tipos de apoyo, eligiendo exclusivamente los que tienen mayor contribución al cumplimiento de objetivos, para cada componente del programa.

3. Desarrollar de manera emergente guías de operación del Pp087 acorde a la definición final del diseño de intervención.
4. Elaborar unas ROP 2021 unificadas del programa con las siguientes adecuaciones: 1) Despersonalizar la solicitud de apoyos hacia un funcionario en particular; 2) Eliminar la firma anticipada de la entrega de apoyo; 3) Establecer criterios para la definición del monto de los apoyos que tienen establecido un rango de asignación; 4) Dotar a los comités vecinales de atribuciones de contraloría social.
5. En coordinación con la SH, analizar y generar alternativas de solución al problema de flujo de efectivo para el pago oportuno de los apoyos del programa a los beneficiarios, en especial aquellos de atención urgente y perentoria. Ello implica definir e implementar criterios y mecanismos adecuados y expeditos para la asignación de recursos, así como, para la revisión de los expedientes y la verificación de las solicitudes de apoyos.
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.
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 trasparente la razón y los motivos justificados por los que no fueron seleccionados.

Introducción

En los últimos años se han realizado importantes esfuerzos en México para promover que la actividad pública esté encaminada a alcanzar los objetivos nacionales y globales con la finalidad de garantizar un impacto positivo de las acciones de gobierno en favor del bienestar de la población mexicana.

Para ello, el proceso presupuestario en nuestro país ha sufrido modificaciones desde hace casi tres lustros y se ha encaminado a un uso de los recursos públicos con una orientación basada en resultados. A partir de la reforma constitucional realizada al Artículo 134 de nuestra Carta Magna se establece que "*los recursos económicos de que dispongan la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados*." Y que "*los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la federación y las entidades federativas*".

Con la publicación en 2006 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y posteriormente su reglamento, se crean las bases que rigen la planeación, programación y evaluación del gasto público federal y se establecieron los principios para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Para el caso particular del Estado de Baja California, es la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público de Baja California en donde se establecen las pautas y armonización del ejercicio de los recursos públicos del Estado a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez acordados y aceptados por toda la Federación.

La evaluación de los programas públicos del Estado de Baja California se fundan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 134); la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Art. 110); el Reglamento de la misma

(Art. 303); la Ley de Coordinación Fiscal (Art. 49); la Ley General de Contabilidad Gubernamental (Art. 54, 61 penúltimo párrafo, 64 y 79), la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público de Baja California en su Artículo 6, 23 párrafo tercero, 74, 79 y 81.

Por su parte, en los Lineamientos Generales de Evaluación de los Programas Gubernamentales del Estado de Baja California, publicado el 24 de abril de 2020 se establece, entre otros preceptos de gran relevancia que: 1) Compete a la Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado, a través de la Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional coordinar la implementación y operación del Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SEDED); 2) La programación anual de las evaluaciones de las políticas y de los programas públicos estatales, actividades que se darán a conocer a través de la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE); Y 3) que para llevar a cabo las evaluaciones se toma como referencia las metodologías establecidas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) con las adecuaciones necesarias a las capacidades institucionales y presupuestarias del Gobierno del Estado.

Por último, en el Plan Estatal de Desarrollo 2020-2024, en su apartado Seguimiento y Evaluación, se reconoce a la evaluación como una actividad relevante del gobierno, que permite medir el logro de los objetivos de las políticas públicas, y en ese proceso, un mecanismo que permite atraer información relevante que puede orientar de mejor manera la toma de decisiones del ejecutivo del Estado de Baja California.

Lo anterior es el marco normativo y los principios de buen gobierno que fundan la realización de la presente evaluación de procesos al Programa “Gente como tú” a cargo de la Secretaría de Integración y Bienestar Social (SIBSO) del Estado de Baja California. La evaluación de procesos es un ejercicio cualitativo que, a través de diversas estrategias analíticas, busca describir y explicar las distintas

interacciones que condicionan los resultados en la gestión de un programa público. El objetivo general y los específicos son:

Objetivo General

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.

Objetivos Específicos

- 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;
- 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;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella") que hubiese en la operación del Pp087;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp087;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp087 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- 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.

El presente documento representa el producto 3 correspondiente al Entregable Final de la Evaluación de Procesos. El documento consta de siete apartados, el primero presenta el diagnóstico del programa y la metodología seguida por la evaluación; en el segundo se realiza la identificación y descripción detallada de cada uno de los procesos del programa; el tercero presenta los hallazgos y resultados de la evaluación; el cuarto presenta conclusiones y recomendaciones puntuales entre las que se incluye una propuesta para fortalecer el Sistema de Monitoreo de Gestión; los apartados cinco y seis presentan el estudio de caso para los apoyos a la capacitación, y la bitácora de campo de la evaluación; finalmente el apartado séptimo incluye los diversos anexos de la evaluación entre los que se incluyen las fichas de identificación y equivalencia de procesos, la propuesta de modificación a la normativa, un análisis FODA, el sistema de monitoreo e indicadores de gestión, la matriz analítica empleada y los instrumentos de recolección de información.

I. Metodología y diagnóstico

I.1. Descripción del Programa

El Programa "Gente como tú" comenzó a operar durante el 2020, sin tener un único documento rector que defina claramente las características centrales de su diseño y operación; en su lugar cuenta con cuatro Reglas de Operación (ROPs) relacionadas a metas establecidas del Pp 087, las temáticas específicas de cada uno de los lineamientos son 1) la Asistencia Social, 2) Unidades y Servicios asistenciales, 3) Artes y Oficios en Centros Comunitarios y 4) Estaciones de Bomberos.

Al respecto, se identificó que las ROPs de la primera temática parece ser el pilar de la mayoría de los apoyos que entrega el programa y guarda cierta relación con la segunda "unidades y servicios asistenciales", mientras que en el caso de la tercera se observa la instrumentación de una política pública distinta encaminada

a promover el fortalecimiento de las capacidades técnicas y profesionales de los beneficiarios y en el caso de la cuarta temática "estaciones de bomberos" no se encontró ninguna vinculación además de ser un apoyo discordante a la política social. Todo esto en general configura una falta de articulación y claridad conceptual del problema público que pretende atender el Programa, que se ve reflejado en una diversidad inconexa o por lo menos con una vinculación de los objetivos y las distintas poblaciones objetivo por tipo de apoyo.

I.1.1 Antecedentes y contexto

El "Gente como tú" es un programa de nueva creación que comenzó a operar durante el 2020, por lo que no cuenta con un antecedente programático directo en pasados ejercicios. No obstante, entre los programas públicos con enfoque de política social y combate a la pobreza instrumentados en administraciones anteriores se encuentran el "Programa de Proyectos Productivos", "Programa Obra Social Comunitaria", "Beca Madre Trabajadora", "Beca de Transporte", el Programa Especial de Socialización Energética "Tu Energía", el "Programa de apoyo a viviendas populares en pobreza urbana", y el programa "Oportunidad es De la Mano Contigo". Este último se planeó en 2014 y se ejecutó por primera vez durante el ejercicio anual 2015, y otorgaba once distintos beneficios sociales similares al Pp087, entre los que se contaban gastos funerarios, revisiones oftálmicas y médicas y seguro de desempleo, entre otras. La unidad encargada de su operación era la Dirección de Asistencia Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California (SEDESOE) ahora SIBSO.

El Programa ""Gente como tú"", a cargo de la SIBSO, tiene un enfoque de mitigación y combate a la pobreza en el Estado de Baja California.

Si bien la población en pobreza en la entidad es de 18.7 puntos porcentuales menor al nivel nacional (41.9%). En el 2018, 21.6% de la población del Estado (789,100 personas) vivía en una situación de pobreza moderada y 1.6% (59,300 personas) en

situación de pobreza extrema, para un total de 848,400 habitantes (23.3%) en situación de pobreza[1]. Para ese mismo año 39.8% de la población (1,450,800 personas) registró al menos una carencia social y 6.8% (246,400 personas) era vulnerable por ingresos. El Pp087 es de nueva creación y comenzó su operación en 2020, no obstante, sus antecedentes más cercanos se pueden encontrar en el Programa "De la Mano Contigo" operado por la antigua SEDESOE (hoy SIBSO) cuyo catálogo de apoyos[2] es muy similar al actual en su ROP en la temática de entrega de apoyos para la previsión social.

I.1.2 Objetivo

Las ROPs 2020 del Programa en la temática de entrega de apoyos para la previsión social establecen que su objetivo es "*impactar en el bienestar social y el desarrollo de la población que sufre pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas en el Estado*" a través del "*otorgamiento de apoyos a población en situación vulnerable del Estado, que permita la resolución inmediata de problemas urgentes de primera necesidad relacionados con la calidad de vida*". Así mismo, menciona que los apoyos estarán enfocados a "*brindar asistencia social, cuya aplicación permita disminuir los índices de pobreza extrema y patrimonial de la población del Estado de Baja California*".

Como objetivos específicos las ROPs establecen los siguientes:

1. Apoyar el desarrollo integral de la población del Estado, y de manera prioritaria, a la que se encuentra en condición de vulnerabilidad y marginación social.
2. Garantizar el derecho de acceso a los beneficios del Programa a todo aquel habitante del Estado de Baja California, de manera prioritaria a los que se

[1] CONEVAL (2020). Informe de pobreza y evaluación para el Estado de Baja California 2020. Visto el 14 de octubre de 2020 en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_BC_2020.pdf

[2] Evaluación Especifica de Desempeño del Programa de la Mano Contigo 2017. Visto el 27 de noviembre de 2020 en: http://indicadores.bajacalifornia.gob.mx/consultaciudadana/evaluaciones/2018/Prog%20Estatales/02%20-%20DE%20LA%20MANO%20CONTIGO.pdf

encuentren en condición de vulnerabilidad que necesite apoyo para mejorar su calidad de vida.

3. Brindar certeza a los solicitantes de los apoyos del Programa sobre los tipos de beneficios que pueden recibir, los requisitos que deben cubrir y el procedimiento que se debe seguir.

Por otro lado, se encuentran publicadas cuatro ROPs específicas de los apoyos que otorga el programa, las cuales establecen los siguientes objetivos:

TABLA 1. Objetivos generales del programa según las ROPs específicas

ROP	Objetivo general
Apoyos de previsión social	Impactar en el bienestar social y el desarrollo de la población que sufre pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas en el Estado, teniendo como objetivo principal el otorgamiento de apoyos a población en situación vulnerable del Estado, que permita la resolución inmediata de problemas urgentes de primera necesidad relacionados con la calidad de vida.
Unidades y servicios asistenciales	Fortalecer los servicios asistenciales de la población vulnerable a través de jornadas y brigadas en coordinación con las instituciones de gobierno estatal, estableciendo bases, términos y condiciones para la administración y asignación de los apoyos de enfocados a brindar asistencia social, cuya aplicación permita disminuir los índices de pobreza extrema y patrimonial de la población, impactando en el bienestar social y el desarrollo de manera prioritaria a la que sufre pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas en el Estado.
Artes y Oficios en Centros Comunitarios	Brindar un apoyo a las personas que se encuentran en situación de carencia de oportunidades y vulnerabilidad para que se capaciten y participen en actividades artísticas y culturales, para que accedan a los cursos y talleres que se imparten en Centros Comunitarios. Apoyar con entrega de insumos de materiales o equipo, para que el beneficiario pueda ingresar a un curso, taller u oficio o inscribirse en un centro comunitario y mejorar su desarrollo personal para adquirir conocimientos básicos sobre artes y oficios, para que se desarrollen profesional, cultural y económicamente dentro de su entorno familiar y social.
Apoyos de equipamientos a las estaciones de bomberos	Contribuir a lograr una eficiente operatividad de las estaciones de bomberos con apoyo a equipamiento mínimos de reparación y de accesorios necesarios para desempeñar sus actividades.

FUENTE: Elaboración propia basada en las ROPs de Pp 087

Comparando los objetivos de las ROPs generales y de las adicionales, no resulta del todo clara la contribución que los "Apoyos de equipamiento a las estaciones de

bomberos" estarían aportando para el abatimiento de las condiciones de vulnerabilidad y marginación social de los habitantes de Baja California.

I.1.3 Identificación y caracterización del problema que se busca atender

El Programa no cuenta con un diagnóstico que identifique y caracterice claramente el problema que busca atender. Sin embargo, en la MIR 2020 del Pp087[3] se establece como problema que requiere una atención, el que "*existe en la entidad un 30% de población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos, y un 5.8% con ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos*", es decir, establece la situación de pobreza en la entidad como el problema público[4]. Al respecto, es necesario elaborar el Diagnóstico del Programa para identificar y caracterizar de mejor manera el problema público que busca atender[5]. En la MIR 2021 preliminar se establece el mismo problema y un cambio en la denominación del programa el cual pasará a ser "Generando bienestar".

Aclarado que el espacio idóneo para identificar y caracterizar el problema público que busca atender el Programa se realiza en el Diagnóstico, y tomando la pobreza como identificación del problema puesto que así esta expresado en la MIR 2020 y en la MIR 2021 preliminar del Pp087, el equipo evaluador presenta la siguiente información relevante como contexto de dicha problemática:

- La población del Estado es de 3,3 millones de habitantes, 50.2% son mujeres y 49.8% hombres[6].

[3] Debido a que el Pp no cuenta con un Diagnóstico, documento específico en donde se identifica y caracteriza el problema público a resolver, se utilizó supletoriamente la MIR 2020, documento que contó con la declaración específica del "*Problema focal que atiende el Programa*".

[4] Aquí se tiene una falla en la identificación del nivel adecuado del Programa en la secuencia de causas y efectos, la pobreza es resultado (efecto) de muchas otras situaciones (causas). Sirva de ejemplo y orientación la "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados" de CONEVAL. Se puede ver en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

[5] Para la elaboración del diagnóstico, se recomienda seguir el documento de "Elementos mínimos de Diagnóstico de Programas Nuevos" de CONEVAL. Se puede ver en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf

[6] [7] Según datos de la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI.

- El municipio con mayor concentración poblacional es Tijuana con 1.6 millones de habitantes, seguido de Mexicali con 988 mil habitantes, Ensenada con 486 mil, Tecate con 102 mil y, por último, Playas de Rosarito con 96 mil habitantes[7].
- El 23.3% de la población se encuentra en situación de pobreza (21.6% moderada y 1.6 extrema), 39.8% es vulnerable por carencia social y 6.8% vulnerable por ingresos[8].
- Por tipo de carencia social se tiene que el 14% de la población registra rezago educativo, el 16.9% dificultades en el acceso a los servicios de salud, 45.2% en el acceso a la seguridad social, 9.5% en la calidad y espacios de su vivienda, 8.9% en el acceso a los servicios básicos en la vivienda y 14.1% en el acceso a la alimentación[9].
- En el 2010, el orden descendente de los municipios con mayor número de personas en pobreza fue: Tijuana (509 mil), Mexicali (288 mil), Ensenada (154 mil), Playas de Rosarito (42 mil) y Tecate (27 mil).
- El orden descendente de los municipios con mayor porcentaje de su población en situación pobreza fue: Playas de Rosarito (41.6%), Ensenada (34.6%), Tijuana (31.1%), Mexicali (30%) y Tecate (29.6%).

I.1.4 Poblaciones potencial y objetivo

Debido a que el Pp087 no cuenta con un Diagnóstico del problema público que busca atender no se tiene una identificación y caracterización especifica de la población potencial, aunque se deduce por lo expresado en la MIR 2020 que su población potencial es la población con un ingreso inferior a la línea de pobreza

por ingresos, es decir 1.1 millones habitantes según datos de CONEVAL[10] para el 2018. No obstante, como ya se mencionó, es importante la elaboración del Diagnóstico del Programa para identificar la población que presenta la necesidad y/o problema, así como, sus características socioeconómicas y demográficas. Así mismo, identificar y caracterizar la población objetivo o estimación de la población con el problema público específico que se tiene planeado o programado atender en un cierto período de tiempo.

TABLA 2. Comparación de Población Objetivo y Criterios de Selección de las distintas ROPs del Pp087

ROP	Población Objetivo	Criterios de Selección
Apoyos de previsión social	La población objetivo del programa de asistencia social contempla a ciudadanos habitantes del Estado de Baja California que sufren pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas y que necesiten apoyo para mejorar su calidad de vida. Algunas modalidades de población objetivo se especifican en las características de los apoyos de asistencia social que abarca el presente programa.	-Llenado de solicitud por escrito -Estudio socioeconómico -Pertenencia al grupo de atención prioritario -Original del recibo del apoyo -Presupuesto original del bien o servicio -Copia de la cédula del RFC del proveedor del bien o servicio
Unidades y servicios asistenciales	La población objetivo del componente de la Dirección de Unidades y Servicios Asistenciales se especifican en cada una de las modalidades del presente programa.	-Llenado de solicitud por escrito -Estudio socioeconómico -Pertenencia al grupo de atención prioritario

[8 9 10] CONEVAL (2020). Informe de pobreza y evaluación para el Estado de Baja California 2020. Visto el 14 de octubre de 2020 en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_BC_2020.pdf

Artes y Oficios en Centros Comunitarios	La población que se encuentre en situación de carencia de oportunidades para la capacitación para el trabajo, o con limitaciones para participar en actividades artísticas y culturales. Personas con dificultad de ingresar a planteles que imparten capacitación para el trabajo por razones económicas, en situación de vulnerabilidad, de transporte, estar a cargo de familiares, que cuentan con una discapacidad física y no puedan trasladarse a una escuela, familias en pobreza extrema.	-Personas con dificultad de ingresar a planteles que imparten capacitación para el trabajo por razones económicas, de transporte, estar a cargo de familiares. (madres jefas de familia, personas con alguna discapacidad, adultos mayores en situación de pobreza o marginación, personas en situaciones extraordinarias, cualquier persona o familia en situación de pobreza externa). -Ser preferentemente, residente en las zonas aledañas a los Centros Comunitarios Estatales. -Que el curso o taller al que se desee ingresar proporcione herramientas de ciencia y tecnología que promuevan la conservación del medio ambiente y la utilización de energías limpias. -Que mediante los cursos y talleres se esté en posibilidad de mejorar el entorno comunitario.
Apoyos de equipamientos a las estaciones de bomberos	Estaciones de bomberos de Baja California	-Se priorizará a aquellas estaciones que no colinden con la franja fronteriza (Ensenada y Playas de Rosarito) -Se priorizará a aquellos que se ubiquen en Zonas Rurales, mas no se limitará el apoyo a todas las estaciones de bomberos.

FUENTE: Elaboración propia basada en las ROPs de Pp 087

Las ROPs generales del Pp087, al igual que las ROPs del componente de entrega de apoyos para la previsión social, definen a la población objetivo como: “todos

aquellos ciudadanos habitantes del Estado de Baja California que sufren pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas y que necesiten apoyo para mejorar su calidad de vida". En este sentido la definición de población objetivo guarda cierta congruencia con el problema a atender, aun cuando, como se mencionó anteriormente, el programa requiere un Diagnóstico que le permita definir y delimitar concretamente las características de sus beneficiarios. Por lo demás, otros subconjuntos poblacionales o "modalidades de población objetivo" se pueden identificar en las ROPs de los demás componentes del programa junto con su caracterización por tipo de apoyo (ver Tabla 3).

I.1.5 Cobertura

El Pp087 reporta que de enero a octubre del 2020 se han atendido 80,226 beneficiarios a través de la entrega de 18,287 apoyos. Al respecto, es de notar que el número de beneficiarios es mayor que el número de apoyos entregados, esto tiene su explicación en que la entrega de apoyos puede ser de manera individual o comunitaria, y por lo tanto la cuantificación de los beneficiarios se establece según esa característica de entrega, es decir, de manera personal o grupal/familiar según sea el caso. Con la información disponible hasta el momento, se pudo observar que los beneficiarios se concentran el 40% en Tijuana, 30% en Mexicali, 15% en Ensenada, 9% en Playas de Rosarito y 6% en Tecate.

Cabe mencionar que el Pp087 no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender sus "múltiples poblaciones objetivo", en donde se especifique la definición de cada población objetivo y las metas específicas de cobertura anual acorde con el diseño de la intervención y el diagnóstico del problema público a resolver.

I.1.6 Tipos de apoyo

Las distintas ROPs 2020 del Pp087 establecen los tipos de apoyo, los montos mínimos y máximo, así como, dos formas o modalidades en la entrega de apoyos.

La primera modalidad de apoyo se denomina directa y hace referencia a la entrega de manera personal y por lo tanto la cuantificación de los beneficiarios es de forma individual; mientras que la segunda, denominada como comunitaria, mediante la cual se hace entrega a grupos de persona o a una sola persona, pero el beneficio al ser colectivo es cuantificado de manera grupal.

El Programa tiene 14 tipos de apoyo, sin embargo, el análisis del gasto total indica que, al cierre de octubre de 2020, cuatro tipos de apoyo concentran el 85% del gasto, de manera descendente son: Gastos de primera necesidad con 53% del gasto, Otros apoyos (Sánchez Taboada, Lomas del Rubí y Cumbres del Rubí) el 13%, Mejoramiento físico de la vivienda el 12% y Apoyo transporte estudiante 7%. El resto de los apoyos representan el 15% del gasto total.

A continuación, se presenta un listado sintético los bienes materiales y/o económicos (subvenciones) que proporciona el Pp087.

TABLA 3. Descripción y modalidad por tipo de apoyo

Tipo de Apoyo	Descripción	Modalidad Asistencial	Montos de Apoyo	Presupuesto Utilizado
Apoyo paro gastos de primera necesidad	Subsidio a fondo perdido para solventar gastos de primera necesidad (alimentación, higiene, salud y cobijo entre otros), o bien, gastos de arrendamiento de un inmueble destinado a servir de casa-habitación de manera temporal, en caso de tener propiedad o posesión legal de una vivienda en algún polígono declarado como zona de riesgo mediante Declaratoria de Situación de Desastre Natural.	Directa (individual)	Previa disponibilidad presupuestal, justificación y autorización del Gobernador del Estado y/o Titular de la SIBSO basado en censos y dictámenes técnicos (protección civil, SIDURT y otras autoridades competentes)	$28,623,872
Otros apoyos	Subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos para la atención de diversas problemáticas sociales planteadas por los solicitantes al Gobierno Estatal, al Titular de la SIBSO o cualquier funcionario del Gobierno Estatal que resulte canalizado a la SIBSO para su atención. En la modalidad comunitaria se adiciona, para la atención a grupos de personas en diversas problemáticas sociales planteadas por los solicitantes al gobierno estatal.	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752) Para la modalidad comunitaria el tope máximo para adquisiciones por adjudicación directa se realiza mediante autorización del Gobernador del Estado.	$7,553,000
Apoyo para mejoramiento físico de la vivienda	Subsidio a fondo perdido cuyo propósito es el mejoramiento físico de la vivienda de personas en situación de vulnerabilidad	Directa (individual)	La cuantía del apoyo se encuentra sujeta a justificación, disponibilidad presupuestal y autorización del Director de Asistencia Social. Hasta 400 UMAS ($86.88 a $34,752)	$6,548,920

Tipo de Apoyo	Descripción	Modalidad Asistencial	Montos de Apoyo	Presupuesto Utilizado
Apoyo para gastos de arte, cultura y esparcimiento (individual); o apoyo para gastos culturales y sociales (comunitario)	Subsidio a fondo perdido para solventar la participación del beneficiario en eventos comunitarios, conferencias, congresos y demás actividades de esparcimiento, arte, cultura, conocimiento o similares. Y únicamente para el caso de la modalidad comunitaria, además de las anteriores, también para brigadas de limpieza, salud o similares que inciten el bienestar y desarrollo de la sociedad, y para la adquisición de apoyos para entregarse de manera masiva en eventos y jornadas comunitarias (cobijas, despensas, lentes, aparatos auditivos, entre otros)	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752) Para la modalidad comunitaria el máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa	$1,501,212
Artes y oficios	Apoyar con entrega de insumos de materiales o equipo, para que el beneficiario pueda ingresar a un curso, taller u oficio o inscribirse en un centro comunitario y mejorar su desarrollo personal para adquirir conocimientos básicos sobre artes y oficios, para que se desarrollen profesional, cultural y económicamente dentro de su entorno familiar y social	Individual	Este componente es responsabilidad de la Dirección de Centros Comunitarios. Montos de 11.5 a 92.9 UMA ($999.12 a $8,071)	$1,410,772
Apoyo para gastos de servicios fúnebres	Subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos funerarios de población en situación de pobreza y/o presentando carencias económicas ante velatorios autorizados por DIF estatal.	Directa (individual)	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752)	$1,123,325
Apoyo productivo	En especie o subsidio a fondo perdido para la adquisición de activos, materias primas e insumos que permitan la puesta en marcha o consolidación de proyectos con el propósito de ampliar la capacidad productiva del beneficiario.	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752). Para la modalidad comunitaria el máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa	$1,037,815

Tipo de Apoyo	Descripción	Modalidad Asistencial	Montos de Apoyo	Presupuesto Utilizado
Equipamiento a las estaciones de bomberos	Este componente busca contribuir a lograr una eficiente operatividad de las estaciones de bomberos con apoyo a equipamiento mínimos de reparación y de accesorios necesarios para desempeñar sus actividades	Comunitaria	El monto del apoyo es de 12,000. Se prioriza los municipios de Ensenada y Playas de Rosarito y las zonas rurales. Este apoyo se suspendió por la pandemia del COVID19.	$600,000
Apoyo para gastos de deportes	Subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en el fomento de la actividad deportiva, otorgamiento de becas, adquisición de vestimenta deportiva, mejoramiento de infraestructura deportiva comunitaria, traslados a eventos deportivos entre otros, con el fin de incentivar y promover la actividad física y deportiva del Estado.	Comunitaria	El máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa.	$307,996
Apoyo para gastos de servicios médicos	Subsidio o fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos en materia de necesidades de salud, tales como: compra de medicamentos, materiales y equipo médico, aparatos auditivos y lentes, pago de tratamientos, cirugías, diagnósticos médicos, estudios y análisis clínicos ente otros que no cubran las instituciones de salud públicas.	Directa (individual)	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752).	$232,792
Apoyo para gastos de servicios escolares	En especie para el caso de calzado o subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos en materia educativa (pagos de materiales o útiles escolares, equipos escolares, inscripciones, reinscripciones, uniforme escolar, calzado escolar, entre otros).	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752) Para la modalidad comunitaria el máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa.	$103,970

Tipo de Apoyo	Descripción	Modalidad Asistencial	Montos de Apoyo	Presupuesto Utilizado
Apoyo para gastos de servicios públicos básicos	Subsidio a fondo perdido cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos en materia de pagos de servicios públicos básicos (agua potable, gas LP doméstico y/o energía eléctrica) o para su infraestructura, para evitar poner en riesgo la salud. integridad física, o seguridad jurídica de la población objetivo. Para la modalidad comunitaria se excluye el gas LP.	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752) Para la modalidad comunitaria el máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa.	$0
Apoyo para gastos de traslados	Subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar al beneficiario en solventar gastos de traslado de la población en situación vulnerable que se vea con necesidad de trasladarse a su comunidad o lugar de origen para reintegrarse, o para atender necesidades urgentes dentro o fuera del Estado de Baja California. En la modalidad comunitaria se adiciona, para la realización de actividades culturales, deportivas, educativas, sociales, o de carácter urgente.	Directa (individual) y comunitaria	De 1 a 400 UMA ($86.88 a $34,752) Para la modalidad comunitaria el máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa.	$0
Apoyo para gastos de materiales para construcción	Subsidio a fondo perdido, cuyo propósito es el de apoyar a los beneficiarios en la adquisición de materiales para el mejoramiento físico del entorno o viviendas de las comunidades del Estado.	Comunitaria	El máximo es el tope para adquisiciones por adjudicación directa.	$0

FUENTE: Elaboración propia con base a las ROPs 2020 del Pp087 y Avance POA al 2trimestre de 2020

I.1.7 Presupuesto

El presupuesto asignado a un programa público es indicativo de las prioridades y objetivos de un gobierno en términos de su definición de políticas públicas, en favor de ciertas acciones o alternativas de atención de una problemática y en favor de grupos de la sociedad en específico. Para tales fines, el proceso presupuestal muestra la forma en la que el gobierno atrae recursos, o se hace de los recursos necesarios, y como los redistribuye entre la sociedad según ciertos preceptos normativos y programáticos inamovibles, pero también con un determinado margen de maniobra, según los principios específicos de un gobierno en particular que emana de un proceso democrático.

TABLA 4. Presupuesto del Pp087 para el Ejercicio Fiscal 2020

Clasificación de presupuestal			
Concepto	Presupuesto aprobado (en MDP)	Presupuesto modificado al 3er trimestre (MDP)	Presupuesto ejercido (MDP, octubre 2020)
Servicios personales	13.01	14.17	10.9
Materiales y suministros	0.89	0.87	0.42
Servicios generales	0.57	0.56	0.26
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	260.84	148.73	60.26
Total	275.3	164.33	71.84

FUENTE: Elaboración propia con base a información de la Cuenta Pública Estatal 2020 y reportes de avance

En el caso del presupuesto aprobado para el Pp087 representa el 15.7% del total del presupuesto aprobado para toda la SIBSO (1,749.6 MDP) en el Ejercicio Fiscal 2020. Y hasta el mes de octubre sólo se reporta un ejercicio del presupuesto de 71.84 MDP que equivale al 43.7% del presupuesto modificado para el mismo periodo.

Derivado de los efectos de la pandemia, se redirigieron recursos del programa que correspondían a apoyos de baja demanda como uniformes escolares y aparatos auditivos a previsión social y una gran parte del ajuste se transfirió al DIF bajo un

acuerdo interinstitucional justificado con la Auditoria del Estado quedando en 164.33 MDP.

I.1.8 Actores involucrados

Según las ROPs 2020, la instancia responsable y ejecutora del Pp 087 es la SIBSO, que se apoyará en la Subsecretaría de Mejoramiento Integral, la Dirección de Asistencia Social, así como de las siete Delegaciones con que cuenta la Secretaría en el Estado con las que opera con Coordinadores y Facilitadores de la Transformación. Las Delegaciones fungen como las principales instancias operativas para la recepción de solicitudes y entrega de los apoyos. Asimismo, dado que las Direcciones de Comités Vecinales y Centros Comunitarios, Artes y Oficios podrán recibir solicitudes de apoyos del programa, se les incluye en la identificación de actores involucrados.

La siguiente tabla presenta una identificación preliminar de los actores clave que fueron considerados en la Evaluación, la cual fue realizada a partir del análisis de gabinete de las ROPs, de los Manuales de Organización General y del Manual General de Procedimientos de la SIBSO, así como de otras fuentes documentales, normativas y operativas facilitadas al equipo de evaluadores.

TABLA 5. Identificación de actores clave involucrados en la operación

Nivel	Actor	Procesos
Central	Secretaría de Integración y Bienestar Social	En todos
Central	Subsecretaría de Mejoramiento Integral[11]	En Todos
Central	Secretaría de Hacienda Tesorera de Egresos Secretaría de Hacienda	Planeación Evaluación y monitoreo Entrega de apoyos Adquisición de apoyos
Central-Operativo	Dirección de Asistencia Social	Responsable del programa. En todos
Central-Operativo	Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento	Evaluación y monitoreo

[11] Según el Manual de Organización General de la SIBSO, la Dirección de Asistencia Social se encuentra adscrita a la Subsecretaría de Desarrollo Humano, no obstante, dicha área no se menciona en las ROP del Pp 087. Se asume un posible cambio de nomenclatura.

TABLA 5. Identificación de actores clave involucrados en la operación

Nivel	Actor	Procesos
Central-Operativo	Coordinación de Asistencia Social	Solicitud de apoyos Selección de beneficiarios Entrega de apoyos
Central-Operativo	Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios	Solicitud de apoyos Selección de beneficiarios Entrega de apoyos
Central-Operativo	Dirección de Comités Vecinales	Promoción y difusión
Central-Operativo	Dirección de Administración	Entrega de apoyos Adquisición de apoyos
Central-Operativo	Encargado Área de Pagos Tesorería de Egresos	Entrega de apoyos Adquisición de apoyos
Operativo	Delegaciones de la SIBSO	Solicitud de apoyos Entrega de apoyos
Operativo	Coordinación de la Delegación	Solicitud e apoyos Entrega de apoyos
Operativo	Facilitador de la Transformación	Solicitud de apoyos Entrega de apoyos
Operativo	Comités Vecinales	Solicitud de apoyos

FUENTE: Elaboración propia con base en la revisión de las ROPs 2020, el Manual de Organización General de la SIBSO y el Manual General de Procedimientos (junio 2019).

I.2. Metodología de la Evaluación

I.2.1 Enfoque metodológico de la evaluación

En apego a los términos de referencia, 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 esta información permitió describir con mayor detalle y profundidad los procesos operativos llevados a cabo por el Pp087 para el logro de sus objetivos,

sin perder de vista el contexto en el que opera. La información generada permitió valorar la ejecución de los procesos bajo los criterios de eficiencia, calidad y oportunidad (ver Tabla 6).

TABLA 6. Descripción por proceso de los aspectos a valorar en términos de eficacia, calidad y oportunidad

Proceso	Aspectos a valorar
Planeación	1. Acceso adecuado a documentos de planeación 2. Tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el ciclo de la operación 3. Período para realizar la planeación 4. Vinculación de la planeación al cumplimiento de componentes del Programa 5. Factibilidad y pertinencia de las metas establecidas 6. Áreas y actores suficientes y necesarios para realizar la planeación 7. Existencia de áreas dedicadas a la planeación estratégica 8. Actores adicionales en el proceso de planeación (por ejemplo: autoridad estatal) cuya participación es estratégica para el logro de objetivos del Programa 9. Coordinación entre instancias de diferentes niveles de gobierno 10. Obstáculos enfrentados 11. Diferencias entre la normatividad y la práctica real: análisis explicativo 12. Buenas prácticas y áreas de oportunidad 13. Tiempo de realización del proceso para el logro del objetivo
Difusión	1. Frecuencia de difusión del programa; tiempo adecuado para informar a potenciales beneficiarios 2. Estrategia de difusión y garantía de llegar a la población objetivo 3. Pertinencia de medios utilizados 4. Coordinación entre instancias centrales y otros actores necesarios para la realización de este proceso 5. Lenguaje de mensajes y su comprensión por los beneficiarios 6. Persuasión del mensaje 7. Obstáculos para el desarrollo del proceso 8. Diferencias entre la normatividad y la práctica: análisis explicativo 9. Tiempo de realización del proceso para el logro del objetivo
Solicitud de apoyos	1. Puntos de recepción de solicitudes: accesibilidad y suficiencia 2. Forma de presentar requisitos para acceder a apoyos: clara y completa 3. Mecanismos de revisión de requisitos: suficientes y adecuados 4. Período y horarios de recepción de documentación 5. Obstáculos enfrentados en el desarrollo de los procesos 6. Diferencias entre la normatividad y la práctica real: análisis explicativo 7. Buenas prácticas y áreas de oportunidad 8. Tiempo de realización del proceso para el logro de su objetivo
Selección de beneficiarios	1. Método para selección de beneficiarios: adecuado, replicable y explícito. 2. Mecanismos de validación para seleccionar beneficiarios 3. Padrón de beneficiarios 4. Mecanismos de información para avisar al beneficiario 5. Obstáculos enfrentado por los actores en el desarrollo del proceso. 6. Diferencias entre la normatividad y la práctica real: análisis explicativo 7. Buenas prácticas y áreas de oportunidad 8. Tiempo de realización del proceso para el logro de su objetivo

TABLA 6. Descripción por proceso de los aspectos a valorar en términos de eficacia, calidad y oportunidad

Proceso	Aspectos a valorar
Contraloría social	1. Mecanismos adecuados para conocer la percepción de los beneficiarios. 2. Mecanismos pertinentes para recibir quejas e inconformidades. 3. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los bienes o servicios que ofrece el programa. 4. Mayores obstáculos a los que se enfrentan los actores en el desarrollo del proceso. 5. Existencia de diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. 6. Detección de buenas prácticas y áreas de oportunidad en este proceso 7. Pertinencia del tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo.
Monitoreo y evaluación	1. Existencia de un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo. 2. Existencia de un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos, de manera adecuada, y que se utilice para la implementación de mejoras en la operación del programa. 3. Identificación del mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso. 4. Existencia de diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. 5. Detección de buenas prácticas y áreas de oportunidad en este proceso. 6. Pertinencia del tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo.

FUENTE: Elaboración propia con base en el Modelos de General de Proseos y criterios en la evaluación de procesos del CONEVAL.

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete involucró el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información y demás fuentes de información aplicables al programa que dieran cuenta de sus características y operación.

TABLA 7. Documentos analizados

Documento	Tipo	Proceso
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California (02-09-2016)	Ley	Planeación
Ley de Desarrollo Social para el Estado de Baja California (19-01-2018)	Ley	Planeación

Documento	Tipo	Proceso
Reglamento Interno de la Secretaría de Integración y Bienestar Social (27-12-2019)	Reglamento	Planeación
Manual de Organización General SIBSO	Manual	Planeación
Manual General de Procedimientos SEDESOE (06/19)	Manual	Todos
Organigrama de la Dirección de Asistencia Social	Organigrama	Planeación
Árbol de Objetivos Programa 087 Gente como Tú (“Generando Bienestar)	Documento de Planeación	Planeación
Árbol de Problemas Programa 087 Gente como Tú (“Generando Bienestar)	Documento de Planeación	Planeación
Reglas de Operación para la Entrega de Apoyos de Asistencia Social del Programa “Gente como Tú”	Reglas de Operación	Todos
Reglas de Operación del Programa “Gente como Tú” para la entrega de apoyos de Previsión Social	Reglas de Operación	Todos
Reglas de Operación del Programa “Gente como Tú” “Apoyos de Equipamientos a las Estaciones de Bomberos”	Reglas de Operación	Todos
Reglas de Operación del Programa “Gente como Tú” “Unidades y Servicios Asistenciales”	Reglas de Operación	Todos
Reglas de Operación del Programa “Gente como Tú” “Artes y Oficios en Centros Comunitarios”	Reglas de Operación	Todos
Matriz de Indicadores para Resultados – Presupuesto de Egresos 2021	MIR	Planeación Evaluación y monitoreo
Matriz de Indicadores para Resultados – Presupuesto de Egresos 2020	MIR	Planeación Evaluación y monitoreo
Formato Población Objetivo por sexo y grupo de edad – Presupuesto 2020	Formato	Planeación Evaluación y monitoreo
Ficha Técnica 2020 Indicador porcentaje de población en pobreza en el Estado	Ficha Técnica	Planeación Evaluación y monitoreo

Documento	Tipo	Proceso
Ficha Técnica 2020 Indicador porcentaje de población no pobre y no vulnerable en el Estado	Ficha Técnica	Planeación Evaluación y monitoreo
Ficha Técnica Indicador porcentaje de población beneficiados con la tarjeta digital "Ilumina tu vida"	Ficha Técnica	Planeación Evaluación y monitoreo
Ficha Técnica 2020 Indicador ahorro promedio generado en los beneficiarios con subsidio al transporte	Ficha Técnica	Evaluación y monitoreo
Distribución de apoyos por municipio, delegación SIBSO y tipo de apoyo	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo
Informe actualizado del 01 de enero al 05 de agosto 2020 del Pp 087 – Gente como Tú	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo
Apoyos Otorgados Metas 034 y 036 – Ene – Oct 2020	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo
Avance del Programa Operativo Anual – Segundo Trimestre de 2020	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo
Informe Presupuesto Asignado – Programa Artes y Oficios	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo
Momentos Contables Pp 087	Ejercicio Presupuestal	Evaluación y monitoreo

FUENTE: Elaboración propia con base en la documentación acopiada durante el trabajo de gabinete

I.2.2 Selección de unidades e informantes

El trabajo de campo cualitativo estuvo orientado a cubrir de la manera más amplia posible las distintas fases de la operación del Programa para poder identificar, valorar y mapear sus procesos sustantivos. Dado que el Programa tiene una gran variedad de apoyos y territorialmente opera mediante Delegaciones, se empleó una muestra analítica basada tanto en tipos de apoyo como en delegaciones. Para la selección de la muestra se conformó una matriz analítica con la siguiente tipificación de variables:

TABLA 8. Variables utilizadas en la matriz analítica

Tipo de variable	Descripción	Justificación
Información operativa por Delegación	La información acerca de la concentración operativa de las delegaciones se conforma de las variables: cantidad de beneficiarios por delegación y el gasto total por delegación.	Para identificar la relevancia por unidad operativa, elemento clave para explora la distribución a nivel territorial necesaria en la exploración cualitativa.
Información por tipo de apoyo	La información acerca de la importancia de los tipos de apoyo se conforma de las variables: cantidad de beneficiarios por tipo de apoyo y gasto total por tipo de apoyo.	Debido a que es la unidad específica del bien o servicio que es entregado por un programa público. Con mayor relevancia cuando son entregados más de un tipo de apoyo como es el caso del Pp087.
Población potencial	La información acerca de la población potencial se conformó de la variable: población en pobreza por municipio.	Por ser el universo o conjunto de la población que tiene el problema público que busca atender el Programa.

FUENTE: Elaboración propia con base a criterios operativos y de cobertura aplicable a un programa público

Para la selección de tipos de apoyo y unidades se utilizaron los siguientes criterios:

I. Criterios para la selección de Tipos de apoyo

Criterio I.1. Los apoyos con mayor gasto del presupuesto (por encima de 1.5 millones).

Justificación: Con la finalidad de identificar la focalización de los recursos en la distribución del presupuesto por tipo de apoyo.

Criterio I.2. Los apoyos que son entregados en la mayoría de las delegaciones (en al menos 6 de las 7 delegaciones).

Justificación: Con la finalidad de explorar la operación en las mayorías de las unidades la ejecución de un mismo tipo de apoyo. Esto permitirá observar el nivel de estandarización entre las distintas delegaciones, así como a nivel individual, las fortalezas y buenas prácticas de cada una de ellas en la operación de un mismo apoyo.

Criterio I.3. Los apoyos que están clasificados como “otros apoyos” y que registran un importante gasto del presupuesto (por encima de 1.5 millones) aunque no sean operados en la mayoría de las delegaciones.

Justificación: Para considerar los casos excepcionales contemplados por el Pp087, así como, por tener relevancia a nivel presupuestal.

II. Criterios para la selección de Delegaciones

Criterio II.1 Delegaciones que se encuentren en los municipios con mayor concentración de población potencial.

Justificación: Con la finalidad de observar la operación del Programa en dónde es más relevante su instrumentación.

Criterio II.2. Delegaciones que concentren la operación del programa, esto es el mayor número de beneficiarios y de gasto.

Justificación: Con la finalidad de identificar donde se concentra la operación del Programa.

Selección propuesta

La muestra analítica propuesta para el trabajo de campo es la siguiente:

TABLA 9. Propuesta de muestra analítica

Tipos de apoyo seleccionados	Delegaciones seleccionadas
1. Gastos de primera necesidad 2. Mejoramiento físico de la vivienda 3. Ayudas sociales y culturales 4. Otros apoyos (Sánchez Taboada y Lomas del Rubí) ***Justificación:*** Estos cuatro apoyos concentran cerca del 82% del gasto del programa en lo que va del 2020.	**1.** Tijuana **2.** Mexicali ***Justificación:*** Estas dos delegaciones concentran el 67% de los beneficiarios, el 73% del gasto en 2020 y el 78% de la población en pobreza en el Estado.

FUENTE: Elaboración por parte del equipo consultor.

Exploración cualitativa en las Delegaciones de Tijuana y Mexicali prioritariamente[12] para los apoyos de 1) Gastos de primera necesidad, 2) Mejoramiento físico de la vivienda, 3) Ayudas sociales y culturales, y 4) Otros apoyos (Sánchez Taboada y Lomas del Rubí). En el caso de los grupos focales se propone su aplicación en la zona de influencia territorial de ambas Delegaciones de la siguiente manera.

Tijuana -Gastos de primera necesidad
-Ayudas sociales y culturales
-Otros apoyos (Sánchez Taboada y Lomas del Rubí)

Mexicali -Gastos de primera necesidad
-Mejoramiento físico de la vivienda

Para un mayor detalle sobre el cruce de datos ver el Anexo 5.

[12] La priorización es para el caso específico en la exploración cualitativa de los beneficiarios a través del trabajo de campo. En el caso del mapeo de proceso, será en las dos Delegaciones mencionadas en la entrega de todos los tipos de apoyo.

Cabe resaltar que, el equipo consultor adaptó la muestra tras tener una mayor información en sitio de los apoyos y su forma de operación. Al respecto, se decidió cambiar el grupo focal de "Otros apoyos (Sánchez Taboada y Lomas del Rubí)" en Tijuana por "Mejoramiento a la vivienda" debido a que el primero es la entrega de un gasto de primera necesidad sólo que de una manera recurrente debido a una contingencia (deslaves en la ubicación de su hogar) que sufrieron los habitantes de esas colonias, por lo que hubiera sido redundante aplicar un grupo de enfoque a un apoyo similar, en principio se promovió realizar la dinámica con los beneficiarios de esos "Otros apoyos" y cancelar la exploración del apoyo de "Gastos de primera necesidad" en Tijuana, pero se nos informó que dada la situación por la que atraviesan dichas personas (algunas con domicilio itinerante) y dada la contingencia por SARS-CoV-2 sería más complicado de llevarse a cabo. Otro ajuste a la sección de grupos focales de la muestra fue el cambio de "Ayudas sociales y culturales" por "Apoyos a la capacitación en Centros Comunitarios" un apoyo que se consideró con mayor valor informativo dado que se opera de manera distinta a los demás (a través de los CCs) y cuyo apoyo en específico obedece a una alternativa de política distinta a lo que en términos generales entrega el Pp 087. Al final la realización de los grupos de enfoque quedo definida de la siguiente manera:

Tijuana	-Gastos de primera necesidad
	-Mejoramiento físico de la vivienda
	-Apoyos a la capacitación en Centros Comunitarios
Mexicali	-Gastos de primera necesidad
	-Mejoramiento físico de la vivienda

I.2.3 Resumen del trabajo de campo

En total se aplicaron ocho entrevistas a profundidad en el nivel directivo de la SIBSO, ocho entrevistas semiestructuradas con personal operativo, se realizaron

cinco grupos de enfoque con beneficiarios del programa y una observación directa del proceso de entrega de apoyos en un evento de las Jornadas por la Paz, en tres de los cinco municipios del Estado:

TABLA 10. Perfiles de los actores entrevistados

Municipio	Perfil
Tijuana	Alto Nivel Secretaria Subsecretaria Central Director de Asistencia Social Director del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género Operativo Delegada Coordinadora de la Delegación Facilitador Grupo de Enfoque Beneficiarios - Mejoramiento de vivienda Beneficiarios - Gastos de primera necesidad Beneficiarios - Apoyos a la capacitación en CCs
Mexicali	Alto Nivel Tesorería de Egresos Central Directora de Centros Comunitarios, Artes y Oficios Directora de Administración Director de Evaluación, Planeación y Seguimiento Director de Comités Vecinales Jefe de departamento de la DAS Encargado Área de Pagos, Tesorería de Egresos Operativo Delegada Coordinadora de la Delegación Facilitador (2) Grupo de Enfoque Beneficiarios - Mejoramiento de vivienda Beneficiarios - Gastos de primera necesidad
Ensenada	Observación de la participación de la SIBSO en las Jornada por la Paz

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Cabe mencionar que, durante el trascurso del trabajo de campo se determinó la necesidad de realizar 3 entrevistas a adicionales, una con la Directora de Administración de la SIBSO para explorar diferente actividades relacionadas con la adquisición de los bienes en especie que se entregan, el seguimiento a la ministración de los recursos por parte de SH y la formulación del proyecto de

presupuesto, otra con el responsable del área de difusión (DSDISIG) para explorar actividades de promoción y difusión del Programa; y con un Facilitador de la Delegación de Mexicali adscrito a la zona de San Felipe, con la finalidad de conocer las particularidades en la operación en ese lugar.

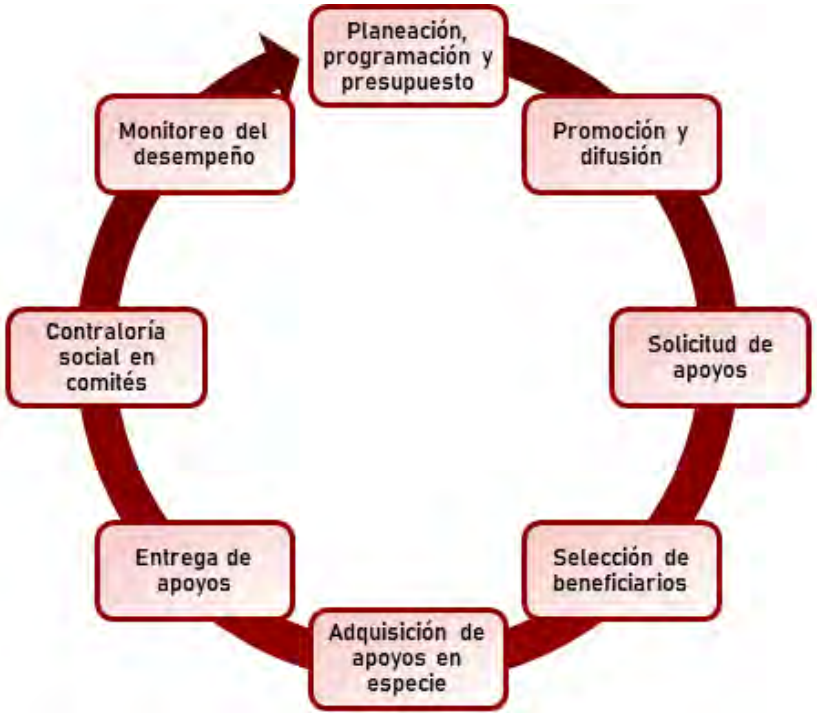
Con objeto de revisar la interacción entre las áreas de la SIBSO y la SH en los procesos de Solicitud de apoyos y Entrega de apoyos, se llevaron a cabo entrevistas adicionales con la Tesorera de Egresos de la SH y con los encargados de revisar los expedientes que entrega la SIBSO a los departamentos de Cuentas por Pagar en las delegaciones de Mexicali, Tijuana y Ensenada.

II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

II.1 Identificación de los procesos del Programa en el Modelo General

A partir del Modelo General de Procesos de CONEVAL, se analizaron los procesos específicos del Pp 087 identificados tanto en los documentos normativos y operativos, y validados mediante el trabajo de campo. Se identificaron un total de 8 procesos sustantivos como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Modelo General de Procesos del Pp087 “Gente como tú”



FUENTE: Elaboración propia con base a la adaptación específica del Pp087 al Modelo General de Procesos de CONEVAL

II.2 Planeación, programación y presupuesto. Descripción y análisis del proceso

Es el proceso en el que se determinan los objetivos, fines y metas, así como los tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

II.2.1 Descripción de las actividades del proceso

Dentro de este proceso se definen las prioridades y objetivos del Programa para el siguiente año fiscal posterior a la revisión y análisis de los resultados obtenidos en el actual. Se da seguimiento al apartado presupuestal del Pp 087 en el anteproyecto de presupuesto de la SIBSO. Actualmente, también se le está dando cauce a las adecuaciones en el diseño del Programa promovidas para el siguiente año. Y se da un cierto seguimiento a la adecuación de las ROPs para el siguiente año.

Para el caso de la definición de las prioridades y objetivos del Programa, las adecuaciones del diseño y las respectivas ROPs, se llevan a cabo las siguientes actividades: 1) La Subsecretaría de Mejoramiento Integral (SMI) instruye a la DPES para que coordine reuniones de trabajo tanto con la DAS como con la DCCAO para en conjunto analizar la información de los resultados hasta el momento logrados por el Programa y definir los alcances que se espera tenga el Programa para el próximo año. 2) La DPES elabora una propuesta programática con la actualización de la MIR del Programa, las tareas específicas del Programa en el marco del Programa Operativo Anual de la SIBSO y los acuerdos de modificación de las ROPs. 3) La SMI revisa y, en su caso, turna a la Titular de la SIBSO para su aprobación.

En lo tocante a la modificación de las ROPs las actividades son: 1) Aprobado los acuerdos modificatorios de las ROPs, la SMI instruye a la Dirección Jurídica y de Normatividad (DJN) la elaboración de los proyectos de ROPs para el siguiente año con las modificaciones acordadas. 2) De ser necesario la DJN solicita retroalimentación por parte de la DAS y/o la DCCAO, o la instancia que corresponda. 3) La DJN entrega a la SMI los proyectos de ROPs, quien a su vez revisa y, en su caso, turna a la Titular de la SIBSO para su aprobación.

Por último, para la formulación del presupuesto del Programa se realizan las siguientes actividades: 1) La SMI instruye a la DA la formulación del anteproyecto de presupuesto de la SIBSO. 2)Para el caso del apartado presupuestal del Pp087 las DA solicita a la DPES una proyección del presupuesto del Programa para el próximo año con base en la información de los registros presupuestales trimestrales y la propuesta programática proyectada para el siguiente año. 3)De ser necesario se llevan a cabo reuniones entre la DA y la DPES, junto con otras áreas que tenga interés específico, para acordar la estimación del presupuesto. 4)La DA elabora y entrega a la SMI el anteproyecto de presupuesto de la SIBSO. 5)La SMI revisa y, en su caso, turna a la Titular de la SIBSO para su aprobación. 6)La oficina de la Titular de la SIBSO turna a la SH el anteproyecto de presupuesto.

II.2.2 Coordinación

Para llevar a cabo las actividades del proceso de "Planeación, programación y presupuesto" la coordinación es entre la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento, la Dirección Administrativa (DA), la Dirección de Asistencia Social (DAS), la Dirección de Centros Comunitarios Artes y Oficios (DCCAO), la Dirección Jurídica y de Normativa (DJN), la Subsecretaría de Mejoramiento Integral, y la Titular de la SIBSO. La interacción entre las distintas áreas hasta ahora involucradas es la necesaria para el logro de los objetivos, no obstante, se reportó la exclusión de la Delegaciones en actividades importantes como son la definición de las ROPs para el siguiente año.

II.2.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso de "Planeación y programación presupuestal" es sustantivo debido a que el resultado del proceso es el presupuesto, indicadores y metas del Pp087, así como, la especificación de su contribución y resultados esperados en el Programa Operativo Anual de la SIBSO. En la coyuntura actual de la SIBSO y el Programa en específico que se encuentra en una fase de consolidación de su diseño, este proceso es de carácter estratégico debido a que las adecuaciones operativas y de diseño son acompañadas con un consecuente ajuste presupuestal.

II.2.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

Dentro del proceso de "Planeación y programación presupuestal" se realizan actividades estratégicas para el logro de los objetivos del Programa, como la definición de los indicadores y metas anuales, así como, la formulación del presupuesto con las adecuaciones que se están desarrollando con miras a mejorarlo.

Debido a que es la primera ocasión que se opera el proceso, no se cuenta con parámetros históricos para determinar la oportunidad o tiempos con los que se

realizan las actividades. Para su ejecución no se cuenta con manuales específicos, aunque sí con normativa que lo regula.

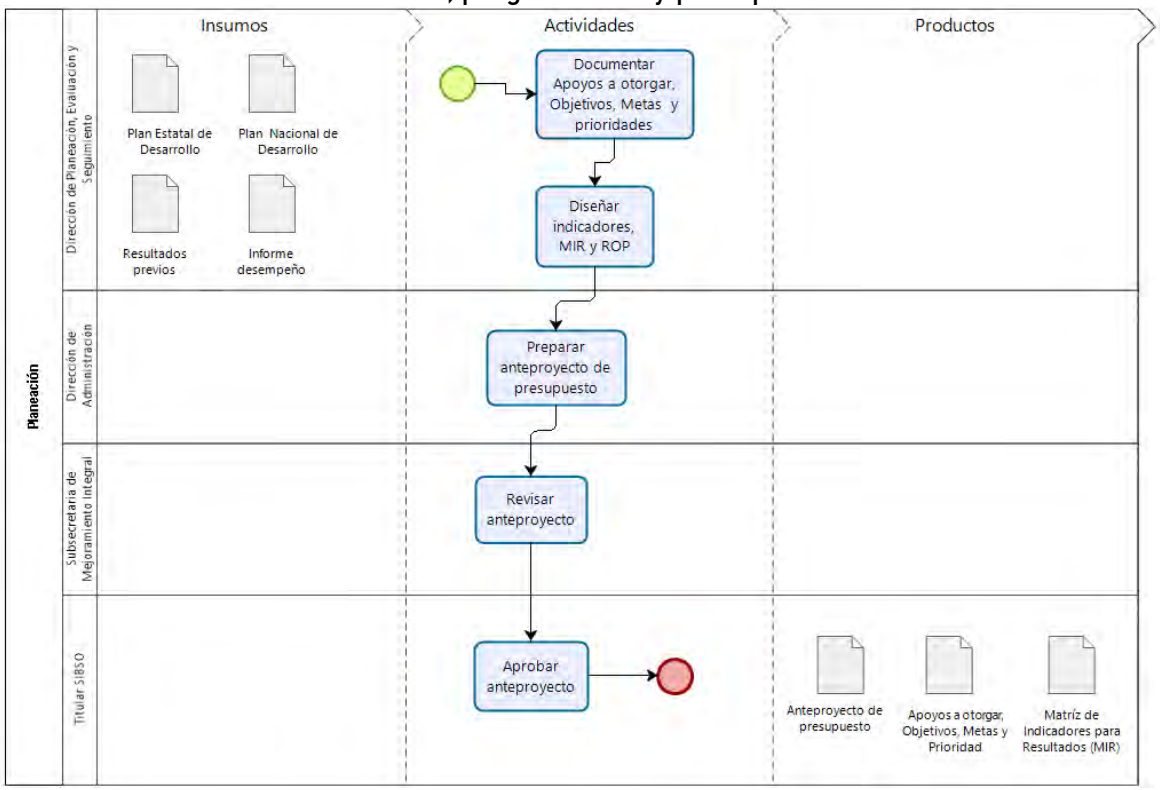
II.2.5 Opinión de actores

Distintos funcionarios de las Delegaciones han expresado la importancia de que sea considerada su opinión por parte de los mandos centrales y los funcionarios encargados de la nueva arquitectura del Pp087 a fin de que se cuente con la visión operativa real en términos de sus alcances y limitaciones en relación con los cambios operativos, así como, de las nuevas definiciones de objetivos y metas planteadas.

II.2.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Planeación, programación y presupuesto



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.2.7 Ficha analítica del proceso

	Proceso: *Planeación, programación y presupuesto*
Actores	Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento, Dirección Administrativa (DA), Dirección de Asistencia Social (DAS), Dirección de Centros Comunitarios Artes y Oficios (DCCAO), Dirección Jurídica y de Normativa (DJN), Subsecretaría de Mejoramiento Integral, y la Titular de la SIBSO.
Documentos que describen el proceso	En particular en la SIBSO, no se tienen manuales o guías específicas actualizadas, no obstante, existe normativa estatal de obligatoria aplicación y orientación, como la Ley de Planeación del Estado de Baja California, así como, Manuales y Lineamientos de Planeación, Programación y Presupuestación Estatales.

Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Informe del Desempeño	Monitoreo del Desempeño

Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Propuesta de presupuesto del Pp087	Macroproceso de Planeación y Programación de la SIBSO
Propuesta de contribución del Pp087 al Programa Operativo Anual de la SIBSO	Macroproceso de Planeación y Programación de la SIBSO
Indicadores y metas de la MIR	Monitoreo del Desempeño
ROPs	Promoción y difusión; Solicitud de Apoyos; Selección de Beneficiarios; Entrega de Apoyos; y Monitoreo del Desempeño

Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	Sí
Justificación	Se cumple con los tiempos que establece la normativa estatal de planeación, programación y presupuestación.
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	En general el personal es suficiente y los funcionarios de las distintas áreas involucradas cuentan con el perfil adecuado para realizar las distintas actividades del proceso.

Proceso: *Planeación, programación y presupuesto*	
	En su mayoría la experiencia de los funcionarios es menor a un año en el puesto, no obstante, en más de la mitad de las áreas clave, sus Titulares cuenta con experiencia previa en actividades relacionadas.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Los recursos presupuestales no son una limitante para el desarrollo de las actividades del proceso, se cuenta con áreas específicas y con cierta especialización, cuya permanencia está garantizada dado que son parte de la estructura operativa de la SIBSO.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	Si
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con infraestructura suficiente.
Insumos tecnológicos	
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?	Si
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con equipos tecnológicos y los materiales para el desarrollo de las actividades sustanciales del proceso.
Sistemas de información	
Sistemas utilizados en el proceso	Sistema de Proceso Integral de Programación y Presupuestación (SIPPPE)
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?	Si
Justificación	El sistema SIPPPE es utilizado por la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento para el reporte de metas de los indicadores, así como, en la Dirección Administrativa para la toma de decisiones en el corto plazo. El control y monitoreo está a cargo de la Secretaría de Hacienda.
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?	Si
Justificación	El sistema SIPPPE interactúa en el proceso de “Monitoreo del desempeño”
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?	Parcial

Proceso: *Planeación, programación y presupuesto*	
Justificación	Su diseño está enfocado en el control de la programación y presupuestación de la Secretaría de Hacienda, pese a que es una herramienta útil para la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento y la Dirección Administrativa, estas áreas realizan su propio control interno con la formulación de bases de datos (en Excel) con información relativa a sus actividades en general y relacionada con el Programa en particular.

II.3 Promoción y difusión del Programa. Descripción y análisis del proceso

Es el proceso mediante el cual se dan a conocer las características, beneficios, apoyos y requisitos de participación en el programa, enfocándose en los beneficiarios potenciales del mismo.

II.3.1 Descripción de las actividades del proceso

Si bien no se constató que este proceso esté documentado formalmente en algún manual, en el trabajo de campo realizado se observó y se obtuvo evidencias de material de difusión diverso (trípticos, material digital proyectado en pantallas en la SIBSO, etc.) en general redactados en lenguaje claro y conciso, y presentando la información relevante y necesaria del Programa. Esto se suma al material de difusión específico del Pp087 que se puede descargar en la página de internet de la SIBSO[13] y el contenido difundido mediante redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

Las actividades específicas del proceso identificadas son: 1) La DAS o la DCCAO promueven la generación de material publicitario del Programa ante la DSDISIG. 2)En su caso la DSDISIG solicita contenido o información adicional del Pp 087 a las áreas necesarias o que corresponda. 3) Elabora material digital y lo pública en los medios electrónicos.

[13]https://www.bajacalifornia.gob.mx/bienestarbc/doctos/AsisteSocial/PROGRAMAS%202020.pdf

Pese a lo anterior, se encontró que en la mayoría de los casos los beneficiarios se enteran de los apoyos que entrega el Programa a través de familiares, amigos, vecinos o conocidos, lo cual sugiere la posibilidad de que la mayor parte de la difusión del Programa, o por lo menos la más efectiva en términos de alcance, ha sido hasta ahora la llevada a cabo a través de los Comités Vecinales[14], y por las "Jornadas por la Paz", realizadas por el propio ejecutivo del Estado, en las que participa la SIBSO y otras dependencias del gobierno estatal y de los gobiernos municipales y la Secretaría de Bienestar del Gobierno Federal.

II.3.2 Coordinación

La DSDISIG tiene coordinación con la Dirección de Asistencia Social (DAS) y la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO) para solicitar insumos sobre los temas específicos del Pp087 que se desean dar a conocer. Debido a la reciente toma de atribuciones por parte de la DSDISIG en la comunicación social de la SIBSO y del Programa en específico, se identificaron áreas de oportunidad en cuanto a los canales formales de comunicación con la DAS y la DCCAO, así como en referencia al contenido y calidad de los insumos para la elaboración de material de promoción y difusión. Se desconoce la coordinación específica para elaborar material impreso ya que, en el momento de llevar a cabo la exploración de campo, la DSDISIG acababa de tomar las atribuciones de comunicación de la SIBSO y desconocían las actividades específicas. De igual forma, es posible concluir que la coordinación entre las direcciones involucradas de la SIBSO con las Delegaciones y Comités Vecinales tiene lugar también de manera informal, ante la carencia de medios y canales formales.

El área que actualmente realiza la producción de material publicitario del Pp 087 es la Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género (DSDISIG), área está adscrita a la Secretaría de Inclusión Social e Igualdad

[14] La descripción de estos comités se encuentra en el apartado de Contraloría Social

de Género (SISIG) pero desde el mes de octubre de 2020 tiene atribuciones en las actividades de comunicación social de la SIBSO debido a que ambas secretarías (SIBSO y SISIG) se encuentran en un proceso de fusión. Como dato adicional, la actual Titular de la SIBSO ostenta también la titularidad de la SISIG donde comenzó su desempeño como colaboradora del gobierno actual, y posteriormente fue promovida por el Titular del Ejecutivo Estatal para encabezar también la SIBSO, nombramiento que fue ratificado por el Poder Legislativo Estatal en abril de este año.

II.3.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso de "Promoción y difusión del Pp087" es sustantivo para dar a conocer a la ciudadanía en general, la información de los tipos de apoyos, los requisitos y puntos de contacto ciudadano. En especial para hacer cumplir el precepto de "*Garantizar el derecho de acceso a los beneficios del Programa a todo aquel habitante del Estado de Baja California, y de manera prioritaria a los que se encuentren en condición de vulnerabilidad que necesite apoyo para mejorar su calidad de vida*" establecido en los objetivos específicos del propio Programa en sus ROPs de Asistencia Social.

II.3.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

Los recursos con los que cuenta DSDISIG son subóptimos, existe carencia de material y equipo para la producción y edición de contenido. El proceso no está documentado y por lo tanto no hay conocimiento específico de las áreas involucradas sobre los mecanismos específico de coordinación para la difusión y promoción del Programa. La labor más importante de promoción y difusión la realizan los facilitadores de cada Delegación, en especial a través de los Comités Vecinales. El Pp087 carece de una estrategia específica de difusión y cobertura de la población objetivo.

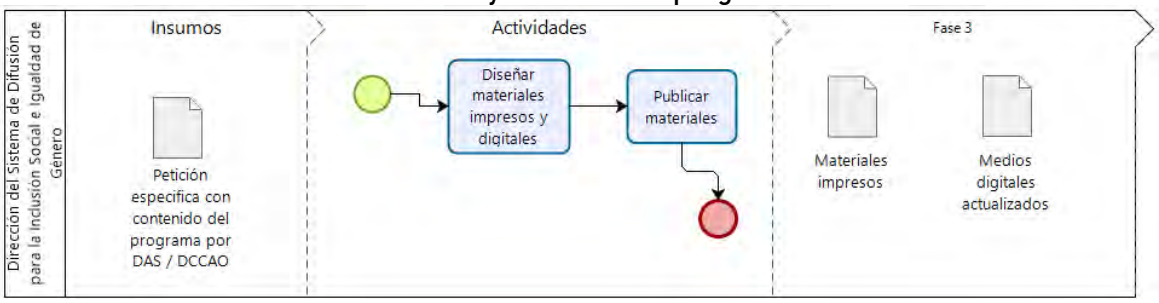
II.3.5 Opinión de actores

Los funcionarios de las distintas áreas involucradas en el proceso manifestaron la falta de una coordinación efectiva principalmente debido a los cambios que ha sufrido la SIBSO en diferentes áreas. La totalidad de los beneficiarios entrevistados refieren que se enteraron de los apoyos del Programa por algún familiar, amistad o vecino.

II.3.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Promoción y Difusión del programa



Fuente: Elaboración propia, TCI

II.3.7 Ficha analítica del proceso

	Proceso: *Promoción y difusión del Programa*
Actores	Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género (DSDISIG). Dirección de Asistencia Social (DAS). Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO). Delegaciones Comités Vecinales

Proceso: *Promoción y difusión del Programa*	
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa.
Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Contenido del Programa	No aplica, se recibe el insumo por parte de las áreas específicas de la DAS y DCCAO
ROP	Planeación, programación y presupuesto
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Material de difusión impreso	Promoción y difusión del Programa
Material de difusión digital	Promoción y difusión del Programa
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	NA
Justificación	No se puede determinar.
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	La DSDISIG cuenta con personal y perfil profesional adecuado
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	No
Justificación	La mayor promoción y difusión del Programa es realizada por los facilitadores en la operación diaria en campo y a través de los Comités Vecinales debido a que no hay suficientes recursos para la difusión. Las "Jornadas por la Paz" contribuyen también a la difusión.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	No
Justificación	Se cuenta con espacio para que el personal de la DSDISIG realice sus actividades, pero se carece de material y equipo básico como, por ejemplo, cámaras fotográficas el personal utiliza sus propios recursos materiales para desarrollar sus tareas.
Insumos tecnológicos	
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?	No

Proceso: *Promoción y difusión del Programa*		
Justificación	El equipo de cómputo y el software para la producción del material no son adecuados, ya que el personal de la DSDISIG tiene que usar sus propios recursos para producir el material.	
Sistemas de información		
Sistemas utilizados en el proceso	Ninguno	
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?		NA
Justificación	No se considera necesario contar con un sistema específico para la promoción y difusión.	
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?		NA
Justificación	No se considera necesario contar con un sistema específico para la promoción y difusión.	
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?		NA
Justificación	No se considera necesario contar con un sistema específico para la promoción y difusión.	

II.4 Solicitud de apoyos. Descripción y análisis del proceso

Este proceso consta del conjunto de acciones, procedimientos, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar de manera sistemática toda la información de las solicitudes de apoyo de los beneficiarios potenciales.

II.4.1 Descripción de las actividades del proceso

Este proceso abarca desde la entrega de la documentación y el llenado de los formularios en las diferentes ventanillas por parte de los beneficiarios (Comités Vecinales, los Módulos de atención de la SIBSO, los Centros Comunitarios y participación de la SIBSO en las Jornadas por la Paz del Gobierno del Estado) y termina con la integración de los expedientes en la DCCAO, para los apoyos a la capacitación en los CC y la entrega de los paquetes de expedientes por parte de las Delegaciones a la DAS para los demás tipos de apoyos. Los requisitos comunes a todos los apoyos son: una carta solicitud dirigida al Gobernador, Identificación oficial y comprobante de domicilio donde la persona acredita que vive en el Estado

y que permita que se le aplique el estudio socioeconómico por el facilitador donde se demuestre que el solicitante tiene realmente la necesidad de recibir el apoyo y que se encuentra en las condiciones que corresponden a la población objetivo del programa.

Solicitudes que ingresan por ventanillas de Comités Vecinales, Módulos de Atención y las Jornadas por la Paz

Las Delegaciones realizan las siguientes actividades:

I) Los facilitadores reciben la documentación (en todos los apoyos se requiere lo siguiente: 1.- Carta de petición de apoyo dirigida al Gobernador del Estado y/o Titular de la SIBSO, 2.- Disponibilidad para aplicar Encuesta socioeconómica para acreditar que se encuentra en situación de pobreza, carencia social o económica, 3.- Original y copia de identificación oficial con fotografía, 4.- Original y copia de comprobantes de domicilio con antigüedad no mayor a 2 meses y 5.- Formato de Recibo de Apoyo de parte de Gobierno del Estado de Baja California) por parte de los interesados en las distintas ventanillas y la revisan en caso de algún documento faltante previenen a los interesados para que sea cumplimentado.

II) El facilitador aplica el cuestionario socioeconómico estándar e integra el expediente.

III) Los facilitadores entregan los expedientes a las Coordinaciones de la Delegaciones, área que revisa que los expedientes estén completos y cumplan con los requisitos de trámite del Programa, así como, con los parámetros administrativos tanto de la información básica para la promoción del trámite como las características esenciales de las evidencias documentales entregadas por el interesado.

IV) La Coordinación entrega los expedientes al Titular de la Delegación para su visto bueno conforme al cumplimiento de las ROPs, en caso de que no existan ninguna

situación que atender firma para su aprobación y turna semanalmente los expedientes a la DAS.

En el caso de trámite a través de los Comités Vecinales, el primer contacto es con el Coordinador de Bienestar establecido dentro de este organismo. Dicho coordinador realiza el acopio y resguardo de la documentación inicial que entregan los interesados para posteriormente hacerla llegar a los facilitadores.

En el caso específico del apoyo para gastos de traslados uno de los puntos de trámite son los planteles de educación media superior, actores de gran relevancia con los que los facilitadores se apoyan para dar cauce a la solicitud de los jóvenes interesados en recibir un apoyo, dichas instituciones dedican un funcionario de su planta laboral para administrar la solicitud y entrega del apoyo.

Solicitudes que ingresan por los Centros Comunitarios

Para el caso de los apoyos entregados en los Centros Comunitarios (CC) las actividades son las siguientes:

I) La administración o coordinación de cada CC recibe la documentación y los formularios de solicitud por parte de los interesados en las distintas ventanillas y la revisan en caso de algún documento faltante previenen a los interesados para que sea cumplimentado.

II) Se fija una fecha y hora entre la administración o coordinación de los CC y la DCCAO a fin de que asista un facilitador al CC para integrar los expedientes y aplicar el cuestionario socioeconómico estándar de la SIBSO.

III) La DCCAO revisa que los expedientes estén completos y cumplan con los requisitos de trámite del apoyo específico, así como, con los parámetros administrativos tanto de la información básica para la promoción del trámite como las características esenciales de las evidencias documentales entregadas por el interesado.

II.4.2 Coordinación

Para la promoción de los apoyos a la capacitación, el enlace es entre los administradores de los CCs y la DCCAO, y todas las actividades se llevan a cabo dentro de la propia área. En el caso de los demás apoyos la interacción se da entre las Delegaciones en la entrega de los expedientes a la Dirección de Asistencia Social (DAS).

II.4.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso de "Solicitud de Apoyos" es sustantivo debido a que contiene las actividades, formularios y mecanismos para el registro y promoción de los apoyos que entrega el Programa. También es a través de este proceso en particular en donde se da certeza a los interesados en el acceso a los apoyos.

II.4.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

En general en la ejecución del Programa la mayor parte de las actividades relacionadas con el control y usos de los sistemas están centralizadas en oficinas centrales de la SIBSO (principalmente en la DAS) por lo cual las Delegaciones tienen que llevar a cabo su propio registro de control interno a través de una base de datos en Excel, lo que resulta en una duplicidad de esfuerzos.

Entre los formularios que llenan los interesados en recibir un apoyo del Programa se incluye un formato en el cual, el futuro beneficiario, consigna de manera anticipada que recibió un apoyo. Esto es una práctica que contraviene los principios de legalidad, seguridad jurídica y transparencia en términos del derecho administrativo y los diversos ordenamientos estatales y federales vigentes en la materia, a los que deben ajustarse los programas públicos.

Durante el trabajo de campo realizado, se pudo constatar que ninguno de los beneficiarios con quienes se tuvo contacto, reportó problema alguno con alguna fase del trámite de solicitud de apoyo, ni con el uso de los formatos y documentos

requeridos. En cuanto al tiempo de atención a la solicitud, se reportó un tiempo aproximado de una a dos semanas; sin embargo, este aspecto permitió detectar una de las principales áreas de oportunidad del programa, ya que la información que reciben los solicitantes sobre sus trámites a modo de seguimiento, es inexistente, por lo que en ningún caso los beneficiarios pueden tener certeza de que recibirán el apoyo, y en caso de que la solicitud sea rechazada, tampoco reciben información acerca del porqué de la decisión.

Por otra parte, se identificó que el número de vehículos disponibles es limitado y sus condiciones son subóptimas, situación que afecta la movilidad de los facilitadores (actor clave en la realización de las actividades de este proceso), así como, su operatividad.

II.4.5 Opinión de actores

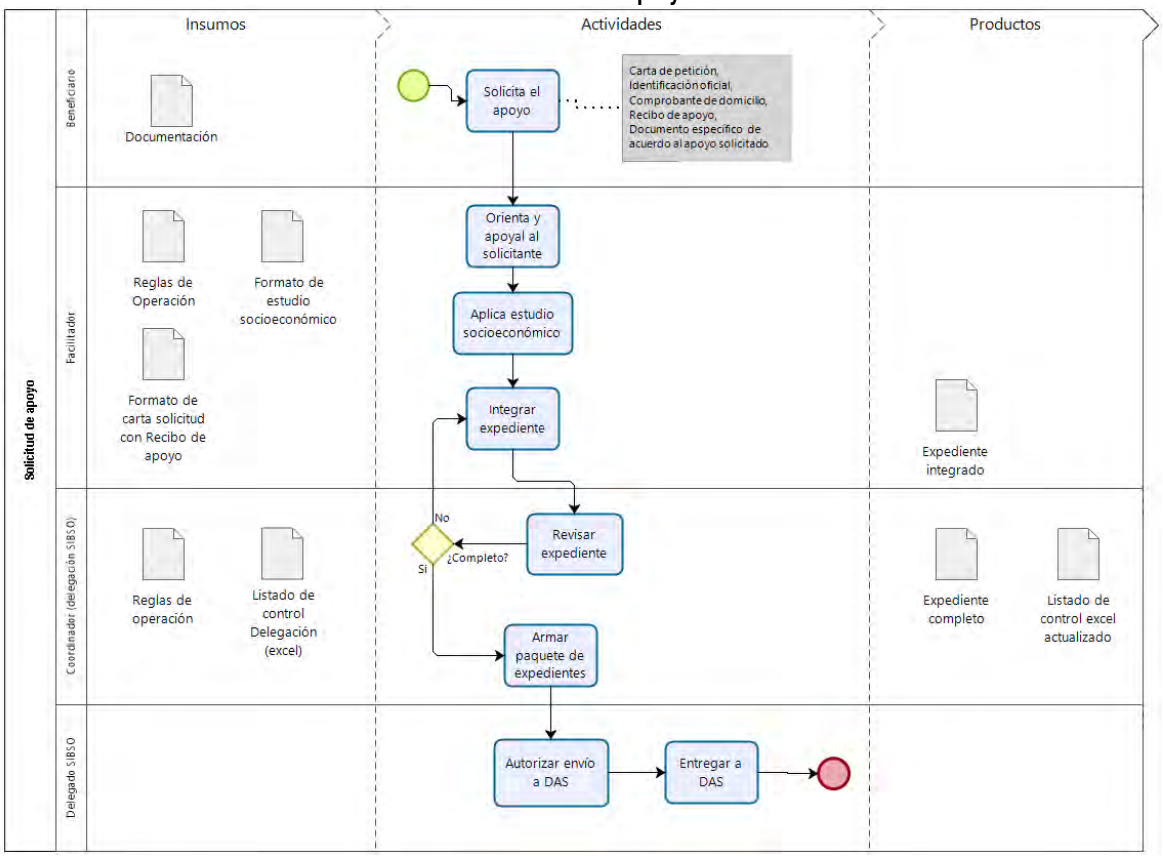
Los beneficiarios del programa expresaron opinión favorable al proceso de solicitud y su disposición al cumplimiento de los requisitos necesarios.

En general los funcionarios de las Delegaciones guardan una actitud positiva y se han adaptado propositivamente a las condiciones bajo las que operan.

II.4.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Solicitud de Apoyos



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.4.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Solicitud de apoyos*	
Actores	Las Delegaciones de la SIBSO; la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO); la Dirección de Asistencia Social (DAS). Externos: Los Comités Vecinales; los Centros Comunitarios; los Departamentos de Cuentas por Pagar de las Delegaciones de Egresos de la SH (DCP-DE-SH) e instituciones públicas de educación media superior (únicamente para el caso del apoyo para gastos de traslados a estudiantes). Beneficiarios potenciales o solicitantes.
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa. No obstante, en las ROPs de los distintos componentes del P087 se especifican los requisitos y los formatos de trámite.
Insumos	

Proceso: *Solicitud de apoyos*	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
ROPs del Programa	Planeación, programación y presupuesto
Formularios de solicitud	NA
Documentación requerida por tipo de apoyo	NA
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Expedientes para el trámite de apoyos	Selección de beneficiarios
Base de Datos por área de los expedientes de interesados en recibir apoyo	Ninguno, las bases de datos no trascienden al proceso de selección que se lleva a cabo a nivel central, sino que se utilizan solo para control interno del proceso de solicitud en las Delegaciones.
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	Sí
Justificación	Se da trámite oportuno a la solicitud de apoyos en las distintas ventanillas (Comités Vecinales, Módulos de atención de la SIBSO, Centro Comunitarios y Jornadas por la Paz) de acceso a los apoyos. La duración promedio de la ejecución de las actividades no supera una semana y en promedio se desarrolla entre dos o tres días dependiendo la ventanilla de trámite.
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	En el caso del personal de facilitadores puede haber momentos en el que el personal sea insuficiente para dar cauce al trámite de solicitudes, en particular en este año y teniendo en consideración la pandemia por SARS-CoV-2 han existido momentos en el que la demanda de apoyos ha rebasado al personal. En general los funcionarios de las distintas áreas involucradas cuentan con un perfil profesional adecuado para realizar las distintas actividades del proceso, sin embargo, la totalidad de los funcionarios de las distintas áreas de la SIBSO involucradas en la realización de las actividades del proceso tienen menos de un año en el puesto y hay casos donde

Proceso: *Solicitud de apoyos*	
	reportaron tener uno o dos meses en el puesto y sin experiencia previa en el sector público. La poca experiencia en los puestos podría compensarse por medio de un programa de inducción y capacitación, mismo del que no se constató evidencia sobre su existencia. Tampoco se detectó que los funcionarios dedicados a tramitar solicitudes del programa participen de manera simultánea en otros programas sociales de la SIBSO, lo cual podría generar economías de escala en términos de capacitación.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	La contratación de más personal es limitada dado que el presupuesto con el que se está operando se definió por la administración anterior y no obedece específicamente al planteamiento actual de la operación. Para el siguiente año se espera tener un margen de acción y que la plantilla de personal obedezca a los cambios planteados para el Programa.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	No
Justificación	Sistemáticamente se reportó la inexistencia de material y equipo con el que se disponía en la administración anterior. El espacio, materiales y equipo de trabajo es mínimo para que los Facilitadores de las distintas Delegaciones realicen las actividades requeridas durante este proceso. El caso del parque vehicular es un buen ejemplo para ilustrar las condiciones de la capacidad instalada con la que opera el Pp087, actualmente se tienen 94 vehículos en el inventario de la SIBSO de los cuales sólo son funcionales para viajar en carretera 6 de ellos, 15 están en taller de reparación y otros 15 vehículos se encuentran en proceso de baja por el nivel de deterioro. Dicha situación afecta la capacidad de movilización del personal de facilitadores de las distintas Delegaciones y la participación de la SIBSO en las "Jornadas por la Paz" llevadas a cabo por las distintas dependencias del Gobierno del Estado bajo la coordinación del propio Titular del Ejecutivo Estatal.

Proceso: *Solicitud de apoyos*		
	Persiste un uso generalizado de trámite en papel de las solitudes pese a que hay Delegaciones como San Quintín y Ensenada que digitalizan la información para su entrega en Oficinas Centrales.	
Insumos tecnológicos		
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?		Parcial
Justificación	Pese a que existe un sistema para la administración y control de los trámites, su operación se concentra principalmente en la DAS. Las Delegaciones realizan su control y seguimiento de manera interna por medio de tablas o bases de datos en Excel.	
Sistemas de información		
Sistemas utilizados en el proceso	Ninguno	
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?		NA
Justificación	NA	
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?		NA
Justificación	NA	
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?		NA
Justificación	NA	

II.5 Selección de beneficiarios. Descripción y análisis del proceso

Es el proceso mediante el cual los operadores del Programa seleccionan a los beneficiarios en función del cumplimiento de los requisitos establecidos de participación, así como de la validación de toda la información contenida en las solicitudes de apoyo, para finalmente registrar un padrón actualizado.

II.5.1 Descripción de las actividades del proceso

El proceso se realiza tanto en la DAS como en la DCCAO de la SIBSO y se basa en la revisión del cumplimiento documental y criterios de selección establecidos en las ROPs de las metas del Programa. En el caso de la DAS, hay una persona dedicada para la revisión de cada expediente y otra para capturar la información en el sistema SAD, cabe aclarar que el SAD les permite verificar los apoyos que un

beneficiario ha recibido ya que la mayoría de los beneficios son únicos por Ejercicio Fiscal, también el SAD cuenta con una interfase al SIP para marcar el recurso como "comprometido" cuando el DAS autoriza el apoyo. En el caso de la DCCAO se cuenta con tres personas (incluyendo su Titular) para la captura en SAD posterior a la revisión y firma de visto bueno de los expedientes por parte de la SMI y la DA.

Cuando la demanda de apoyos supera la oferta mensual o la meta programada se resguardan los expedientes para la promoción de la entrega del apoyo para el siguiente mes, se siguen como principio "*prior in tempore, potior in iure*[15]", por lo cual conforme van llegando las solicitudes y se procesan, se va promocionando la radicación de los recursos ante la DCP-DE-SH. No se aplican criterios de priorización entre los beneficiarios que cumplen con todos los requisitos para trámite.

Posterior a la revisión del cumplimiento del expediente, la DAS y la DCCAO capturan información referente al trámite en el SAD (Sistema de Ayudas Diversas) para su seguimiento hasta la entrega de los apoyos. El proceso comienza ya sea con la revisión de los expedientes por parte de la DCCAO, en el caso del Apoyo a la capitación, o con la entrega de los expedientes por parte de las Delegaciones a la DAS, en los demás apoyos; y termina, en ambos casos, cuando son promovidos los expedientes para la revisión de la DCP-DE-SH.

II.5.2 Coordinación

La ejecución de las actividades sustanciales de este proceso se desarrolla en su mayoría en la Dirección de Asistencia Social (DAS) y la DCCAO. La coordinación para el caso de la DAS se realiza junto con las Delegaciones cuando se tiene que cumplimentar algún elemento del expediente (que falte algún documento, que algún documento no sea legible, que falte información para el trámite, etc.),

[15] Expresión latina, que puede traducirse como "Primero en el tiempo, mejor en el Derecho".

mientras que en el caso de la DCCAO se realiza con la SMI y DA para la aprobación de los expedientes.

II.5.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso de "Selección de Beneficiarios" es sustantivo debido a que se realizan importantes actividades de revisión del cumplimiento de los requisitos de participación por tipo de apoyo, así como, de verificación de los documentos necesarios entregados en la promoción del trámite.

II.5.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

El proceso no está documentado y consume una importante cantidad de tiempo y recursos en varias áreas, las Delegaciones, la DCCAO y la DAS. En la SIBSO la verificación del cumplimiento de la documentación y los criterios de participación se verifica en dos ocasiones, primero en las Delegaciones según sea el apoyo y después en la DAS.

Otro elemento cuestionable encontrado, fue la falta de criterios específicos y documentados para definir el monto de apoyo específico que se registra para los apoyos que tienen definido un rango para el monto a entregar, que es especificado una vez que se valora la selección de los beneficiarios y se registra en el trámite para su posterior entrega. Al no haber criterios, los funcionarios de la DAS lo definen por criterios propios y de manera discrecional.

II.5.5 Opinión de actores

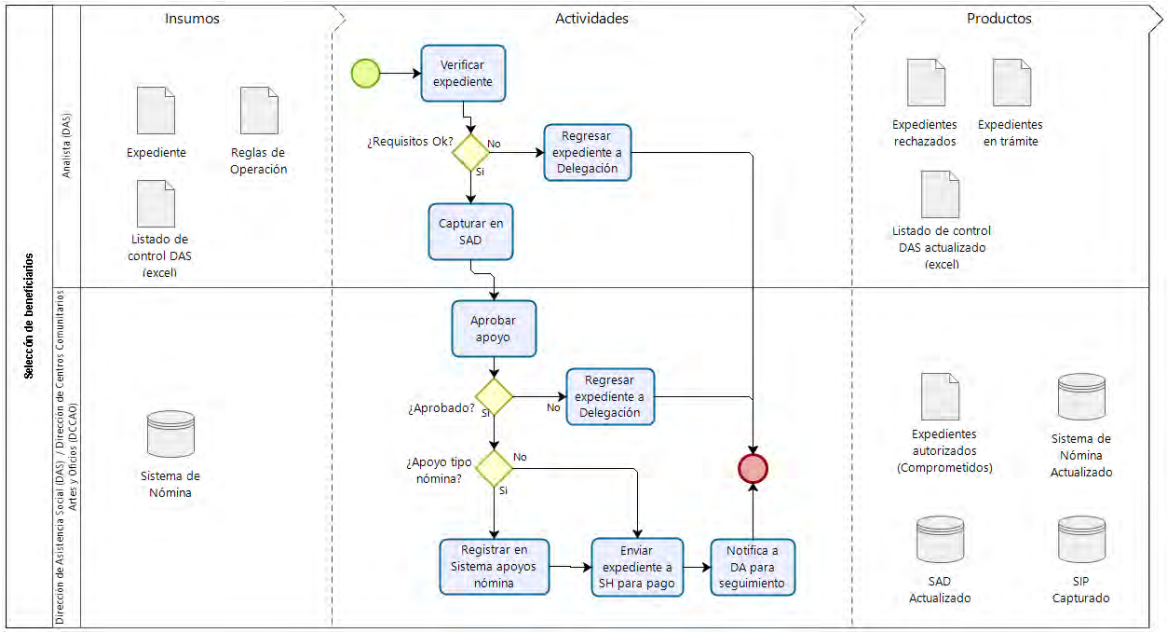
En general, en las distintas áreas involucradas en las diferentes verificaciones del cumplimiento de la revisión del cumplimiento documental y de los requisitos de participación se registra una visión de cotidianidad y conformidad con la situación. Es decir, no se considera como un exceso o ineficiencia en la asignación de recursos humanos, materiales y de horas de trabajo efectivo.

En las actividades de verificación de los documentos y el cumplimiento de los criterios de participación, se expresó, cómo una posible causa de deficiencias, la falta de capacitación de los facilitadores para asegurar un menor retorno de expedientes incompletos, con errores u omisiones.

II.5.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Selección de beneficiarios



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.5.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Selección de beneficiarios*	
Actores	Internos: La Dirección de Asistencia Social (DAS); las Delegaciones de la SIBSO; y la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO), la

Proceso: *Selección de beneficiarios*	
	Subsecretaría de Mejoramiento Integral (SMI) y la Dirección de Administración (DA).
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa.
Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Expedientes para el trámite de apoyos	Solicitud de Apoyos
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Padrón de Beneficiarios	Entrega de apoyos y Monitoreo del Desempeño
Registro de los apoyos en el SAD	
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	Parcial
Justificación	Se identificó la realización formal de tres verificaciones o revisiones del cumplimiento de los expedientes de la documentación para trámite y los criterios de participación para la mayoría de los apoyos (los que ejecuta la DAS).
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	La DAS cuenta con personal con perfil de analista en Mexicali (6) y Tijuana (7), en el resto de los municipios las delegaciones asignan parte de su personal como enlace de Asistencia Social quienes envían sus expedientes a Tijuana (Tecate, Ensenada, Rosarito y San Quintín) y a Mexicali (Valle de Mexicali y San Felipe). Las cargas de trabajo en Tijuana y Mexicali se apoyan con personal temporal. La falta de personal se refleja en la asignación de personal adicional de beneficiarios del Programa de Empleo Temporal de la propia SIBSO e inclusive del Programa Federal de "Jóvenes Construyendo el Futuro". Dicho personal se asigna en tareas auxiliares en la Delegaciones y en la DAS, realizan actividades como la captura de los expedites en el SAD y apoyo en los módulos de atención móvil de las Delegaciones.

Proceso: *Selección de beneficiarios*	
	En el caso de la DCCAO solo se cuenta con tres funcionarios incluyendo la Titular para llevar a cabo las actividades. Al carecer el Programa de Manuales de operación, la capacitación del nuevo personal se da en sitio con la transmisión del conocimiento por parte de los funcionarios con mayor tiempo en la operación, aunque cabe resaltar que ningún funcionario tiene más de un año. En las actividades de verificación de los documentos y el cumplimiento de los criterios participación se expresó como una posible causa de deficiencias la falta de capacitación de los facilitadores para asegurar un menor retorno de expedientes incompletos, con errores u omisiones.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Los recursos presupuestales para financiar la operación del programa no son una limitante para el desarrollo de las actividades del proceso, se cuenta con áreas específicas y con cierta especialización, cuya permanencia está garantizada dado que son parte de la estructura operativa de la SIBSO.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con infraestructura suficiente.
Insumos tecnológicos	
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con equipos tecnológicos y los materiales para el desarrollo de las actividades sustanciales del proceso.
Sistemas de información	
Sistemas utilizados en el proceso	Sistema de Apoyos Diversos (SAD)
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?	Parcial

Proceso: *Selección de beneficiarios*		
Justificación	Se utiliza en la DAS y la DCCAO, las Delegaciones no tienen acceso por lo que realizan su propio control con bases de datos en Excel. El SAD no está integrado al SIP por lo que los operadores ejecutan tareas paralelas en uno y otro sistema, el primero para dar seguimiento al estatus de la solicitud de apoyo y el segundo a la ministración de los recursos presupuestales.	
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?		Parcial
Justificación	Sistematiza la administración interna de los trámites de los apoyos. El resultado es una base de datos que conforma el padrón de beneficiario. El sistema no sirve de repositorio documental del trámite de los apoyos por lo que la revisión de los expedientes se realiza en físico en la SH. La actualización del estatus de cada trámite es manual y no está interconectado con otros sistemas utilizados dentro de la SIBSO (Sistema de Nóminas) ni en el Gobierno Estatal en general como el SIP.	
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?		Sí
Justificación	En específico la finalidad del sistema es la administración y control del trámite interno de los apoyos que entrega el Programa.	

II.6 Adquisición de los apoyos en especie. Descripción y análisis del proceso

Este proceso involucra todas aquellas acciones, mecanismos, herramientas y procedimientos empleados por los operadores del programa, para la obtención de los bienes que serán entregados a los beneficiarios.

II.6.1 Descripción de las actividades del proceso

El Pp087 entrega apoyos en especie como kits de salud (reducción del riesgo contra el Covid-19), educación (útiles escolares) o artículos de primera necesidad (despensa y de limpieza en el hogar), y para ello se realizan actividades administrativas para la adquisición de los bienes con proveedores privados. El monto invertido en estas adquisiciones a octubre de 2020 es de 2.3% del total apoyado. Las principales actividades son las siguientes:

1) La DAS analiza la situación de la existencia de los bienes en especie en bodegas con relación a las metas proyectadas para los próximos meses en la entrega de apoyos en especie y promueve ante la Dirección de Administración (DA) su solicitud de adquisición del bien específico que haga falta.

2) La DA analiza el monto aproximado de operación junto con el tiempo disponible para el trámite y dependiendo de ello establece el tipo de operación que aplica, si la adquisición es por medio de licitación, invitación a cuando menos tres proveedores o adjudicación directa.

3) La DA promueve el procedimiento de compra específico ante la Oficialía Mayor del Estado (OM), mediante una solicitud fundada en la normativa aplicable.

4) La OM analiza la solicitud y sí procede por licitación pública realiza las actividades para su ejecución de compra. En el caso de que sea por invitación a cuando menos tres proveedores o adjudicación directa, la OM programa una reunión de Comité de Adquisiciones para su aprobación y da cauce a la compra pública.

5) Una vez ejecutada la compra la OM avisa a la DA de la conclusión del procedimiento de compra. A su vez la DA informa a la DAS de la disponibilidad en las bodegas del Gobierno del Estado de los apoyos en especie para su entrega.

II.6.2 Coordinación

La coordinación interna es entre la Dirección de Asistencia Social (DAS) y la Dirección de Administración (DA) de la SIBSO, para la identificación y promoción de la compra pública del bien. La coordinación externa se da entre la DA y la Oficialía Mayor para la ejecución específica de la compra por parte de esta última instancia. Respecto a la interacción tanto interna como externa, no se reportó ninguna situación relevante que afecte la operación del Programa.

II.6.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso es sustantivo debido a que resultado de su operación es la adquisición de los bienes en especie que entrega el Programa, las actividades que se realizan son la adecuadas para el logro de su propósito y están reguladas por la normativa relativa a las compras públicas para el Estado de Baja California.

II.6.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

La ejecución efectiva del proceso está supeditada a la planeación y la consolidación del diseño del Programa. En la medida que se tenga mayor certeza sobre los bienes y servicios que el Pp087 entregará en el Ejercicio Fiscal, es que se podrán realizar los procedimientos de compra en los tiempos óptimos y las cantidades adecuadas, privilegiando la transparencia al incrementar las compras mediante licitación pública.

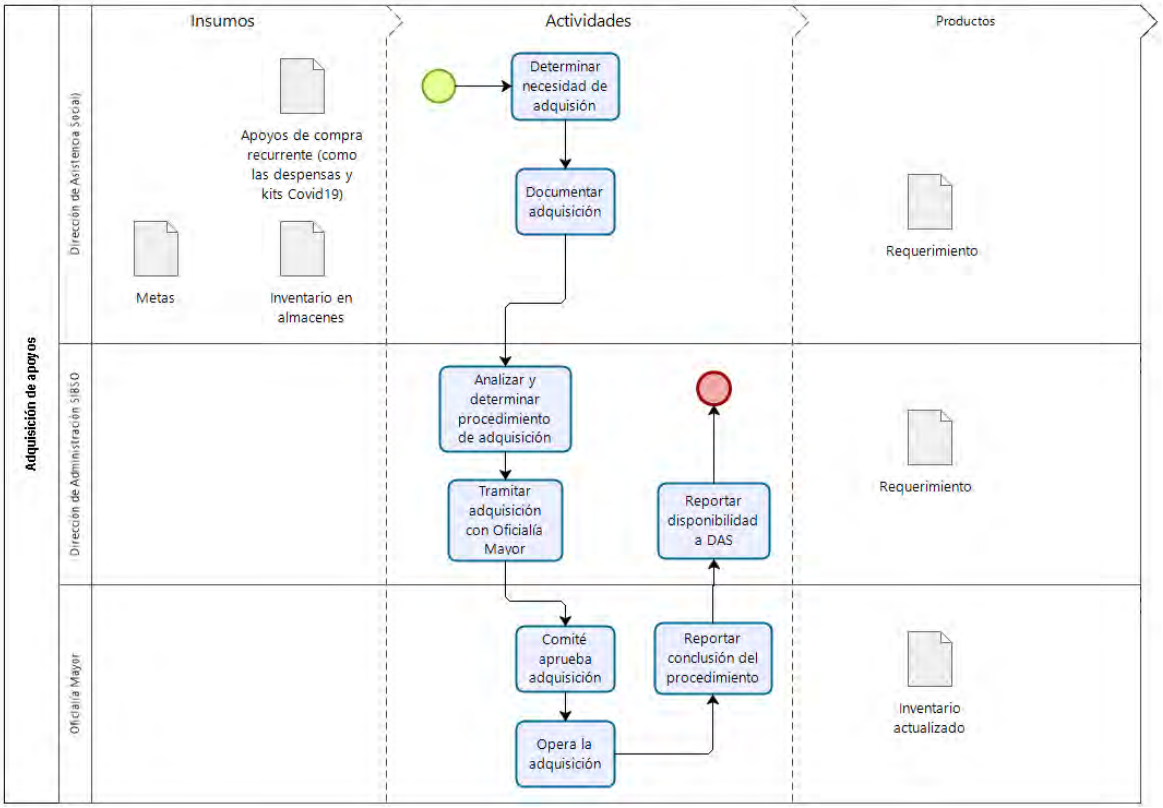
II.6.5 Opinión de actores

En general la opinión de las áreas involucradas en la operación del procedimiento es favorable, no se reportó ningún elemento que sugiera indicios de conflicto o problemas de coordinación.

II.6.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Adquisición de los apoyos en especie



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.6.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Adquisición de los apoyos en especie*	
Actores	Dirección de Administración (DA) y la Dirección de Asistencia Social (DAS) Oficialía Mayor (OM) Proveedores
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa, no obstante, existe normativa estatal de obligatoria aplicación como la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el Estado de Baja California y su reglamento.
Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Definición de las metas de la entrega de apoyos en especie	Planeación, programación y presupuesto
Reporte del stock de apoyos en especie	No aplica proceso específico, es una actividad administrativa
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.

Proceso:	*Adquisición de los apoyos en especie*
Proyección del tipo de procedimiento de compra	Adquisición de los apoyos en especie
Notificación de la compra	Adquisición de los apoyos en especie
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	Parcial
Justificación	Las operaciones de adquisición para el presente año se han logrado desahogar sin mayores dificultades, no obstante, es importante que se consoliden los cambios planteados en el Programa, para que se pueda programar con anticipación la adquisición de los bienes que se entregan con la finalidad de que se adquieran en cantidad suficiente, según las metas fijadas y se privilegie la compra vía licitación pública.
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	En general el personal es suficiente y los funcionarios de las distintas áreas involucradas cuentan con el perfil adecuado para realizar las distintas actividades del proceso. Los funcionarios involucrados tienen menos de un año en el puesto, no obstante, en el caso de la DA, se tiene el perfil profesional específico y amplia experiencia previa en la gestión de adquisiciones.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	La situación de las finanzas públicas del Gobierno del Estado impacta en el flujo de efectivo disponible para la adquisición oportuna de los bienes que entrega el Programa.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con el espacio, mobiliario y los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades sustanciales del proceso.
Insumos tecnológicos	
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?	Sí

Proceso: *Adquisición de los apoyos en especie*	
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con los equipos de cómputo y tecnológicos en general, necesarios para el desarrollo de las actividades sustanciales del proceso.
Sistemas de información	
Sistemas utilizados en el proceso	Ninguno formal, se utiliza una base de datos básica.
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?	No
Justificación	Para el caso específico de la gestión de las adquisiciones del Programa, el área de la DA utiliza base de datos (Excel) para el control y seguimiento.
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?	No
Justificación	La base de datos (Excel) únicamente sirve para el registro de información relevante para el seguimiento de las actividades del proceso.
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?	No
Justificación	La base de datos (Excel) únicamente sirve para el registro de información relevante para el seguimiento de las actividades del proceso.

II.7 Entrega de apoyos. Descripción y análisis del proceso

Este proceso involucra todos aquellos instrumentos, mecanismos, acciones y procedimientos por medio de los cuales los beneficiarios reciben los distintos bienes y servicios por parte de los operadores del programa.

II.7.1 Descripción de las actividades del proceso

Pese a que el Programa entrega un total de 14 apoyos en la operación cotidiana, se identificaron tres procedimientos específicos de gestión: 1) Entrega de apoyos a los beneficiarios en cheque; 2) Entrega de vales para la adquisición de bienes o pago de servicios, y 3) Entrega de bienes en especie.

El proceso de manera general (para todos los apoyos) inicia con la validación del cumplimiento del expediente por parte de la DCP-DE-SH y en caso de encontrar

alguna falta de información, inconsistencia o que no se cumpla tanto con los criterios de participación, así como con las cualidades que deben cumplir los documentos para trámite, regresa el expediente a la DA quien actualiza controles y reporta tanto los pagos como los rechazos a la DAS o al DCCAO según corresponda para que sean solventadas o aclaradas dichas problemáticas. La DAS o la DCCAO a su vez revisan y, en su caso, la DAS turna a las Delegaciones para que, de manera coordinada, se atiendan las inconsistencias. Posteriormente la DAS y la DCCAO capturan información referente al trámite en el SAD (Sistema de Ayudas Diversas) para su seguimiento hasta la entrega de los apoyos.

Entrega de apoyos a los beneficiarios en cheque

Los apoyos que se entregan con cheque son seis: Apoyo paro gastos de primera necesidad, Otros apoyos, Apoyo para gastos de servicios fúnebres, Apoyo para gastos de deportes, Apoyo para gastos de servicios médicos y Apoyo para gastos de traslados.

Las actividades para la entrega de apoyos en cheque son las siguientes:

1) Una vez que la DAS tiene conocimiento de que el expediente es avalado por la DCP-DE-SH, solicita a la DA el seguimiento para que la SH emita los cheques a nombre de los beneficiarios y se actualiza la información en el SIP.

2) La DA monitorea semanalmente la emisión de los cheques por la SH y una vez que son elaborados, se entregan a la DAS.

3) La DAS los turna a las Delegaciones y los facilitadores se comunican vía telefónica con los beneficiarios para que pasen a las oficinas de la Delegación a recoger sus cheques, en casos especiales cuando el beneficiario no puede acudir por algún impedimento de fuerza mayor, como una situación de salud los facilitadores lo entregan en el domicilio del beneficiario. El facilitador verifica la identidad de la persona y toma evidencia fotográfica de la entrega.

4) Las DAS actualiza la información de entrega en el SAD.

Hay un caso especial en la entrega de cheques y son los apoyos que se otorgan de manera recurrente debido a contingencias sufridas en algunas colonias de Tijuana como Sánchez Taboada y Lomas del Rubí. Las actividades son similares sólo que se operan con recurrencia (cada mes) y existe un control adicional mediante el seguimiento a los expedientes a través de un sistema de nóminas. Los beneficiarios inscritos en el Padrón de ese apoyo en específico acuden mensualmente a las instalaciones de la SIBSO a recoger su cheque y consignar la entrega mediante firma del padrón.

Entrega de vales para la adquisición de bienes o pago de servicios

Los apoyos que se entregan con esta modalidad son cuatro: Apoyo para mejoramiento físico de la vivienda; artes y oficios; apoyo para gastos de servicios públicos básicos, y apoyo para gastos de materiales para construcción.

En el caso de la entrega de vales para la adquisición de bienes o pago de servicio:
1) Una vez la DAS o la DCCAO tiene conocimiento que el expediente es avalado por la DCP-DE-SH, solicita a la DA el seguimiento para que la SH les pague a los proveedores que están ya registrados en el Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado y que tiene un contrato vigente de servicios o adquisiciones de bienes relacionados con el apoyo específico adjudicado previamente.

2) La DA notifica a la DAS o la DCCAO, según corresponda, que la proveeduría está disponible y alguna de estas dos áreas proceden a elaborar los vales que son entregados a los beneficiarios.

3) En ocasiones se organizan eventos de entrega en donde son convocados los proveedores y los beneficiarios para que en ese momento cajeen su vale por los materiales o bienes que fueron solicitados, en otros casos el beneficiario recoge su vale en las instalaciones de la SIBSO que corresponda y acude a la ubicación del proveedor a canjear el vale por los bienes solicitados.

4) El proveedor resguarda los vales canjeados y realiza su trámite ante la SH para que les sean pagados los bienes entregados.

Entrega de apoyos en especie

Los apoyos que se entregan en esta modalidad son cuatro: Apoyo para gastos de arte, cultura y esparcimiento (individual); o apoyo para gastos culturales y sociales (comunitario), Apoyo productivo, Equipamiento a las estaciones de bomberos y Apoyo para gastos de servicios escolares.

Las actividades para el caso de los bienes en especie:

1) Una vez la DA notifica a la DAS la compra y existencia en stock de los bienes adquiridos, el personal de las distintas Delegaciones va a las bodegas del Gobierno del Estado por los bienes que se tienen planeado entregar por semana o por evento (Jornadas de la Paz).

2) En el caso de la entrega semanal, las Delegaciones programan en sus actividades semanales la movilización y entrega de los bienes en las zonas o colonias en donde esté programada la entrega o la cobertura. En el caso de las "Jornadas por la Paz" es similar, sólo que la programación no depende únicamente de la SIBSO, sino de la coordinación interinstitucional con las demás dependencias del gobierno estatal, así como, de las instancias de los gobiernos municipales y el federal.

II.7.2 Coordinación

La coordinación interna en la SIBSO se da entre varias áreas, la Titular de la SIBSO, la Subsecretaría de Mejoramiento Integral (SMI), la Dirección de Administración (DA), la Dirección de Asistencia Social (DAS), la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO) y las Delegaciones de la SIBSO. Al exterior, la coordinación es con las demás dependencias del Gobierno del Estado, del Municipio y la

Federación, únicamente para el caso de las entregas de las "Jornadas por la Paz" y de manera regular con la SH para la emisión de cheques y pago a proveedores.

No se identificaron problemas en la coordinación dentro de la SIBSO para la entrega de los apoyos, cada una de las áreas involucradas cumple en tiempo y forma con las actividades desarrolladas para su ejecución. De igual manera la coordinación entre la SIBSO y la SH para el caso de la ministración de los recursos relacionada con la entrega de los apoyos es adecuada, no obstante, la falta de disponibilidad de recurso financieros afecta la entrega de manera oportuna. Esto también se observó en la realización de las "Jornadas por la Paz" y la coordinación con otras instancias del Gobierno Estatal para llevar a cabo el evento y la entrega de apoyos por parte de la SIBSO en el marco del programa P087.

II.7.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso es sustantivo debido a que es donde se materializa efectivamente el apoyo a los beneficiarios, ya sea a través de la entrega de un cheque, vale, o los bienes en especie.

II.7.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

La exploración realizada en trabajo de campo arrojó un dato sensible respecto a la ejecución de este proceso con efectos en los resultados y el objetivo del Programa, relativo a que los apoyos en cheque o en vales (en particular en el caso de Mejoramiento de vivienda y los materiales para capacitación en los CCs, pero esta situación es generalizada y puede presentarse en la entrega de los demás tipos de apoyo) no se entrega con oportunidad, puesto que llega a demorar hasta seis meses la entrega de los apoyos, contando a partir de que los beneficiarios emiten sus solicitudes. Al respecto, la SIBSO reportó, y la SH confirmó, que existe un problema de suficiencia de flujo de efectivo en las finanzas del Estado de Baja California, esto se explica por la situación en la que el actual Gobierno del Estado

recibió las finanzas públicas, con una Deuda Pública, y otros pasivos que, por momentos, llegan a rebasar los ingresos con los que se cuenta.

Este problema, en la oportunidad con la que se entregan los apoyos, es crucial; debido a que afecta los resultados esperados del Programa, que en su objetivo establece "*otorgamiento de apoyos a población en situación vulnerable del Estado, que permita la resolución inmediata de problemas urgentes de primera necesidad relacionados con la calidad de vida".* En otras palabras, tanto en el diseño como en los tipos de apoyo que se entregan se hace patente que existe una búsqueda por atender de manera oportuna situaciones emergentes que impactan en el ingreso de la población en situación económica más vulnerable; situación que se volvió, aún más apremiante, en los hogares cuyos ingresos se vieron impactados negativamente por los efectos económicos y laborales propiciados por la pandemia de SARS-CoV-2. En otras palabras, la falta de oportunidad con la que son entregados los apoyos va en contrasentido a los resultados y objetivos esperados por el Programa.

Un aspecto cuestionable, previamente señalado en el proceso de solicitud de apoyos, es la práctica generalizada de requerir la firma de los beneficiarios mediante recibo o comprobante de la entrega de los apoyos, de manera previa a que se haga efectiva la entrega de los beneficios. La firma de dicho comprobante se debería llevar a cabo dentro de este proceso y no, como ocurre realmente, durante el proceso mencionado. El argumento de las distintas áreas y los diferentes responsables involucrados para realizar dicha práctica se sustenta en una lógica de pragmatismo operativo, toda vez que el hacerlo de tal forma, les facilita la gestión de la entrega de los apoyos en comunidades o zonas de difícil acceso, o bien, permite ahorro de traslados por parte de los beneficiarios hacia las oficinas de la SIBSO.

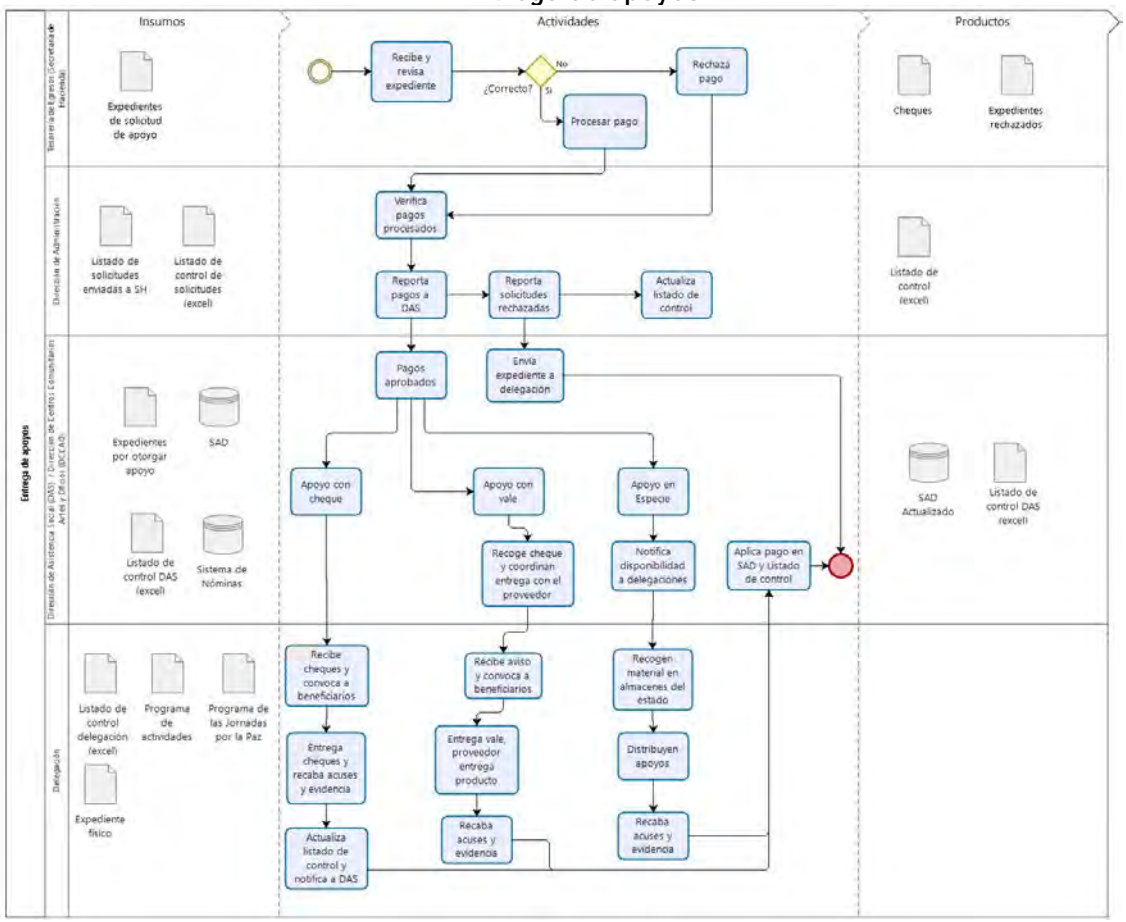
II.7.5 Opinión de actores

La queja recurrente entre los beneficiarios que fueron entrevistados en los grupos focales fue el tiempo que tuvieron que esperar para que se les entregara el apoyo, incluso algunos de ellos mencionaron que ya habían perdido la esperanza de que se les fuera entregar la ayuda.

II.7.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.

Entrega de apoyos



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.7.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Entrega de apoyos*	
Actores	Internos: Las Delegaciones de la SIBSO; la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios (DCCAO); la Dirección de Asistencia Social (DAS). Externos: Los Beneficiarios, los Comités Vecinales; los Departamentos de Cuentas por Pagar de las Delegaciones de Egresos de la SH (DCP-DE-SH) e instituciones públicas de educación media superior (únicamente para el caso del apoyo para gastos de traslados a estudiantes), las demás dependencias del Gobierno del Estado, de los municipales y del federal, únicamente para el caso de la entrega en "Jornadas por la Paz".
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa.

Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Reporte del stock de apoyos en especie.	No aplica proceso específico es una actividad administrativa.
Metas mensuales y trimestrales.	Planeación, programación y presupuesto.
Avance de metas mensuales.	Monitoreo del desempeño.
Programa mensual de las "Jornadas por la Paz"	No aplica proceso específico es una actividad administrativa a nivel intergubernamental.
Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado.	No aplica proceso interno del Programa ni de la SIBSO, se genera de manera externa.
Cotización de bienes adquirir por beneficiario.	Solicitud de apoyos.
Padrón de solicitudes de apoyo aprobado.	Selección de beneficiarios.

Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Recibo o constancia firmada de la entrega de los apoyos, nóminas firmadas.	Contraloría social (no se hace).
Vales de Canje.	Entrega de apoyos.

Proceso: *Entrega de apoyos*	
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	No
Justificación	Si bien la normativa no especifica tiempos de entrega, la entrega no se realiza con oportunidad. Se ha registrado un periodo de seis meses entre la promoción de la solicitud por parte de los beneficiarios y hasta que efectivamente se les entrega el apoyo.
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	No
Justificación	La falta de personal se refleja en la normalización de la firma de los beneficiarios del recibo o comprobante de la entrega de los apoyos previo a que se haga efectiva la entrega de los beneficios, bajo una supuesta lógica de pragmatismo operativo. Al carecer el Programa de Manuales de operación, la capacitación del nuevo personal se da en sitio con la transmisión del conocimiento por parte de los funcionarios con mayor tiempo en la operación, aunque cabe resaltar que ningún funcionario tiene más de un año.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Parcial
Justificación	Pese a que se tiene asignado y aprobado el presupuesto del Programa, la situación de las finanzas estales dificulta su ejecución a nivel operativo con efectos negativos para el Pp 087 y sus objetivos.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	No
Justificación	La falta de vehículos en condiciones óptimas para la entrega de bienes, tanto de forma regular como en las "Jornadas por la Paz" dificulta la operación. Ante tal situación, los funcionarios de la SIBSO utilizan sus vehículos particulares para desplazarse a los sitios e incluso trasportar bienes que entrega el Programa.
Insumos tecnológicos	

Proceso: *Entrega de apoyos*		
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?		No
Justificación	En este proceso al igual que en el caso de "Selección de beneficiarios" se hace patente la falta de integración de los sistemas, toda vez que se utilizan de manera separada los avances en el SIP y el SAD; se utilizan controles internos en bases de datos improvisadas (e.g. Excel), y se aprecia una falta de implementación de soluciones tecnológicas integradas.	
Sistemas de información		
Sistemas utilizados en el proceso	SAD y SIP	
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?		Sí
Justificación	Los sistemas capturan la información más básica para el control a nivel central.	
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?		No
Justificación	Los sistemas están desvinculados y se tienen que operar de manera individual actualizando información específica en cada uno de ellos.	
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?		No
Justificación	Fuera de la DAS, las demás áreas involucradas (DA, DCCAO y las Delegaciones) llevan su propio control.	

II.8 Contraloría social en comités. Descripción y análisis del proceso

A través de este proceso, los participantes individuales o de manera organizada, pueden realizar quejas, denuncias y sugerencias al respecto de sus experiencias vividas en su contacto con el programa en su calidad de beneficiarios.

II.8.1 Descripción de las actividades del proceso

Los Comités Vecinales se integran por 11 Coordinadores en las temáticas de Bienestar, Infraestructura, Adulto Mayor, Deporte, Proyectos Productivos, Centros Comunitarios, Seguridad, Juventud, Salud, Educación y Protección Civil. Su creación tiene cómo marco la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Baja California y el Reglamento Interno de la SIBSO. Se formaliza su creación mediante

un acto público en donde se toma protesta y se firma un acta constitutiva, en la que dan fe la Subsecretaría de Mejoramiento Integral y la Dirección de Comités Vecinales de la SIBSO.

En términos reales, las atribuciones de los Comités se limitan a la promoción de obras y servicios públicos en cada una de las comunidades en donde se constituyen a través de su vinculación con los proyectos y programas gubernamentales estatales. En la exploración en campo y con la evidencia entregada, no se tuvo indicios de que realizara alguna tarea del seguimiento y aprobación de los diferentes proyectos en general y de las acciones llevadas a cabo en lo particular por el Pp 087. Al respecto, el equipo consultor optó por destacar este proceso debido a que, aunque sea inexistente, se tiene la participación, el andamiaje y capacidad operativa para llevarlo a cabo. Adicionalmente, no se encontraron actividades o procedimientos consolidados de seguimiento a quejas (pese a que existe un formato en las distintas ROP del programa) o satisfacción de los beneficiarios; por lo que se considera a la Contraloría social, el espacio adecuado para que se lleven dichas actividades de la mano de la participación directa de la ciudadanía.

Este proceso se decidió incluir debido a que existe toda una arquitectura de participación social en los denominados “Comités Vecinales” que, en la práctica, no realizan ninguna actividad de seguimiento a la entrega de los apoyos.

Los Comités Vecinales únicamente tienen la tarea de ser los espacios integrados de contacto entre la ciudadanía y las diferentes instancias del Gobierno Estatal, que realizan actividades relacionadas con política pública.

II.8.2 Coordinación

Debido a que el proceso es inexistente no existe una coordinación específica. No obstante, la coordinación debería darse al menos entre la Dirección de Comités Vecinales (DCV), la Dirección de Asistencia Social (DAS), la Dirección de Centros

Comunitarios Artes y Oficios (DCCAO) y la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento (DPES).

II.8.3 Importancia estratégica del proceso

En la operación de los programas públicos en general es importante que se garanticen los mecanismos y espacios para atender las quejas o denuncias de los beneficiarios, así como conocer sus puntos de vista o sugerencias referentes a la operación del Programa. Lo anterior permite tener retroalimentación repetida por parte de los beneficiarios en favor de la mejora de las actividades realizadas, al conocer sus opiniones tanto positivas como negativas, y las sugerencias o propuestas de solución.

II.8.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

No se lleva a cabo por lo que es de suma importancia implementar las actividades necesarias para su ejecución.

II.8.5 Opinión de actores

En el caso de los beneficiarios, se pudo observar un entusiasmo hacia la participación en las acciones de gobierno encaminadas a favorecer a su familia y comunidad. Esto se pudo corroborar con expresiones de que su opinión sea tomada en consideración para mejorar el Programa. Por otro lado, en el caso específico de los funcionarios que operan el Pp 087 se registró un desconocimiento del grado de satisfacción de los beneficiarios y de la existencia de mecanismos para atender las quejas o denuncias de los participantes, esto pese a que se encuentra especificado en un formato de quejas y denuncias en las distintas ROPs del programa.

II.8.6 Flujograma del proceso

No se presenta ningún flujograma debido a que el proceso en realidad no se lleva a cabo. No obstante, se opto por indicar el proceso a nivel de apartado para

visibilizar su importancia y los elementos más trascendentes a nivel descriptivo y de análisis.

II.8.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Contraloría social en comités*	
Actores	Dirección de Comités Vecinales (DCV), la Dirección de Asistencia Social (DAS), la Dirección de Centros Comunitarios Artes y Oficios (DCCAO) y la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento (DPES).
Documentos que describen el proceso	No cuenta con un documento específico que lo describa.
Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Actas Constitutivas	No aplica proceso específico es un acto jurídico que se realiza como parte de las tareas de la Dirección de Comités Vecinales. De llevarse a cabo en el marco de un proceso, este sería el de Contraloría social.
Padrón de Beneficiarios	Entrega de apoyos
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Reporte de incidencias (no se realiza)	Planeación y Monitoreo deberían usar estos productos.
Carta de conformidad individual o comunitaria de los beneficiarios (no se realiza)	Planeación y Monitoreo deberían usar estos productos.
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	NA
Justificación	No se realiza el proceso, no procede valoración puesto que no hay elementos
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Se cuenta con personal asignado en áreas que tendría que estar involucradas de llevarse a cabo el proceso.
Recursos financieros	

Proceso: *Contraloría social en comités*	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Se cuenta con la capacidad material y recursos suficientes para llevarse a cabo.
Infraestructura	
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Se cuenta con la capacidad material y recursos suficientes para llevarse a cabo.
Insumos tecnológicos	
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Se cuenta con la capacidad material y recursos suficientes para llevarse a cabo.
Sistemas de información	
Sistemas utilizados en el proceso	NA
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?	NA
Justificación	No se realiza el proceso, por lo que no procede valoración al no haber elementos de análisis.
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?	NA
Justificación	No se realiza el proceso, por lo que no procede valoración al no haber elementos de análisis.
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?	NA
Justificación	No se realiza el proceso, por lo que no procede valoración al no haber elementos de análisis.

II.9 Monitoreo del desempeño. Descripción y análisis del proceso

Es el proceso mediante el cual el programa implementa acciones y ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos y resultados, así como el monitoreo y seguimiento en el avance de sus indicadores, metas, grados de avance presupuestal, entre otros aspectos previamente planificados.

II.9.1 Descripción de las actividades del proceso

En el marco de este proceso se lleva a cabo un cruce de información entre la Dirección de Asistencia Social y la Dirección de Planeación, Evaluación y

Seguimiento para dar seguimiento a los resultados mensuales y trimestrales del Programa, en las denominadas metas del Programa; así como, de los indicadores relacionados con los resultados esperados que la DPES da a conocer a la SH.

Las actividades que se realizan son las siguientes:

1) La DAS de manera semanal solicita a las Delegaciones y a la DCCAO un reporte de sus avances en la entrega de los distintos apoyos.

2) La DAS concentra la información y la analiza generando reportes para la DPES, así como, para ajustar las metas semanales venideras en las Delegaciones y la DCCAO.

3) La DPES concentra la información entregada por la DAS, la analiza y actualiza los correspondiente en la SIPPPE.

4) A su vez genera reportes con cortes mensuales y trimestrales sobre el logro en el avance, tanto en indicadores como a nivel presupuestal y lo informa a la SH.

II.9.2 Coordinación

La coordinación interna es entre la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento, la Dirección de Asistencia Social, la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios, las Delegaciones de la SIBSO en Mexicali, Ensenada, Tecate, Playas de Rosarito y San Quintín. La coordinación externa es entre la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento y la Secretaría de Hacienda.

Las Delegaciones reportan sus avances en las metas del Programa a la Dirección de Asistencia Social, de igual manera la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios informa sus avances a la misma. A su vez la Dirección de Asistencia Social informa los avances generales a la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento, área que concentra y analiza la información para posteriormente reportarlo a la Secretaría de Hacienda.

II.9.3 Importancia estratégica del proceso

El proceso es sustantivo puesto que se realizan actividades estratégicas que permiten dar seguimiento a los resultados del Programa en los términos definidos en su MIR, así como, del avance en el gasto presupuestal. A su vez, permite el control y la proyección del avance en metas semanales y mensuales por parte de la DAS, a fin de tomar las decisiones necesarias en el ajuste de las actividades pertinentes para aproximar los resultados en el corto plazo a los esperados.

II.9.4 Evaluación de la pertinencia del proceso

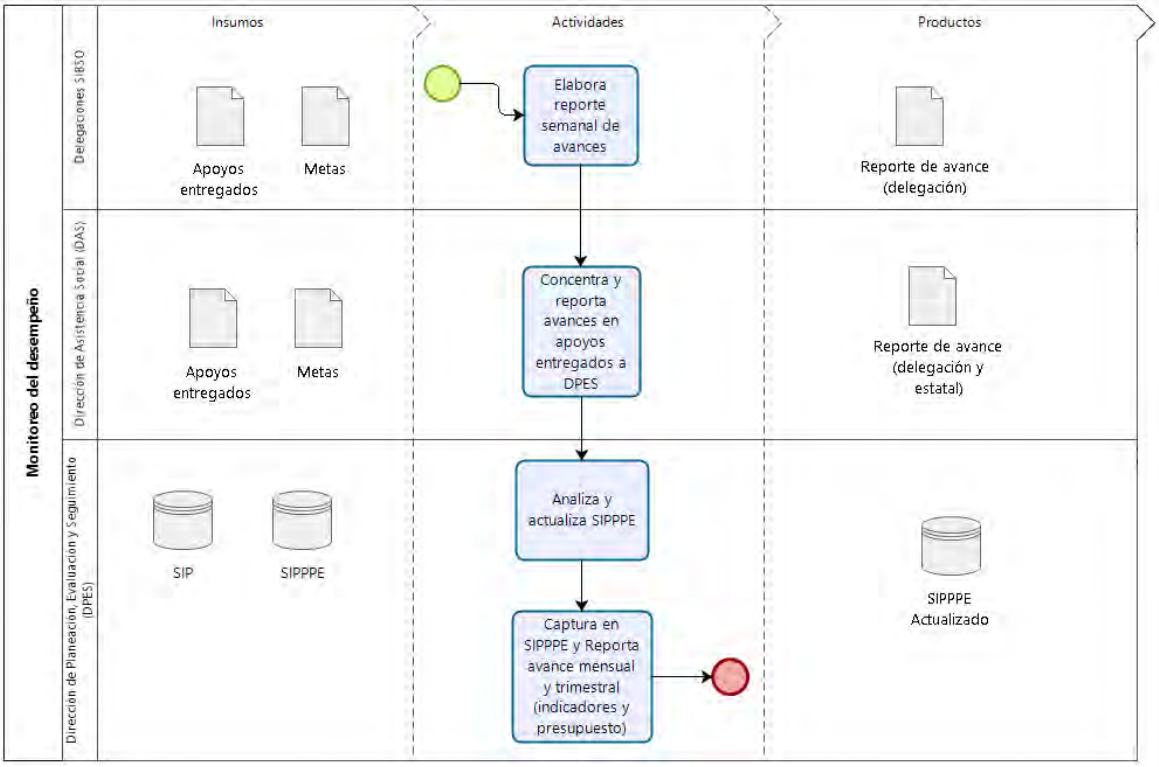
Pese a que el proceso no se encuentra formalmente documentado en manuales actualizados en la SIBSO, se realizan las actividades necesarias para conocer el avance de resultados y retroalimentar a las demás áreas involucradas en la operación general del Programa, a su vez, dichas actividades se realizan con oportunidad para cumplir en tiempo y forma con la necesidad de información que requiere la SH en su seguimiento presupuestal y de resultados del Pp 087.

II.9.5 Opinión de actores

Se realiza el proceso como parte de una obligación administrativa a la que se da cumplimiento.

II.9.6 Flujograma del proceso

A continuación, se muestra un diagrama con un mapeo específico de las actividades que son llevadas a cabo en el marco del proceso, con el propósito de ilustrar las principales acciones que se llevan a cabo, los insumos y productos utilizados, así como, la identificación de los actores que participan en este proceso.



Fuente: Elaboración propia, TCI.

II.9.7 Ficha analítica del proceso

Proceso: *Monitoreo del desempeño*	
Actores	Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento, la Dirección de Asistencia Social, la Dirección de Centros Comunitarios, Artes y Oficios, las Delegaciones de la SIBSO en Mexicali, Ensenada, Tecate, Playas de Rosarito y San Quintín.
Documentos que describen el proceso	No se tienen manuales o guías específicas, no obstante, existe normativa estatal de obligatoria aplicación y orientación, como la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, la Ley de Planeación del Estado de Baja California, el Reglamento Interno de la SIBSO, y el Manual de Organización de la SIBSO.
Insumos	
Insumo	Proceso del que recibe el insumo.
Componentes de la MIR, lo que el Programa denomina metas	Planeación, programación y presupuesto

Proceso:	*Monitoreo del desempeño*
Proyecto de Presupuesto Aprobado	No aplica proceso específico, se realiza en ciclo presupuestal estatal y concluye con la aprobación y publicación del presupuesto por parte del Congreso del Estado.
Productos	
Producto	Proceso que utiliza el producto.
Reporte semanal de las Delegaciones y la DCCAO.	No es utilizado por algún proceso en específico.
Reporte semanal de la DAS.	No es utilizado por algún proceso en específico.
Reporte mensual y trimestral de la DPES.	No es utilizado por algún proceso en específico.
Recursos	
Tiempo	
¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?	Sí
Justificación	Se cumple con los tiempos establecidos en los diferentes niveles de control operativo (Delegaciones y DCCAO), central (DAS) y presupuestal/desempeño (interacción DPES/SH)
Personal	
¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	En general el personal es suficiente y los funcionarios de las distintas áreas involucradas cuentan con el perfil adecuado para realizar las distintas actividades del proceso. En su mayoría la experiencia de los funcionarios es menor a un año en el puesto, no obstante, en más de la mitad de las áreas clave, sus Titulares cuenta con experiencia previa en actividades relacionadas.
Recursos financieros	
¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?	Sí
Justificación	Los recursos presupuestales no son una limitante para el desarrollo de las actividades del proceso, se cuenta con áreas específicas y con cierta especialización, cuya permanencia está garantizada, dado que son parte de la estructura operativa de la SIBSO.
Infraestructura	

Proceso: *Monitoreo del desempeño*		
¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?		Sí
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con infraestructura suficiente.	
Insumos tecnológicos		
¿Se cuenta con los insumos tecnológicos suficientes para la ejecución del proceso?		Sí
Justificación	Con base a la información capturada en entrevista y con la observación en sitio, se constató que se cuenta con equipos tecnológicos y los materiales para el desarrollo de las actividades sustanciales del proceso.	
Sistemas de información		
Sistemas utilizados en el proceso	Sistema de Proceso Integral de Programación y Presupuestación (SIPPPE)	
¿Los sistemas utilizados funcionan como una fuente de información útil para el monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles?		Parcial
Justificación	El sistema utilizado únicamente se opera a nivel de la DPES en su interacción y reporte con la SH, el control tanto de la DAS como en el caso de la DCCAO es interno y utilizan mecanismo de control alternos en repositorios de reportes y base de datos del manejo específico del área (Excel), así como, en el caso particular de las Delegaciones.	
¿Los sistemas automatizan algunos procesos?		Parcial
Justificación	Únicamente para la parte que opera la DPES en su interacción con la SH	
¿Sirven como mecanismo de control interno de los procesos?		No
Justificación	Únicamente para la DPES, la DAS, la DCCAO y las distintas Delegaciones utilizan bases de datos internas y repositorios de los reportes que generan.	

III. Hallazgos y Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos y resultados preliminares de la Evaluación de procesos, los cuales fueron detectados a partir de la triangulación de fuentes documentales y del trabajo de campo. En primer lugar, se presentan los hallazgos generales relevantes a la operación del programa, que no pueden

catalogarse propiamente como parte de un proceso específico, y posteriormente se describen los hallazgos específicos concernientes a cada uno de los ocho procesos sustantivos detectados.

III.1. Hallazgos generales

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.

III.2. Hallazgos específicos por proceso

III.2.1 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 legitima 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.

III.2.2 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.

III.2.3. 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.[16]

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

[16] Únicamente seis vehículos están en condiciones óptimas para viajes foráneos; además, no son exclusivos del Programa sino que son para uso de toda la SIBSO.

principio de legalidad, así como, la garantía de seguridad jurídica del acto administrativo de la entrega de un apoyo gubernamental.

III.2.4. 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 captura 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.

III.2.5. 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 trasparencia.

III.2.6. 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 parte 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 trasparencia 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 una guía documentada (ni un compendio de criterios) que sea de uso generalizado en la revisión de las ROPs del programa, así como, los criterios acumulados de las recomendaciones llevadas a cabo por las auditorías realizadas a la SH.

III.2.7. 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.

III.2.8. 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.

III.3. Áreas de oportunidad y problemas con la normatividad

Generales

La primera área de oportunidad detectada consiste en la consolidación de las diversas ROPs existentes, actualmente organizadas en unas ROPs generales y en ROPs específicas por tipo de apoyo, en un solo documento que concentre la información para todo el programa, ello fundamentado en los principios de eficiencia administrativa y menor uso de recursos disponibles. Asimismo, se hizo patente que, dentro de la SIBSO, no se han desarrollado manuales de procedimientos ni guías operativas que definan y estandaricen claramente las actividades a realizar en cada proceso, los actores participantes con sus funciones y atribuciones, así como los formatos y sistemas empleados.

Una segunda área de oportunidad detectada es la ausencia de la figura de convenios entre las instancias ejecutoras del programa, y aquellas instituciones públicas y privadas encargadas de la dotación de los servicios relacionados a los apoyos que otorgan, como pueden ser escuelas, centros culturales y deportivos, almacenes, funerarias, clínicas de salud, etc., con la finalidad de dar certeza a las instancias con las que colabora la SIBSO. Cabe mencionar que la colaboración de la SIBSO con otras instancias es de gran relevancia para una oportuna operación

del programa debido a que se aprovecha sinergias institucionales que despresuriza los efectos adversos de las limitaciones materiales y de recursos que enfrentan el personal operativo.

También se detectó un área de oportunidad importante en la carencia de mecanismos de contraloría social que el programa podría incorporar aprovechando las atribuciones y facultades otorgadas actualmente a los Comités Vecinales. En este sentido, el diseño del programa a través de las ROPs podría ampliar las facultades de dichos comités con la finalidad de que funjan como una contraloría social que permita, entre otras cosas, verificar que los apoyos se otorguen en concordancia con los objetivos sociales perseguidos por el programa; verificar el uso correcto de los recursos del programa; reportar quejas y anomalías a las otras instancias ejecutoras, entre otras.

Específicas

En concordancia con los principios de eficiencia administrativa y minimización de recursos disponibles, se recomienda la modificar el requisito establecido en el numeral 11 de las ROPs "Criterios de Selección y Requisitos de Elegibilidad", el cual establece que las personas interesadas deberán cumplir con el llenado de una solicitud por escrito de su petición dirigida al Gobernador del Estado, en la que se planteen las circunstancias que la originan. Ello debido a que la utilización de un formato o formulario único de solicitud que pueda ser llenado por el beneficiario y donde se contemple las circunstancias de la necesidad más comunes sería suficiente para esta fase del trámite.

Con relación al proceso sustantivo Planeación, programación y presupuesto, se detectó que las ROPs en su numeral 10. "Unidad Responsable y Ejecutora" identifica debidamente a las instancias ejecutoras el programa, así como sus facultades y atribuciones. Si bien se determina que la Subsecretaría de Planeación e Infraestructura Social es la unidad responsable de monitorear y evaluar la consecución de resultados y cobertura de la población objetivo, no se hace

referencia adicional a que dicha unidad realice actividades de planeación, programación y presupuesto, ni tampoco se faculta otras instancias para que las lleve a cabo.

Para el caso del proceso sustantivo detectado "Adquisición de los apoyos en especie", no se encontró mención alguna en las ROPs, acerca de las acciones y procedimientos por medio de los cuales la DAS ha de obtener dichos apoyos, los cuales incluyen calzado escolar dentro del rubro 12.1.4 "Apoyo para Gastos de Servicios Escolares" , y cobijas, despensas, lentes, aparatos auditivos, entre otros, dentro del numeral 12.2.2 "Ayudas para Gastos Culturales y Sociales", información respecto a este último numeral obtenida mediante trabajo de campo, toda vez que el numeral no especifica que los apoyos podrán ser en especie.

En cuanto al proceso sustantivo "Entrega de apoyos", se detectó que las ROPs no especifican rangos de tiempos de espera para que los beneficiarios reciban el apoyo, situación que se constató durante el trabajo de campo, en donde varios de los informantes manifestaron haber presentado serias dudas acerca de la recepción del apoyo. En este sentido, el numeral 16 "Derechos, Obligaciones y Sanciones de los Beneficiarios" solamente establece en su inciso d) que los beneficiarios tendrán derecho a "Recibir en su totalidad los apoyos señalados por las presentes reglas de operación, en los tiempos, formas y lugares señalados por SIBSO", sin que se especifiquen de manera puntual dichos detalles y rangos.

En lo tocante a los apoyos para gastos en materiales de construcción, se detectó durante el trabajo de campo que entre los requisitos para los beneficiarios se encuentra que presenten documentos probatorios de posesión de la vivienda, lo cual si bien en principio responde a una racionalidad de apego a la legalidad y a la tenencia jurídica, podría resultar contraproducente al cumplimiento de los objetivos del apoyo tal como se ha planteado en ROP, toda vez que los grupos en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad presentan una alta prevalencia de habitar viviendas irregulares.

III.4. Análisis FODA (cuellos de botella y buenas prácticas)

El equipo evaluador detecta las siguientes fortalezas o buenas prácticas, así como áreas de oportunidad y cuellos de botella de los procesos del programa.

Fortalezas y buenas prácticas

- 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.
- 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
- La multiplicidad de ventanillas garantiza el acceso de la ciudanía a los distintos apoyos que entrega el programa. Existen 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- En general existe un ánimo de participación en los beneficiarios y se muestran satisfechos con los apoyos que entrega el programa.
- 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.

Áreas de oportunidad y cuellos de botella

- 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 una justificación documentada (diagnóstico del programa) de la diversidad de apoyos, los criterios de asignación de presupuesto entre ellos, así como, las metas propuestas para cada uno de ellos.
- La diversidad de apoyos, sin criterios que definan prioridades entre ellos expresado explícitamente en los documentos normativos del programa,

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.

- 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.
- No se cuenta con manuales de procedimientos o guías operativas actualizadas. 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, así como las responsabilidades y atribuciones entre los actores participantes.
- 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.
- No se realizan ejercicios participativos de planeación, programación y actualización normativa y operativa con los operadores locales, las metas y

acciones que estos deberán implementar se definen a nivel central sin conocer su visión. Si el proceso de planeación no considera las realidades locales ni se retroalimenta de información específica puede no establecer las metas y las acciones de manera factible y orientadas al desempeño.

- 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.
- Debido a la falta de procedimientos documentados, cada delegación realiza adecuaciones que considera pertinentes y los ejecuta de manera heterogénea. Cada una de las delegaciones genera documentos o formatos internos no estandarizados para poder llevar a cabo sus propios controles, sin embargo, estos documentos no son compartidos con el resto de los actores, por lo que si hubiera buenas prácticas en ellos estas no son replicables.
- 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.
- Las delegaciones no tienen acceso al sistema para el registro de solicitudes, los expedientes se manejan en físico y solo a nivel central se registra datos para su control en el SAD, esto dificulta una colaboración e interacción más eficiente en la revisión que hacen diversas instancias incluyendo la SH.
- 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.

- En la fase de solicitud se pide a los interesados que, en caso de recibir un apoyo por parte del programa, que firmen anticipadamente la entrega, aunque no se haya aún materializado, ni se tenga certeza de que será seleccionado como beneficiario. Si bien se manifestó que la razón de esta práctica es para facilitar la operación de entrega, el acto mismo es violatorio de principios básicos como la legalidad y la seguridad jurídica en términos del derecho administrativo, posibilitando además la simulación de entregas de los apoyos que podrían resultar expresamente en actos de corrupción.
- 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.
- La revisión de criterios y cotejo de documentos se realiza en varios niveles sin que exista una atribución diferenciada, por lo que el proceso de selección consta de tres filtros a nivel local en las delegaciones, a nivel central en la DAS e incluso externamente en la SH.
- No se tiene un mecanismo eficiente de información y comunicación con el beneficiario que le permita conocer de manera efectiva en qué etapa del proceso se encuentra su solicitud y le dé certeza acerca de si será atendida o se le especifique la causa justificada de porque no pudo ser seleccionado y el tiempo en el que recibirá el apoyo.
- 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.

- Existe una amenaza latente para la entrega oportuna de los apoyos, esto debido a la falta de liquidez en las finanzas estatales, dicha situación tiene importantes efectos en el cumplimiento de objetivos del programa, ya que busca la atención a "necesidades urgentes", por lo que el retraso en la entrega de los apoyos compromete el objetivo de la propia intervención.

IV. Conclusiones y Recomendaciones

IV.1. Conclusiones

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 recurso públicos.

De los procesos del programa

La presente evaluación identificó siete procesos del programa que son llevados a cabo actualmente y uno adicional, el de Contraloría Social, que no se realiza actualmente pero que existen las condiciones para realizarlo. Dichos procesos son: 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 cómo: 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 ciudanía a los beneficios del programa, con suma importancia en el actual contexto de la pandemia y los efectos adverso 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 justar 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 trasparencia 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.

IV.2. Recomendaciones

El equipo evaluador recomienda con un grado de prioridad alta a llevarse a cabo en el corto plazo:

- 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 complimiento 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.

  De manera emergente, en lo que se desarrollan los manuales de operación, es importante generar mecanismo de capacitación continua del personal para asegurar una mejor operación con actividades y practicas estandarizadas.

- 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 trasparente 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.

El equipo evaluador recomienda con un grado de prioridad media a llevarse a cabo en el mediano plazo:

- 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 amplié 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 en mayor medida la adquisición de bienes mediante licitación pública que permita obtener mejores precios y calidad de los bienes adquiridos para su entrega a los beneficiarios, que permite además contribuir a fortalecer las buenas prácticas de gobierno en términos de trasparencia y rendición de cuentas.

El equipo evaluador recomienda con un grado de prioridad baja a llevarse a cabo en el largo plazo:

- 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 de manera ideal, y puesto que son resultado de un análisis integral del programa y por lo tanto el equipo consultor considera que es importante dejar registro de las mismas para marcar una ruta crítica para su seguimiento en el futuro. No obstante, el equipo consultor considera que el margen operativo de la actual administración de la SIBSO para dar atención a todas ellas es acotado dado el límite temporal que tiene el actual ejercicio de gobierno por lo que se realizó una selección o

subconjunto de las recomendaciones que se consideran viables a impulsar por la actual administración dado su contexto.

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:
    - 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 complimiento 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 practicas 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 trasparente la razón y los motivos justificados por los que no fueron seleccionados.

IV.3. Propuesta para Fortalecer el Sistema de Monitoreo de Gestión

Se realizó una valoración de las MIR actual del Pp 087, teniendo en cuenta la recomendación de CONEVAL según la cual las instituciones deben generar anualmente Indicadores de Desempeño y metas, y que los indicadores deberán cumplir con los criterios CREMA (Claro, Relevante, Económico, Monitoreable y Adecuado), así como cumplir con las siguientes cuatro consideraciones:

- Deben ser pertinentes
- Deben ser simples, comprehensivos, públicos y comparables de un año a otro.
- La información para la estimación debe ser recolectada a un costo razonable y ser confiables.
- Se recomienda que cada institución presente entre 4 y 8 indicadores.

La MIR presenta áreas de mejora tanto en su lógica vertical como horizontal. Respecto a la primera, por una parte, hace falta definir como componentes la totalidad de los tipos de apoyo que otorga el programa, toda vez que se identificaron más de 14 tipos de apoyo que el programa ofrece, entre los cuales se identificó una categoría amplia de "Otros Apoyos", por lo que no está claro por qué la MIR 2020 presente solo nueve componentes con descripciones que presentan un nivel de generalidad y especificidad no consistente (e.g. Componentes relativos a lentes (C5), y otro componente relativos a categorías más generales como "Servicios Asistenciales" (C6). De igual manera se detectaron dos inconsistencias lógicas presentes en el componente de apoyo a Bomberos (C8) que por una parte señala como objetivo el contribuir a la economía de los bomberos del Estado, mientras que las ROPs específicas de este apoyo lo describe en términos de material y equipo a las estaciones. Por otra parte, no se hace explícita la lógica y justificación por medio de la cual los bomberos representan un subconjunto de la población en pobreza o en vulnerabilidad en Baja California.

En cuanto a la lógica horizontal, no todos los indicadores y medios de verificación propuestos son claros y monitoreables periódicamente. La MIR incluye como medios de verificación 16 tipos distintos de "Reportes", los cuales incluyen casos reiterativos como el de "Reporte de personas que demandan el apoyo" y "Reporte de personas que recibieron el apoyo", "Reporte de niños que demandan el apoyo" y "Reporte de niños que recibieron el apoyo". Al respecto pueden señalarse dos comentarios: 1) Se observa un grado elevado de duplicidad y superposición lógica entre los medios de verificación que a todas luces resultaría ineficiente, y 2) La presente evaluación no pudo constatar la existencia de cada uno de los medios de verificación, por lo que se deduce que el seguimiento y monitoreo de estos por personas ajenas al programa podría verse comprometido. En lo que respecta a la definición de los indicadores de la MIR, por lo general se estiman relevantes y adecuados, no sin que existan casos de fraseos ambiguos, como se señala en el Anexo correspondiente.

En los niveles Fin y Propósito, la focalización es un elemento faltante en la planeación estratégica del programa, y resulta el principal elemento que evidencia la carencia de un diagnóstico sobre el cual se haya fundamentado la razón de ser del programa. La naturaleza altamente heterogénea de los apoyos del programa, así como el hecho de que algunos respondan ante situaciones más bien contingentes (e.g. servicios fúnebres), podría dificultar la aplicación de las evaluaciones tipo Coneval, especialmente en términos de cobertura y resultados.

Se recomienda integrar los diferentes sistemas del programa para generar reportes únicos de monitoreo de toda la operación del programa. Lo anterior para que el programa a nivel central pueda tener información actualizada periódicamente sobre los procesos de solicitud, selección, adquisición y entrega de los apoyos de manera desagregada por tipo de apoyo y, en caso de aplicar, por delegación, ya que esto permitiría detectar y corregir oportunamente cuellos de botella que surgen durante la operación.

Finalmente, se recomienda que el programa lleve un registro adecuado de los medios de verificación, así como la publicación de las bases de datos o los medios que los contengan. Finalmente, en la sección de anexos se presente una propuesta de indicadores para cada uno de los procesos sustantivos del programa.

V. Estudios de caso

El estudio de caso es una técnica de investigación cualitativa, que aplicado a política pública permite profundizar el conocimiento de la implementación de las acciones y programas de gobierno en un contexto más amplio en términos sociales, económicos y culturales.

En el caso de la presente evaluación se optó por ampliar el conocimiento y análisis en la entrega de los "apoyos a la capacitación" en los Centros Comunitarios debido a que, si bien es un beneficio entregado en especie a través de vales canjeables con proveedores autorizados de los insumos (materiales y/o instrumentos) que el beneficiario requiere en su capacitación técnica-laboral, se tienen algunas particularidades relevantes como ser un apoyo de reciente creación dentro del Pp087, operar con una estructura con características distintas como los son los Centros Comunitarios y tener detrás de si una visión distinta de la atención a la problemática de la población.

El "apoyos a la capacitación" en los Centros Comunitarios es operado a través del Pp087 como un componente o un subprograma de artes y oficios que comenzó a operar en el mes de marzo con un presupuesto asignado de 21.2 millones de pesos apoyando a 259 beneficiarios (datos de abril a septiembre), 237 en Tijuana y 22 en Ensenada en cursos o talleres de: 1) Auxiliar de enfermería; 2) Repostería y panadería; 3) Artes (muralismo y manualidades); 4) Corte y confección; 5) Belleza (uñas y maquillaje); y 6) Agricultura (huertos comunitarios).

La unidad responsable es la SMI y la ejecutora la DCCAO, a diferencia de los demás apoyos en donde la DAS es la unidad responsable y ejecutora. El apoyo se entrega por única vez en el año fiscal en un rango de 11.5-92.9 UMAs (956-7993 MXN a valor actual) según sus ROP. A nivel de la atención de la población objetivo se ha buscado priorizar en mujeres jefas de hogar en situación de vulnerabilidad económica y/o que recientemente se separaron de sus parejas o enviudaron y presentan

dificultades para obtener un empleo, así como en mujeres de la tercera edad que no tienen acceso a pensión y tienen dificultades en encontrar un empleo.

Los Centros Comunitarios son espacios públicos del Estado con distintas vocaciones como son actividades deportivas, recreativas y culturales. Actualmente operan 54 Centros Comunitarios en el Estado, pero únicamente 24 de ellos reúnen las condiciones necesarias para la instrumentación del apoyo a la capacitación en artes y oficios. El personal que opera los Centros Comunitarios son ciudadanos voluntarios que no perciben ninguna paga o compensación por las actividades o trabajo que realizan, la estructura básica de los Centros Comunitarios que instrumentan el apoyo consta de una administradora(a) o responsable que es elegida por un consejo formado por ciudadanos de la propia comunidad (la SIBSO formaliza) y los profesores(as) que dan la capacitación.

El 12 de noviembre se visitó el centro comunitario "El Pípila" ubicado en Calle 15 núm. 519 en la colonia El Pípila, en Tijuana Baja California, en dicho espacio se realiza talleres y cursos de auxiliar de enfermería, repostería y manualidades. En particular se llevó a cabo un grupo focal con las alumnas y la maestra del curso de auxiliar de enfermería. Tanto la administradora como la maestra tienen 7 años como voluntarias en el centro comunitario.

El centro comunitario visitado cuenta con una pequeña plaza pública, canchas deportivas aledañas y otros edificios gubernamentales como un pequeño modulo del ejército mexicano. En cuanto a las condiciones físicas y materiales, se observó la falta de mantenimiento general del espacio y se reportaron algunas insuficiencias en los materiales y equipos para las capacitaciones, por ejemplo, las basculas ya están muy deterioradas, hace falta sillas y mesas, mesa bancos, dispositivos digitales para la proyección de presentaciones. Situación más adversa en otros Centros Comunitarios puesto que "El Pípila" es de los que se encuentran en condiciones por arriba de la media.

La pandemia afectó la entrada en operación de los Centros Comunitarios, se tuvieron que cerrar en marzo frenando su proceso de consolidación, su reapertura fue en septiembre. Operativamente este componente opera con tres funcionarios de la DCCAO incluyendo a su Titular lo que ha representado un reto importante en la operación. Se planea agregar al catálogo de cursos y talleres, uno de capacitación técnica en electricidad a fin de hacer más atractiva la oferta para la población masculina. También se encuentra en proceso la certificación del personal que proporciona las capacitaciones en colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Estado (STPS-BC). Se ha llevado a cabo actividades para el fomento de la participación ciudadana, así como, de la interacción y cohesión entre los Centros Comunitarios como la primer Feria Comunitaria llevada a cabo en el centro comunitario "Nectarina" en Tijuana.

En la reciente recuperación que se está llevando a cabo por parte de la SIBSO, los funcionarios responsables reportaron resistencias en algunos Centros Comunitarios al tratar de tomar el control de dichos espacios públicos, debido a la presencia de organizaciones que consideran al centro comunitario de su propiedad al estar bajo su resguardo o control y no como un espacio público de carácter gubernamental, esto presumiblemente ha sido propiciado por estructuras político electorales que fueron alimentadas en administraciones anteriores.

La promoción y difusión en los Centros Comunitarios de los apoyos se hace a través de carteles elaborados por ellos mismos con la finalidad informar a los ciudadanos sobre la convocatoria y dar a conocer a la comunidad los requisitos o fechas clave, por ejemplo, la fecha y hora cuando acudirá personal de la SIBSO para la entrega de documentación y aplicación de los cuestionarios socioeconómicos.

Para la solicitud de apoyos, los beneficiarios realizan una cotización con un proveedor autorizado y la entregan como parte de la documentación del expediente, la entrega de apoyo se hace a través de un vale y se establece una

fecha con el proveedor para que lleve los insumos al centro comunitario y los beneficiarios puedan canjear su vale en ese momento.

Las beneficiarias entrevistadas mostraron estar satisfechas con la impartición del curso, les parece adecuada las actividades y la documentación solicitada para la promoción del apoyo, así como, la calidad de los materiales y el equipo entregado. La única queja reportada fue el tiempo de espera a partir de la entrega de su documentación, ya que promovieron el trámite en abril y se les entrego hasta octubre, ante dicha situación parte de las beneficiarias optaron por comprar los insumos por su cuenta, de manera individual o en parejas, y compartir el equipo durante la capacitación en espera de la entrega de los apoyos convenidos, hubo quienes no pudieron adquirir cierto equipo, y sus demás compañeras de curso o la propia maestra les prestaba el equipo.

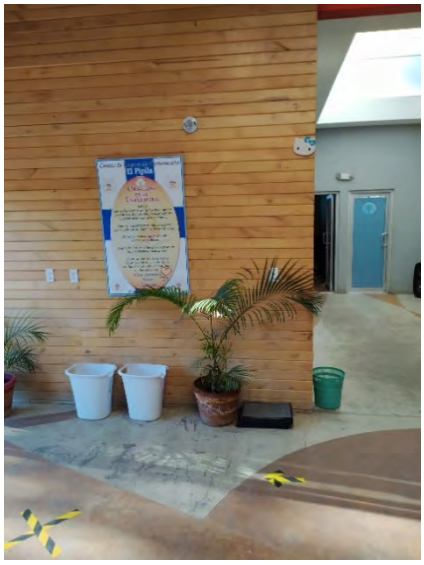
Al explorar sobre el interés en la capacitación se observó que existe un gran entusiasmo en las alumnas, expresaron que el tiempo y esfuerzo invertido puede mejorarles la vida pese a las dificultades cotidianas que enfrentan, ya que la capacitación podrá cambiar su situación laboral y económica en beneficio de ellas y sus familias, por ejemplo, una participante mencionó que esperaba con anhelo poder terminar el curso puesto que ya tenía en puerta una oferta de trabajo en los EEUU, que podría migrar y tener una vida mejor. La duración del curso de auxiliar de enfermería es de un año a un año seis meses mientras que los demás cursos y talleres se imparten en un rango de tres a seis meses.

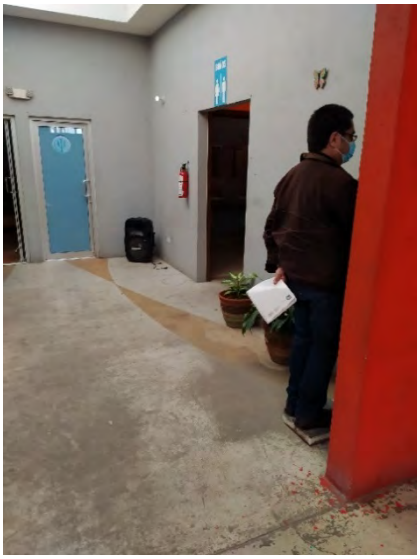
Es importante resaltar, que la alternativa de solución a la problemática socioeconómica que presenta la población objetivo, en el marco del Pp087 es muy distinta a los demás apoyos, puesto que busca trasformar la realidad de las personas con una visión sostenible a largo plazo, al capacitar a la personas para que con ello mejoren sus posibilidades en el mercado laboral; a diferencia de los demás apoyos monetarios o en especie que entrega el programa, que solo resuelven o mitigan momentáneamente su situación.

Se observó que permea una perspectiva de género, no sólo en la priorización sino también en la operación, ya que hay una importante proporción de mujeres en el voluntariado, es posible que este hecho este propiciado una mejor puesta en marcha y funcionamiento, incluso ante las condiciones adversas que se viven en el país a causa de la pandemia. Es importante que la instrumentación de este subprograma bajo esta visión de perspectiva de género se mantenga y se fortalezca hacia el futuro, máxime que la SIBSO se encuentra en un proceso de fusión con la SISIG.

El realizar el presente estudio de caso y observar los Centros Comunitarios le permitió al equipo consultor distinguir entre dos distintas alternativas de atender a las personas en situación de pobreza por parte del Pp087, una que sólo resuelve momentánea y de manera superficial su situación, fomentando además la dependencia de los individuos a los apoyos entregados sin que exista una corresponsabilidad de los beneficiarios ni compromiso para desarrollar sus propias potencialidades, por ejemplo, el apoyo monetario denominado "gastos de primera necesidad"; y la instrumentación desde otra visión, que busca coadyuvar a que los individuos busquen activamente modificar su realidad, promoviendo el desarrollo de habilidades que les permita incorporarse a actividades productivas, como es el caso de la capacitación ofrecida en los Centros Comunitarios y el apoyo otorgado para la adquisición de materiales y equipo. Sirva esto para detonar una reflexión sobre los resultados esperados en términos de las alternativas de atención al problema público definido por el programa y su visión de política social.

Dinámica grupal con beneficiarias del Taller de Auxiliar de Enfermería en el Centro Comunitario “El Pípila” en Tijuana, Baja California. 12 noviembre 2020





Fuente: Acervo fotográfico del trabajo de campo realizado en el marco de la presente evaluación de procesos.

VI. Bitácora de trabajo de campo

En total se aplicaron ocho entrevistas a profundidad en el nivel directivo de la SIBSO, ocho entrevistas semiestructuradas con personal operativo, se realizaron cinco grupos de enfoque con beneficiarios del programa y una observación directa del proceso de entrega de apoyos en un evento de las Jornadas por la Paz, en tres de los cinco municipios del Estado. El trabajo de campo se efectúo del 9 al 16 de noviembre de 2020.

Lugar	Perfil	Nivel	Fecha
Tijuana	Delegada	Operativo	09/11/2020
Tijuana	Coordinadora administrativa	Operativo	09/11/2020
Tijuana	Facilitador	Operativo	10/11/2020
Tijuana	Beneficiarios - Gastos de primera necesidad	Grupo de enfoque	10/11/2020
Mexicali	Delegada	Operativo	11/11/2020
Mexicali	Facilitadora	Operativo	11/11/2020
Mexicali - San Felipe	Facilitador	Operativo	11/11/2020
Mexicali	Director de Centros Comunitarios, Artes y Oficios	Central	11/11/2020
Mexicali	Beneficiarios - Gastos de primera necesidad	Grupo de enfoque	11/11/2020
Mexicali	Beneficiarios - Mejoramiento de vivienda	Grupo de enfoque	11/11/2020
Mexicali	Director de Evaluación, Planeación y Seguimiento	Central	11/11/2020
Mexicali	Coordinadora administrativa delegación	Operativo	11/11/2020
Mexicali	Jefe de departamento	Operativo	12/11/2020
Tijuana	Subsecretaría	Alto nivel	12/11/2020
Mexicali	Directora Administrativa	Central	12/11/2020
Tijuana	Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social para la Igualdad de Género	Central	13/11/2020
Tijuana	Director de Asistencia Social	Central	13/11/2020
Tijuana	Beneficiarios - Artes y oficios	Grupo de enfoque	13/11/2020
Ensenada	Delegada y Observación de la participación de la SIBSO en las Jornada por la Paz		14/11/2020
Tijuana	Secretaria	Alto nivel	16/11/2020
Tijuana	Beneficiarios - Mejoramiento de vivienda	Grupo de enfoque	16/11/2020
Mexicali	Tesorera de la Secretaria de Hacienda	Central	13/01/2021
Mexicali	Encargado del Área de Pagaduría	Operativo	13/01/2021

VII. Anexos

Anexo 1. Ficha técnica de identificación

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	016
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el programa	Secretaría de Integración y Bienestar Social (SIBSO)
	Unidad(es) Responsable(s)	Subsecretaría de Mejoramiento Integral y la Dirección de Asistencia Social
	Clave Presupuestal	087
	Nombre del Programa	Gente como tú
	Año de Inicio de operaciones	2020
	Responsable Titular del programa	Director de Asistencia Social Juan Adolfo Cortés Alameda
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	Busca impactar en el bienestar social y el desarrollo de la población que sufre pobreza, vulnerabilidad y marginación extremas en el Estado, teniendo como objetivo principal el otorgamiento de apoyos a población en situación vulnerable del Estado, que permita la resolución inmediata de problemas de primera necesidad relacionados con la calidad de vida.
	Principal Normativa	-Ley de Desarrollo Social del Estado Libre y Soberano de Baja California -Reglas de Operación para la entrega de apoyos de asistencia social del programa Gente como tú, para el Ejercicio Fiscal 2020
	Meta Estatal del PED al que está alineado	1.1 Un Estado de Bienestar para la Gente.
	Objetivo del PED al que está alineado	1. Bienestar Social.
	Estrategia del PED al que está alineado	1.1.1.1.1 Brindar atención oportuna a la población de comunidades marginadas

		impulsando acciones que fortalezcan el bienestar, el desarrollo y la cohesión social. 1.1.1.1.2 Impulsar un mejor nivel de vida de la población bajacaliforniana, mediante la ejecución de programas comunitarios para el bienestar en los cuales la comunidad sea partícipe de su organización y mejoramiento comunitario. 1.1.1.1.4 Atender las necesidades de la población estudiantil para la realización de actividades deportivas, culturales y académicas, entre otras, que faciliten el aprendizaje, desarrollo y su integración a la sociedad. 1.1.1.5.1 Implementar un sistema de atención que brinde apoyo de manera inmediata a las necesidades urgentes de la población vulnerable. 1.1.1.5.2 Fortalecer acciones que generen mejores condiciones para la integración y bienestar social de familias en condiciones de vulnerabilidad, a través de programas que brinden apoyos directos a las necesidades personalizadas y comunitarias. 1.1.1.7.2 Coordinar con los tres órdenes de gobierno la implementación de políticas públicas conjuntas orientadas al bienestar de las comunidades para disminuir el rezago social. 1.1.2.4.2 Fortalecer el tejido social a fin de incidir en una eficaz implementación de los programas a través de reuniones de coordinación, pláticas, eventos culturales en las colonias, entre otros.
	ODS al que está alineado	Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
	Alineación al PND	Objetivo 2.1 Brindar atención prioritaria a grupos históricamente discriminados mediante acciones que permitan reducir

		las brechas de desigualdad sociales y territoriales.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado
	Propósito del programa	Las familias en Baja California mejoran la línea de bienestar y disminuye su vulnerabilidad por ingresos
Problema público o necesidad que atiende	Definición del problema público	Es un programa de asistencia social con acciones en salud, educación, trabajo, vivienda, medio ambiente y prevención integral
Población o área de enfoque potencial	Definición	Población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos
	Unidad de medida	Porcentaje poblacional
	Cuantificación	30%
Población o área de enfoque objetivo	Definición	No especificado
	Unidad de medida	No especificado
	Cuantificación	No especificado
Población o área de enfoque atendida	Definición	Población que tramita un apoyo entregado por el Pp087 y cumple con los requisitos se selección
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	76,284
Presupuesto para el Ejercicio Fiscal evaluado	Presupuesto aprobado (MDP)	275,321,372
	Presupuesto modificado (MDP)	267,336,459
	Presupuesto ejercido (MDP)	43,970,029
Cobertura geográfica (si aplica)	Municipios en los que opera el programa	Ensenada, Mexicali, Playas de Rosarito, Tecate y Tijuana
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del programa	No aplica

Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación, programación y presupuesto.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Promoción y difusión.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	Solicitud de apoyos.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Selección de beneficiarios.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	Adquisición de los apoyos en especie.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		No aplica
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	6	Entrega de apoyos.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos	7	No aplica

mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.		
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	a	Contraloría social en comités.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	b	Monitoreo del desempeño.

Anexo 3. Propuesta de modificación a la normativa

La presente evaluación detectó que el Pp087, debido tanto a su reciente creación como a las reestructuras a las que atraviesan las unidades responsables del programa, no cuenta al momento con los distintos tipos de normatividad que suelen analizarse en el presente anexo basado en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Coneval, las cuales incluyen manuales de organización institucional actualizados, lineamientos y guías de operación, entre otros. Por ello la propuesta de modificación de la normatividad se centrará solamente en las ROPs generales del programa, previo señalamiento de consideraciones y propuestas generales sobre la normatividad, las cuales se enlistan a continuación:

- Como se ha señalado a lo largo de la Evaluación, la cuantificación de la población potencial del Pp087 referida en las ROPs no se calcula con base en un diagnóstico del problema relativo a la población vulnerable y marginada de Baja California, lo cual podría resultar en la aplicación de recursos públicos que no respondan a criterios de focalización rigurosos, lo cual iría en detrimento de la razón de ser del mismo programa público. Esto es de fundamental importancia, toda vez que los diversos componentes del programa atienden a distintos problemas que no se encuentran bien definidos y cuantificados.
- Se recomienda que el Pp 087 unifique las ROPs para todos los componentes del programa, en lugar de contar con al menos cinco ROPs correspondientes a los componentes del programa, ello con la finalidad de asegurar la consolidación de la información del programa en un solo medio en concordancia con criterios de eficiencia.
- Se hizo patente la necesidad apremiante de que el programa actualice los Manuales de Organización y de Procedimientos de la extinta SEDESOE, y que genere Guías Operativas enfocadas por lo menos en los procesos

centrales de la dotación de los bienes y servicios que otorga el programa, como son solicitud, selección de beneficiarios y entrega de apoyos, todo esto en aras de lograr una verdadera estandarización de procesos sustantivos.

- De igual manera los procesos de planeación, programación y presupuesto por parte de la SIBSO y todas las áreas involucradas, no se encuentran definidos ni actualizados, ni los procesos de adquisición de los bienes en especie que otorga el programa, lo cual contribuye a confirmar la urgencia de dictaminar y actualizar los diversos manuales y guías del programa.
- Se detectó que, entre los criterios de selección y requisitos de elegibilidad del programa, fuera de la aplicación de los estudios socioeconómicos y el requerimiento de pertenecer a un grupo de atención prioritaria de entre los mencionados en la población objetivo, no es establecen criterios y montos de priorización que permitan establecer la lógica mediante la que el programa realiza la asignación de recursos.
- Si bien se encontró que los Comités Vecinales llegan a operar, según ROPs, como instancias ejecutoras del programa, se apreció que estos no cuentan con atribuciones de contraloría social, las cuales podrían contribuir a la eficiencia, publicidad y transparencia con que opera el programa.
- Se recomienda que las ROPs contemplen la figura de convenios de colaboración entre las instancias ejecutoras del programa y aquellas instituciones públicas y privadas adyacentes a la operación del programa (e.g. escuelas, clínicas, comercios, etc.), con la finalidad de eficientar la operación y compensar la limitación de recursos con la que cuenta el programa.

Normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
ROPs (Glosario de Términos)	No se define actualmente a los Comités Vecinales ni sus atribuciones.	Falta de claridad en los roles y atribuciones que tienen estos comités a lo largo de la operación del programa. Asimismo, se ha recomendado dotar a estos órganos de funciones de contraloría social en beneficio de distintos procesos tales como selección de beneficiarios, entrega de apoyos, seguimiento a los trámites, quejas y sugerencias y transparencia.	Comités Vecinales Los Comités Vecinales podrán ser conformados por: I. Mexicanos habitantes de la colonia en donde opera el programa, salvo en el caso de ser funcionario público y beneficiarios de los apoyos Atribuciones de los Comités Vecinales. Los Comités Vecinales fungirán como una contraloría social teniendo, por lo menos, las siguientes atribuciones: I. Verificar que los apoyos que se entreguen cumplan con los objetivos social señalados. II. Verificar la aplicación correcta de los recursos, los	Dotar al programa de mayor transparencia y de los mecanismos formales para brindar mayor certeza sobre los procesos de selección, entrega de apoyos. Seguimiento a trámites, quejas y sugerencias, entre otros.	Posible resistencia de las actuales Instancias Ejecutoras para dotar de atribuciones de seguimiento y evaluación a otra instancia.

Normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
			tiempos de ejecución y operación y que los mismos sean en beneficio de la población objetivo. III. Reportar ante las Instancias Ejecutoras cualquier anomalía en la ejecución del proyecto, tiempos, operación o desvío de recursos.		
ROPs (Glosario de Términos y 10. Unidad Responsable y Ejecutora)	Instancia Ejecutora: La Dirección de Comités Vecinales Impulsores de la Transformación y la Dirección de Asistencia Social, en los términos de las presentes Reglas. La instancia responsable y ejecutora del programa de apoyo para la asistencia social es la Secretaría de	Se detecta una ambigüedad en la definición de las unidades administrativas que fungen como "instancias ejecutoras" del programa. Si bien se trata de una ambigüedad nominal al no tratarse de un Manual que defina propiamente las atribuciones de cada área involucrada, se recomienda delimitar claramente el nivel de atribuciones de cada área.	Instancia Ejecutora: La Dirección de Asistencia Social, la Dirección de Comités Vecinales Impulsores de la Transformación y la Dirección de Centros Comunitarios, artes y oficios.	Establecer responsabilidades precisas entre las distintas unidades administrativas involucradas.	Posible resistencia o inercia institucional respecto al grado de control y centralización sobre la ejecución de ciertos procesos operativos del programa.

Normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
	Integración y Bienestar Social (SIBSO)… La Dirección de Comités vecinales impulsores de la transformación y la Dirección de Centros Comunitarios, artes y oficios podrán recibir solicitudes de apoyos, las cuales turnarán a las Delegaciones para la continuación del proceso respectivo.				
ROPs (11. Criterios de Selección y Requisitos de Elegibilidad)	Original del Recibo del apoyo firmado en original, cuyo formato incluirá: tipo de apoyo, monto, dato del solicitante y área / Facilitador de la Transformación	Se trata de un documento que es requerido a todos los solicitantes, aun cuando no resultan beneficiados con el apoyo, por lo que, aunado al aspecto de la no retroalimentación sobre el estado de las solicitudes, puede generar falsas expectativas, así como vulnerar los principios de principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.	Se recomienda remover este requisito de las ROPs	Se recomienda remover este requisito en aras de no generar falsas expectativas del apoyo a recibir por parte de los beneficiarios.	Posible resistencia o inercia institucional a modificar dicho requisito por otro medio de control de los solicitantes, que, no obstante, sería más adecuado.

Normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
ROPs (11. Criterios de Selección y Requisitos de Elegibilidad)	Como requisitos básicos se establecen los siguientes: … 3.Carta de petición de apoyo dirigida al Gobernador el Estado y/o Titular de la SIBSO.	Se corre el riesgo grave de personalizar la política pública de manera que los beneficiarios puedan atribuir el apoyo recibido a una persona o a una administración en particular, en lugar de atribuirlo a una institución pública financiada con recursos públicos, además de que innecesariamente agrega un trámite más, lo cual resulta ineficiente.	Se recomienda remover este requisito.	Despersonalizar el programa y facilitar el proceso de trámite de solicitud de apoyo al reducir el número de requisitos innecesarios a los solicitantes.	No se estiman restricciones prácticas que puedan existir ante la remoción de este trámite.
ROPs (13. Mecanismo de Operación del Programa. Difusión del Programa)	La SIBSO, a través de las Instancias Ejecutoras, realizará la difusión de los apoyos de los programas, a través de los medios impresos y electrónicos a su disposición…	La difusión del programa según ROPs se define a un nivel de generalidad elevado que, aunado a lo constatado durante el trabajo de campo de la presente Evaluación, sugiere que no se han definido atribuciones precisas y formales relativas a dicho proceso, lo cual podría evitar que la información del programa llegue efectivamente a la población objetivo del programa.	La SIBSO, a través de las Instancias Ejecutoras y los Comités Vecinales, realizará la difusión de los apoyos de los programas, a través de los medios impresos y electrónicos a su disposición…	Dotar de atribuciones formales a los Comités Vecinales, los cuales fungen de facto como uno de los principales medios a través de los cuales los beneficiarios se enteran de los apoyos del programa, según se constató en la presente Evaluación.	Posible resistencia o inercia institucional respecto al grado de control y centralización sobre la ejecución de ciertos procesos operativos del programa, en especial de por parte de la Dirección de Comités Vecinales.
ROPs (13. Mecanismo de Operación del Programa. Entrega de apoyos)	La sección de las ROPs no especifica rangos de tiempo durante los cuales tendrá lugar la dictaminación y	Existe actualmente un poco estandarización en los tiempos de respuesta por parte de la SIBSO, y una alta prevalencia de incertidumbre por parte	Se recomienda incluir en las ROPs rangos de tiempo de dictaminación y resolución de las solicitudes de	Proveer de mayor certeza y transparencia a la ciudadanía sobre su trámite de solicitud, al tiempo que el área responsable del programa	Posible resistencia e inercia institucional para la adopción de tiempos de resolución de trámites límites.

Normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
	espera por parte de los solicitantes para recibir una respuesta.	de los solicitantes respecto al trámite de solicitud de apoyo que realizaron.	apoyos, basadas en la experiencia operativa del programa.	podrá generar mayor estandarización y economías de escala operativas.	
ROPs (15. Seguimiento y Evaluación del Programa)	Para el seguimiento de lo programado, se realizará de manera mensual los logros alcanzados dentro de la meta: …	La redacción actual de las ROPs en voz pasiva no permite determinar las áreas y actores que realizarán el seguimiento y evaluación del programa. Más adelante en esta sección se habla de "las Instancias Ejecutoras, en este caso los Delegados" como los responsables de las capturas del padrón de beneficiarios, mas no está claro el tema de seguimiento y evaluación. Por lo anterior se recomienda dotar a los Comités Vecinales de atribuciones de contraloría social y seguimiento	Para el seguimiento de lo programado, las Instancias ejecutoras y la Dirección de Comités Vecinales junto con representantes de los Comités Vecinales, realizarán un seguimiento y evaluación de los logros de manera mensual, dentro de la meta: …	Se dotará al programa de mecanismos de seguimiento y evaluación por parte de un actor externo involucrado con el programa, lo cual puede favorecer distintos aspectos de la operación del programa.	Posible resistencia de las actuales Instancias Ejecutoras para dotar de atribuciones de seguimiento y evaluación a otra instancia.

Anexo 4. Análisis FODA del programa

Tema del diagnóstico	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza
Debilidad o Amenaza	
General	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.
General	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.
General	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.
General	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.
Planeación	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.
Planeación	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.
Entrega de apoyos	7. 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.
Solicitud de apoyos	8. 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.
Selección de beneficiarios	9. 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.

Fuente: TCI Consultoría Internacional.

Tema del diagnóstico	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza
Fortaleza y Oportunidad	
General	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
General	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
Solicitud de apoyos	3. La multiplicidad de ventanillas garantiza el acceso de la ciudanía a los distintos apoyos que entrega el programa.
Solicitud de apoyos	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.
Selección de beneficiarios	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 ROP impiden que un mismo beneficiario reciba varios apoyos.
Solicitud de 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.
Difusión	7. 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.
Contraloría social	8. 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.
General	9. En general existe un ánimo de participación en los beneficiarios y se muestran satisfechos con los apoyos que entrega el programa.
Planeación	10. 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
General	11. 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.

Fuente: TCI Consultoría Internacional.

Anexo 5. Recomendaciones

Gente como tú (2020)
A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de la implementación
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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 complimiento de	La implementación es factible con los recursos actuales de programa

	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".	
Planeación	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. De manera emergente, en lo que se desarrollan los manuales de operación, es importante generar mecanismo de capacitación continua del personal para asegurar una mejor operación con actividades y practicas estandarizadas.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa

Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Difusión Seguimiento a beneficiarios	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 trasparente 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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Difusión	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	La implementación es factible con los

	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.	recursos actuales de programa
Solicitud de apoyos Entrega de apoyos	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación Solicitud de apoyos Entrega de apoyos Monitoreo y seguimiento	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 amplié su utilización a nivel de las delegaciones guardando controles por perfiles y niveles para asegurar el control y seguimiento a casos.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Adquisición de apoyos	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 trasparencia y rendición de cuentas.	la implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Difusión	Recomendación 15: Elaborar una estrategia de comunicación y difusión alineada a la estrategia de cobertura de la población objetivo.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa
Planeación Solicitud de apoyos	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.	La implementación es factible con los recursos actuales de programa

Análisis de la MIR

- Un área de oportunidad general para la MIR del Pp 087 es la falta general de elementos imprescindibles que deben estar incluidos en el diseño de sus indicadores, tales como los métodos de cálculo, el tipo de valor de la meta (e.g. absoluto o relativo), el tipo de indicador (e.g. estratégico, de gestión, etc.), la dimensión de los indicadores (e.g. eficacia, eficiencia, calidad, etc.), la unidad de medida de los indicadores (e.g. porcentaje, número absoluto, etc.) y la frecuencia con que ha de medirse cada indicador. Respecto a este último aspecto la presente Evaluación detectó una carencia de la totalidad de Fichas de Indicadores, las cuales deberían de ascender a 43 para la MIR 2020.
- Los componentes que ofrece el programa pudieran no ser suficientes para el logro del objetivo del programa, toda vez que no es del todo factible suponer que un apoyo de una vez por Ejercicio Fiscal pueda contribuir sustancialmente al abatimiento de la pobreza y de la condición de vulnerabilidad en la que se encuentra la población objetivo, ni de igual forma, contribuir de manera importante al propósito de que las familias bajacalifornianas mejoren la línea de bienestar.
- Algunos componentes de la MIR no mantienen una relación lógica con los objetivos de los niveles Fin y Propósito, como son los Componente C3 y C8 relativos a cursos de cultura y artes y de apoyos a bomberos respectivamente, ya que no existe una conexión directa entre tales apoyos y la reducción de la pobreza y vulnerabilidad de la población del Estado.
- Respecto al nivel de Actividades, no es clara ni lógica la manera en que todas las actividades incluidas en la MIR permiten necesariamente la consecución de los Componentes, o bien, presentan un grado de desagregación irregular respecto al nivel de detalle de las actividades necesarias para la generación

del componente, como es el caso de la Actividad C7A1 y su indicador "Porcentaje de avance en la elaboración de diagnóstico para la entrega de uniformes escolares", considerando que ningún otro apoyo en especie prescribe la necesidad de contar con un diagnóstico como base para el Componente.

- Las áreas de oportunidad de los indicadores de la MIR en todos los niveles, son las siguientes: 1) Carencia de métodos de cálculo: 2) Falta de claridad respecto a las unidades de medida "Porcentaje", ya que no queda claro si son respecto a metas internas del programa o a población objetivo total, y 3) Los indicadores de nivel Fin y Propósito son tan elevados en términos del universo de población en pobreza y vulnerabilidad de Baja California, que el diseño actual podría condicionar la baja efectividad de los componentes en afectar causalmente a tales Fin y Propósito, por lo que en definitiva se recomienda un rediseño del programa y los correspondientes ajustes en la MIR.

Propuesta de indicadores por proceso

A continuación, se proponen ocho indicadores que no pertenecen a la MIR, que podrían contribuir al sistema de monitoreo, a través de la medición interna de la gestión del programa, en especial énfasis en los procesos de difusión, solicitud, selección y entrega, por delegación y tipo de apoyo.

Proceso	Indicador	Método de Cálculo
Planeación, programación y presupuesto	Se recomienda elaborar un indicador que mida el número de apoyos que son ofrecidos por el programa -a partir de un Diagnóstico apropiado del problema que el programa desea resolver-, para impactar en la disminución de la pobreza de la población vulnerable del Estado, que por otra parte permita dar cuenta del proceso participativo de planeación en el que se	(Apoyos enfocados en la disminución de la pobreza aprobados / Apoyos enfocados en la disminución de la pobreza programados) * 100

	encuentran involucrados los distintos actores descritos anteriormente.	
Promoción y difusión del Programa	Debido a que uno de los principales mecanismos de difusión *de facto* que presente el programa actualmente son los Comités Vecinales, y considerando que por ende la transmisión de la información es por vía oral y depende de quienes integran dichos comités, se recomienda medir el nivel de capacitación de estos.	(Número de integrantes de Comités Vecinales capacitados / Número de integrantes de Comités Vecinales activos) * 100
Solicitud de apoyos	La presente evaluación recomendó la actualización de Manuales de organización y de procedimientos, así como la elaboración de Guías operativas específicas para el proceso de solicitud –entre otros-, por lo que de seguirse tal recomendación los problemas de solicitudes incorrectas e incompletas apuntarían a disminuir considerablemente.	(Número de solicitudes recibidas de forma correcta y completa / total de solicitudes recibidas) * 100 *El indicador podría desagregarse por delegación y tipo de apoyo para identificar y resolver cuellos de botella.*
Selección de beneficiarios	Entre las recomendaciones normativas y generales de la evaluación se señaló la necesidad de establecer criterios o límites precisos que permitan dirimir la selección de beneficiarios que se encuentren dentro de rangos amplios de elegibilidad. Siguiendo el supuesto de que el programa adopte la recomendación, se propone el presente indicador. Por otra parte, la evidencia de campo permitió constatar que no existen mecanismos formales por medio de los cuales los solicitantes puedan realizar un seguimiento a sus solicitudes, ni tiempos de resolución establecidos para recibir una respuesta, por lo	(Solicitantes seleccionados a partir de criterios establecidos / Total de solicitantes beneficiados) *El indicador podría desagregarse por tipo de apoyo para identificar áreas de oportunidad.* Días promedio transcurridos entre la entrega de solicitud de apoyo y la resolución final y entrega del apoyo por parte de la SIBSO *El Indicador podría desagregarse por delegación y tipo de apoyo para identificar cuellos de botella.* Además, el indicador podría dividirse por etapas:

	que se sugiere un segundo indicador.	*Días transcurridos entre la solicitud y la entrega de expediente a DAS* *Días transcurridos entre la entrega de expediente a DAS y la aprobación del apoyo.* *Días transcurridos entre la aprobación y la entrega del apoyo.*
Entrega de apoyos	Asumiendo que los tiempos de resolución y entrega de apoyos se definan de manera más precisa, se recomienda un indicador que lleve un conteo sobre el porcentaje de apoyos otorgados en los tiempos establecidos.	(Número de apoyos entregados en el tiempo establecido / total de apoyos aprobados y entregados)
Contraloría social en comités	El trabajo en campo y la integración de la evaluación permitió determinar que existen áreas de oportunidad en el manejo de los Comités Vecinales, relativas a la ambigüedad e informalidad de las atribuciones y recursos con que operan por lo que considerando que se trata de Instancias Ejecutoras del programa, se recomienda medir el número de Comités que se integran.	(Número de Comités Vecinales integrados correctamente / Total de apoyos otorgados) * 100
Monitoreo del desempeño	Este proceso representa una de las principales debilidades del programa, ya que prácticamente es inexistente más allá de constar de un acto jurídico, por lo que se propone un indicador puntual de seguimiento y monitoreo. La propuesta resultará más factible para aquellos apoyos que presentan un tiempo más prolongado de utilización de los apoyos (e.g. vivienda, bomberos, entre otros) en contraposición a aquellos apoyos de "una sola exhibición".	(Número de apoyos supervisados / Total de beneficiarios activos) * 100

Fuente: TCI Consultoría Internacional.

Anexo 7. Matriz analítica

Variables utilizadas

Tipo de apoyo
variables: cantidad de beneficiarios por tipo de apoyo y gasto total por tipo de apoyo
Justificación: *Por expresar la unidad específica del bien o servicio que es entregado por un programa público. Con mayor relevancia cuando son entregados más de un tipo de apoyo como es el caso del Pp087.*

Operación en la Delegación
Variables: cantidad de beneficiarios por delegación y gasto total por delegación
Justificación: *Para identificar la relevancia por unidad operativa, elemento clave para explora la distribución a nivel territorial necesaria en la exploración cualitativa.*

Población potencial
Variables: población en pobreza por municipio
Justificación: *Por ser el universo o conjunto de la población que tiene el problema público que busca atender el Programa.*

Criterios

Criterios para seleccionar tipos de apoyo

Criterio I.1. Los apoyos con mayor gasto del presupuesto (***por encima de 1.5 millones***).
Justificación: *Con la finalidad de identificar la focalización de los recursos en la distribución del presupuesto por tipo de apoyo.*

Criterio I.2. Los apoyos que son entregados en la mayoría de las delegaciones (***en al menos 6 de las 7 delegaciones***).
Justificación: *Con la finalidad de explorar la operación en las mayorías de las unidades la ejecución de un mismo tipo de apoyo. Esto permitirá observar el nivel de estandarización entre las distintas delegaciones, así como a nivel individual, las fortalezas y buenas prácticas de cada una de ellas en la operación de un mismo apoyo.*

Criterio I.3. Los apoyos que están clasificados como "otros apoyos" y que registran un importante gasto del presupuesto (***por encima de 1.5 millones***) aunque no sean operados en la mayoría de las delegaciones.
Justificación: *Para considerar los casos excepcionales contemplados por el Pp087, así como, por tener relevancia a nivel presupuestal.*

Criterios para seleccionar Delegaciones

Criterio II.1. Delegaciones en los municipios con mayor concentración de población potencial.

Justificación: *Con la finalidad de observar la operación del Programa en dónde es más relevante su instrumentación.*

Criterio II.1. Delegaciones que concentren la operación del programa, esto es el mayor número de beneficiarios y de gasto.
Justificación: *Con la finalidad de identificar donde se concentra la operación del Programa.*

Cruce de datos

Tipos de Apoyo por delegación SIBSO	Apoyos Total	Beneficiarios Totales	Inversión Realizada
APOYO ESCOLAR	**3**	**743**	**96,309**
ENSENADA	1	60	12,389
MEXICALI	1	680	79,920
TIJUANA	1	3	4,000
APOYO PRODUCTIVO	**391**	**1,365**	**1,037,815**
ENSENADA	19	67	56,765
MEXICALI	60	176	179,129
PLAYAS DE ROSARITO	12	46	35,970
TECATE	152	551	304,500
TIJUANA	132	462	413,451
VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE	16	63	48,000
AYUDAS SOCIALES Y CULTURALES	**33**	**20,847**	**1,501,212**
ENSENADA	2	700	88,272
MEXICALI	4	4,700	254,032
PLAYAS DE ROSARITO	4	2,182	161,446
SAN QUINTÍN	6	4,040	379,800
TECATE	6	2,400	205,690
TIJUANA	11	6,825	411,972
CUMBRES DEL RUBÍ	**99**	**297**	**542,500**
TIJUANA	99	297	542,500
DEPORTIVOS	**23**	**1,762**	**307,996**
ENSENADA	1	1	5,000
MEXICALI	13	1,302	150,071
PLAYAS DE ROSARITO	4	423	126,281
SAN QUINTÍN	2	11	14,872
TECATE	3	25	11,772
GASTOS DE PRIMERA NECESIDAD	**9,945**	**38,614**	**28,623,872**
ENSENADA	735	2,385	1,911,717
MEXICALI	3,184	13,031	10,454,265

PLAYAS DE ROSARITO	1,039	3,606	2,736,460
SAN QUINTÍN	607	2,360	1,394,900
TECATE	109	331	302,020
TIJUANA	3,849	15,562	10,588,010
VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE	422	1,339	1,236,500
LOMAS DEL RUBÍ	**749**	**2,283**	**2,628,500**
TIJUANA	749	2,283	2,628,500
MEJORAMIENTO FÍSICO DE LA VIVIENDA	**1,663**	**6,143**	**6,548,920**
ENSENADA	321	1,053	895,620
MEXICALI	376	1,306	1,771,150
PLAYAS DE ROSARITO	113	440	369,500
SAN QUINTÍN	153	641	719,000
TECATE	368	1,438	1,427,900
TIJUANA	269	1,016	1,089,846
VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE	63	249	275,904
SÁNCHEZ TABOADA	**940**	**2,997**	**3,972,500**
TIJUANA	940	2,997	3,972,500
SERVICIOS ESCOLARES	**34**	**131**	**103,970**
MEXICALI	2	4	4,000
TIJUANA	32	127	99,970
SERVICIOS FÚNEBRES	**290**	**658**	**1,123,325**
ENSENADA	57	57	231,600
MEXICALI	37	52	161,900
PLAYAS DE ROSARITO	24	25	95,500
SAN QUINTÍN	23	23	91,225
TECATE	27	34	115,100
TIJUANA	122	467	428,000
SERVICIOS MÉDICOS	**67**	**101**	**232,792**
ENSENADA	11	11	41,160
MEXICALI	20	32	89,996
PLAYAS DE ROSARITO	7	7	14,188
SAN QUINTÍN	19	19	49,358
TIJUANA	9	28	33,590
VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE	1	4	4,500
VISTA ALAMAR	**11**	**33**	**77,000**
TIJUANA	11	33	77,000
VIVIENDAS INCENDIADAS	**97**	**310**	**332,500**
PLAYAS DE ROSARITO	97	310	332,500
TOTAL GENERAL	**14,345**	**76,284**	**47,129,211**

Delegación SIBSO	Total beneficiados	Inversión total	Total Apoyos
VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE	1,655	1,564,904	502
TECATE	4,779	2,366,982	665
SAN QUINTÍN	7,094	2,649,155	810
ENSENADA	4,334	3,242,523	1,147
PLAYAS DE ROSARITO	7,039	3,871,845	1,300
MEXICALI	21,283	13,144,464	3,697
TIJUANA	30,100	20,289,339	6,224
TOTAL GENERAL	**76,284**	**47,129,211**	**14,345**

Resultados aplicando los criterios

TIPOS DE APOYO	PRESUPUESTO	DELEGACIONES						
GASTOS DE PRIMERA NECESIDAD	28,623,872	ENSENADA	MEXICALI	PLAYAS DE ROSARITO	SAN QUINTÍN	TECATE	TIJUANA	VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE
MEJORAMIENTO FÍSICO DE LA VIVIENDA	6,548,920	ENSENADA	MEXICALI	PLAYAS DE ROSARITO	SAN QUINTÍN	TECATE	TIJUANA	VALLE DE MEXICALI Y SAN FELIPE
SÁNCHEZ TABOADA	3,972,500						TIJUANA	
LOMAS DEL RUBÍ	2,628,500						TIJUANA	
AYUDAS SOCIALES Y CULTURALES	1,501,212	ENSENADA	MEXICALI	PLAYAS DE ROSARITO	SAN QUINTÍN	TECATE	TIJUANA	
PRESUPUESTO	43,275,005							

Apoyo	Inversión total $	Tijuana	Mexicali	Ensenada	Tecate	Playas de Rosarito	San Quintín	Valle de Mexicali - San Felipe
GASTOS DE PRIMERA NECESIDAD	28,623,872	10,588,010	10,454,265	1,911,717	302,020	2,736,460	1,394,900	1,236,500
MEJORAMIENTO FÍSICO DE LA VIVIENDA	6,548,920	1,089,846	1,771,150	895,620	1,427,900	369,500	719,000	275,904
SÁNCHEZ TABOADA	3,972,500	3,972,500	0	0	0	0	0	0
LOMAS DEL RUBÍ	2,628,500	2,628,500	0	0	0	0	0	0
AYUDAS SOCIALES Y CULTURALES	1,501,212	411,972	254,032	88,272	205,690	161,446	379,800	0
Resto de apoyos	3,854,206	1,598,511	665,016	346,914	431,372	604,439	155,455	52,500

Totales $	47,129,211	20,289,339	13,144,464	3,242,523	2,366,982	3,871,845	2,649,155	1,564,904

Fuente: TCI, Elaboración propia con datos proporcionados por el programa

Propuesta de muestra analítica para la exploración cualitativa

Delegaciones seleccionadas:

1. Tijuana
2. Mexicali

Justificación: *Por concertarse en esos dos municipios cerca del 78% de la población potencial identificada por el Programa[17] y el 70% de la operación.*

Tipo de apoyos seleccionados:

1. Gastos de primera necesidad,
2. Mejoramiento físico de la vivienda
3. Ayudas sociales y culturales
4. Otros apoyos (Sánchez Taboada y Lomas del Rubí)
5.

Justificación: *Por ser los apoyos en donde se concentra cerca del 92% del gasto del presupuesto*

[17] CONEVAL (2020). Informe de pobreza y evaluación para el Estado de Baja California 2020. Visto el 14 de octubre de 2020 en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_

Documentos/Informe_BC_2020.pdf

Anexo 8. Instrumentos de recolección de información

Evaluación de Procesos a Programa Estatal 087 "Gente Como Tú" Ejercicio 2020

Guía de Entrevista a Profundidad con Informantes Clave – Nivel Central

Informantes clave:

Funcionarios responsables de la dirección estratégica de los macroprocesos del programa

	Datos del Informante (Confidencial)	
1.	Nombre:	
2.	Puesto:	
3.	Antigüedad en el puesto:	
4.	Antigüedad en el Gobierno:	
5.	Teléfono:	
6.	Correo Electrónico:	

7I. Descripción del Pp087

1. ¿En qué consiste el Pp087 "Gente como tú"?
2. ¿Quiénes participan?
3. ¿Quiénes son los actores más importantes?
4. ¿Cuál es la relevancia del Pp087 para la SIBSO? ¿Y para el Gobierno del Estado?
5. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del Pp087?
6. ¿Cuáles son las debilidades operativas del Pp087?

II. Descripción de los Macroprocesos Sustantivos del Pp087

El equipo evaluador confirmará o descartará la inexistencia de macroprocesos[18].

1. ¿En qué consiste el macroproceso?
2. ¿Quiénes participan en el macroproceso?
3. ¿Quiénes son los actores más importantes?
4. ¿Cómo se tomaron las decisiones estratégicas del programa?
5. ¿En qué se basó la determinación de los apoyos que otorga el programa?
6. ¿Cómo se determinó a la población objetivo del programa?
7. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del macroproceso?
8. ¿Cuáles son las debilidades operativas del macroproceso?
9. ¿Cómo impactó el Covid-19 a la operación del programa?
10. ¿Cómo vislumbra la operación del programa para el 2021?

III. Coordinación

1. ¿Cómo se coordina con el resto de las áreas que participan en el Pp087?
2. ¿Cómo se coordina con el resto de las áreas que participan en el macroproceso?
3. ¿Existen acuerdos formales de coordinación entre las áreas involucradas?

[18] En la revisión preliminar de los documentos entregados por la SIBSO no se identificaron macroprocesos.

Evaluación de Procesos a Programa Estatal 087 “Gente Como Tú” Ejercicio 2020

Guía de Entrevista Semiestructurada con Informantes Clave – Niveles Central y Local

Informantes Clave

Funcionarios responsables de dirigir la operación de los procesos y subprocesos tanto a nivel central, como en municipios y localidades.

Datos del Informante (Confidencial)		
1.	Nombre:	
2.	Puesto:	
3.	Antigüedad en el puesto:	
4.	Antigüedad en el Gobierno:	
5.	Teléfono:	
6.	Correo Electrónico:	

I. Descripción del Pp087

1. ¿Con cuántas metas está relacionado el Pp087 “Gente como tú”?
2. ¿Cómo se definieron dichas metas?
3. ¿Cuántos apoyos realmente entrega el Programa?
4. ¿Cuáles son los antecedentes del Programa?
5. ¿Cómo se definió el diseño del Programa para este 2020?
6. ¿Cómo se garantizó que no hubiera duplicidades con otros programas del Gobierno del Estado?
7. En la revisión de la publicidad del Programa se encontró que sólo existe una breve información del componente asistencial (mejoramiento físico de la vivienda, proyectos productivos, gastos fúnebres, gastos de primera necesidad y servicios médicos) ¿Por qué? ¿En dónde se puede encontrar información de la promoción de los demás apoyos que se entrega con presupuesto del Programa?
8. ¿Cómo participa su área en la gestión y operación del Programa?

9. ¿Quiénes son los actores más importantes a nivel de la SIBSO? ¿Hay actores relevantes que impacten en la gestión y la operación externos a las SIBSO? ¿Cuáles?
10. ¿Qué retos han enfrentado con la puesta en marcha del nuevo Programa? (Antes y después de la contingencia de salud Pandemia por SARS-CoV-2)
11. ¿Cuáles considera que son las fortalezas operativas del Pp087?
12. ¿Cuáles son las debilidades operativas del Pp087?
13. ¿Qué aspectos de la operación del programa cambiaría?
14. ¿Cómo vislumbra que tendría que ser la operación del Programa posterior a la contingencia sanitaria?

II. Descripción de los Procesos Sustantivos

[Sección únicamente para Coordinador de la Delegación y Facilitador de la Transformación / Analista de Asistencia Social]

Promoción del programa

1. ¿Qué actividades realizan para la divulgación del Programa entre la ciudadanía?
2. ¿En qué consiste el proceso…?
3. ¿Quiénes participan en el proceso…?
4. ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen?
5. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…?
6. ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?
7. ¿Cuáles son los principales procedimientos de comunicación (internos y externos) que tiene el Pp087?
8. ¿Quiénes son los responsables de comunicación y difusión?
9. ¿Cuáles son los principales mecanismos de difusión que tiene el Pp087?

Solicitud de apoyos

10. ¿Por favor narre brevemente las actividades que se llevan a cabo para procesar la solicitud de apoyos por parte de los beneficiarios? (antes y ahora pandemia)
11. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen?

12. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
13. ¿Cuánto tiempo trascurre desde la promoción del beneficiario de su solicitud hasta que se aprueba?
14. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan? ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes tramitaron los apoyos?
15. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

Selección de beneficiarios

16. ¿Por favor narre brevemente las actividades que se llevan a cabo para seleccionar a los beneficiarios? (antes y ahora pandemia)
17. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen? ¿Quiénes son los responsables de seleccionar a los beneficiarios?
18. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
19. ¿Cuánto tiempo lleva selección a los beneficiarios posterior a la aceptación de la solicitud?
20. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan? ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos?
21. Además de los criterios definidos en la ROP ¿Se cuenta con criterios adicionales para seleccionar a un beneficiario, cuando los recursos son escasos y no alcanza para todos los beneficiarios? ¿Están documentados?
22. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

23. Adquisición de los apoyos en especie

24. ¿Por favor narre brevemente las actividades que se llevan a cabo para la adquisición de los apoyos en especie como el calzado escolar? ¿Qué otros apoyos son adquiridos en especie?
25. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen?

26. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
27. ¿Cuánto tiempo trascurre en la adquisición de cada bien? ¿Con qué problemáticas se han encontrado?
28. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan?
29. ¿Con que criterios o normativa se debe cumplir para la adquisición de bienes y productos?
30. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

31. Entrega de apoyos

32. ¿Por favor narre brevemente las actividades que se llevan a cabo para la entrega de apoyos? ¿Qué diferencia hay entre apoyos? ¿Cómo se entregan los apoyos?
33. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen? ¿Quiénes son los responsables de la entrega de apoyos?
34. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
35. ¿Cuánto tiempo trascurre en la adquisición de cada bien? ¿Con qué problemáticas se han encontrado?
36. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan?
37. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

Control y seguimiento

38. ¿Se lleva a cabo alguna actividad de control y seguimiento a los beneficiarios? ¿Cuál?
39. ¿Se lleva a cabo alguna actividad de supervisión interna a las distintas actividades que lleva a cabo el Programa? ¿Cuáles?
40. ¿Se cuenta con algún sistema de monitoreo de gestión? ¿Quiénes son los responsables del sistema de monitoreo?
41. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen?

42. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
43. ¿Cuánto tiempo trascurre en la adquisición de cada bien? ¿Con qué problemáticas se han encontrado?
44. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan?
45. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

Atención ciudadana.

46. ¿Cómo se atienden las quejas de los beneficiarios o la ciudadanía? ¿Cuáles son los medios de recepción de las quejas? ¿Cómo se procesan y atienden?
47. ¿Quiénes participan en el proceso…? ¿Quiénes son los actores más importantes que intervienen?
48. ¿Cuántos y cuáles documentos se generan?
49. ¿Cuánto tiempo trascurre en la adquisición de cada bien? ¿Con qué problemáticas se han encontrado?
50. ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan o generan?
51. ¿Cuáles son las fortalezas operativas del proceso…? ¿Cuáles son las debilidades operativas del proceso…?

III. Coordinación

1. ¿Cómo se coordina con el resto de las áreas que participan en el Pp087?
2. ¿Cómo se coordina con el resto de las áreas que participan en el proceso…?
3. ¿Existen acuerdos / manuales formales de coordinación entre las áreas?

V. Planeación y diseño

1. ¿Quiénes son los responsables de la planeación del Pp087?
2. ¿Cuáles son las principales acciones de planeación?
3. ¿Están documentadas? ¿Son resultado de un ejercicio institucionalizado?
4. ¿Existe un documento resultado de la planeación?
5. ¿Cómo se da seguimiento a los indicadores y metas? ¿Cómo se valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR?

IX. Conclusión

1. ¿Qué cambios implementaría usted para consolidar la operación del Pp087 a fin de lograr más y mejores resultados y cumplir con sus objetivos?
2. ¿Considera que cuenta con los bienes materiales necesarios para operar el Programa? ¿Los recursos humanos son los adecuados? ¿Qué necesita para operar mejor?

Beneficiarios

Personas beneficiarias de alguno de los seis tipos de apoyo otorgado por el Pp087.

Pautas para dirigir los grupos de enfoque

- Se realizarán un total de 6 sesiones de grupos de enfoque.
- Los grupos estarán conformados por 5 participantes y hasta un máximo de10.
- Los participantes serán beneficiarios de los distintos tipos de apoyo que otorga el Pp087.
- La duración de los grupos de enfoque será de aproximadamente 1 hora y media, y hasta un máximo de 2 horas.
- Los grupos de enfoque serán dirigidos por un moderador acompañado de un asistente que deberá ser el encargado de tomar notas, grabar el audio de las sesiones y tomar la evidencia de audio y fotográfica previa autorización de los participantes.

Preguntas de Introducción

1. ¿Cuándo y cómo se enteraron por primera vez acerca de la existencia del Pp087?
2. ¿A través de qué persona o medio? ¿Dirían que la información que obtuvieron fue clara? (***Sondear: Requisitos, proceso de solicitud, tiempos***)
3. ¿Cuáles problemas enfrentaban en ese momento?

II. Preguntas de Transición

1. ¿Qué otros programas de gobierno que los podrían apoyar en su situación conocían con anterioridad?
2. ¿De qué otros programas de gobierno son o han sido beneficiarios?

3. ¿Qué diferencias destacarían que existe entre esos programas y el "Gente como tú"

III. Preguntas Clave

1. ¿Cómo fueron sus experiencias solicitando el apoyo al Programa?
2. ¿Qué requisitos recuerdan que les pidieron?
3. ¿Cuánto tiempo tardaron en recibir el apoyo a partir de que lo solicitaron?
4. ¿Cómo les informaron que su solicitud fue aprobada?
5. ¿Consideran que el proceso para solicitar y recibir el apoyo fue sencillo y claro? ¿Por qué?
6. ¿El apoyo recibido cumplió con sus expectativas? ¿Les ayudó a superar la problemática para la cual acudieron al programa en primer lugar?

IV. Preguntas de Cierre

1. ¿Qué aspectos de sus experiencias como beneficiarios del Pp087 les hubiera gustado que fueran diferentes?
2. ¿Qué cosas cambiarían del Programa?

V. Preguntas de Resumen

El moderador realiza un resumen de los temas tratados a modo de cierre y pregunta si hay algo más que les gustaría añadir a los participantes.

1. ¿Hay alguna otra cosa importante que les gustaría comentar sobre el Pp087?
2. ¿Y sobre sus experiencias como beneficiarios?

Anexo 9. Ficha CONAC PAE 2020

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos al Programa Estatal "Gente como tú" para el Ejercicio Fiscal 2020
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 18 de septiembre de 2020
1.3 Fecha de término de la evaluación: 31 de diciembre de 2020
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: Nombre: Brígida María Fernández Rubio Unidad administrativa: Directora de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional
1.5 Objetivo general de la evaluación: 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.
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: • 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; • 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; • Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella") que hubiese en la operación del Pp087; • Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp087; • Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp087 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos; • 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.
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: 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 efectúo con base en información proporcionada por la dependencia responsable del programa. **Instrumentos de recolección de información**: Cuestionarios _X_ Entrevistas _X_ Formatos _X_ Otros_X_

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 legitima 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 ciudanía 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 captura 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 trasparencia.

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 trasparencia 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 ciudanía 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 recurso 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 cómo: 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 ciudanía a los beneficios del programa, con suma importancia en el actual contexto de la pandemia y los efectos adverso 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 justar 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 trasparencia 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 complimiento 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 trasparente 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 amplié 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 trasparencia 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:
  - 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 complimiento 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 practicas 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 trasparente 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

4.6 Teléfono (con clave lada): 55 7030 1943

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) P ROGRAMA(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 _X_ Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa: Federal ___ Estatal _X_ 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 Nievas Álvarez Durán

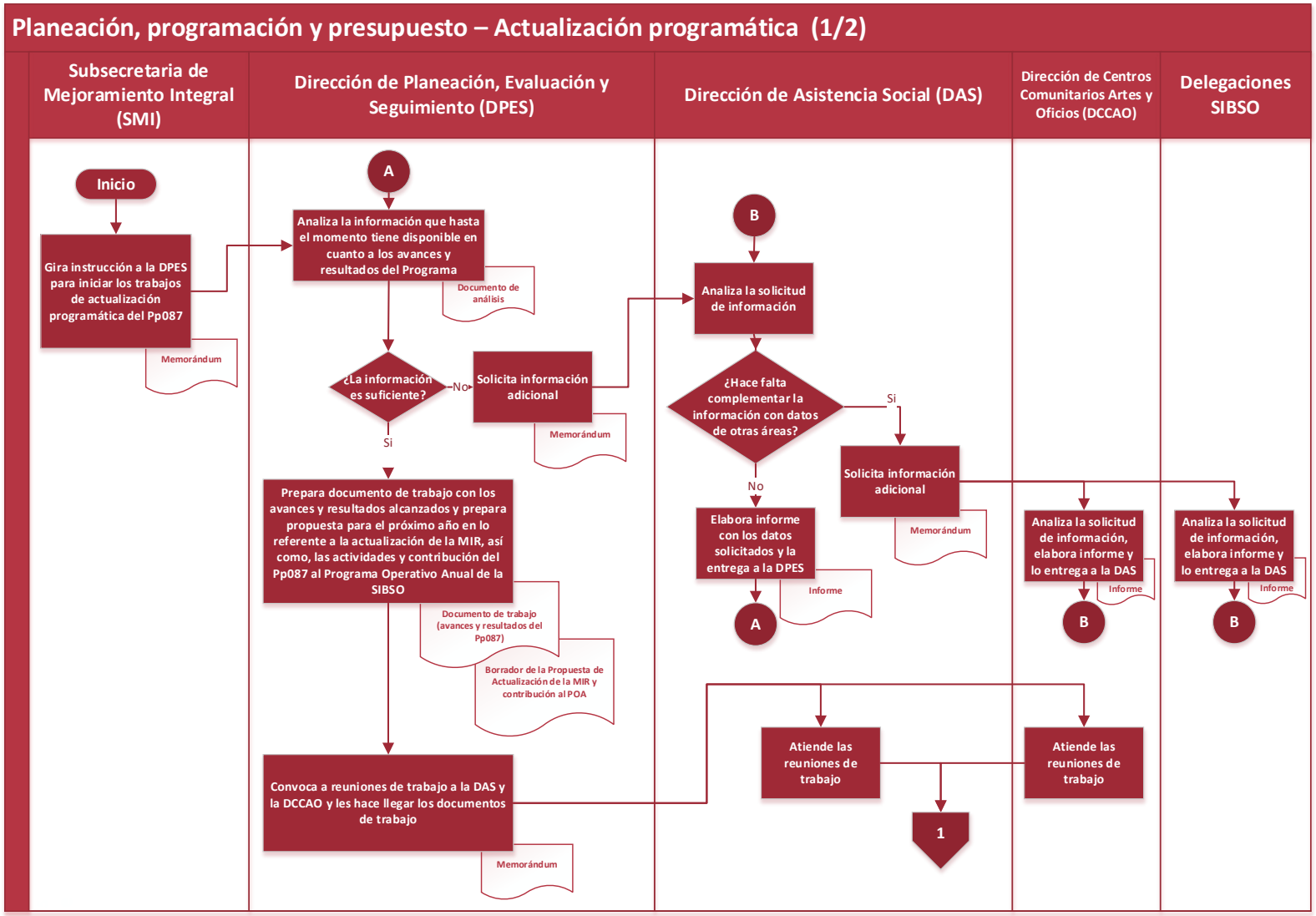
5.8. Nombre(s) de (los) Titular(es) de la(s) Unidad(es) Administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada): Dirección de Asistencia Social, Juan Adolfo Cortés Alameda 686 558 1000

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

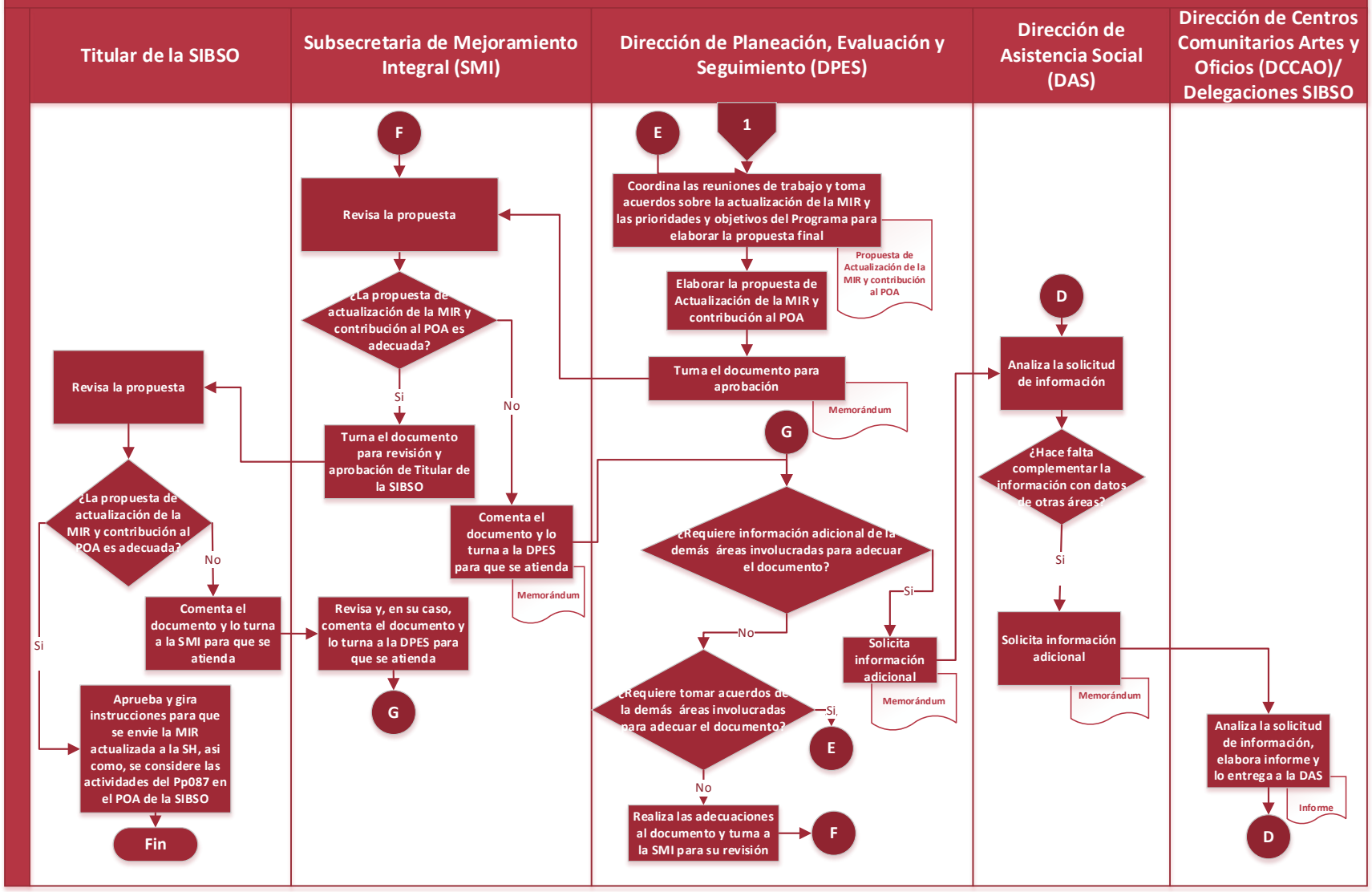
6.1 Tipo de contratación:
Adjudicación Directa___ Invitación a tres _X__ Licitación Pública Nacional___ Licitación Pública Internacional___ Otro: (Señalar)___

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
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: www.monitorbc.gob.mx
7.2 Difusión en internet del formato: www.monitorbc.gob.mx

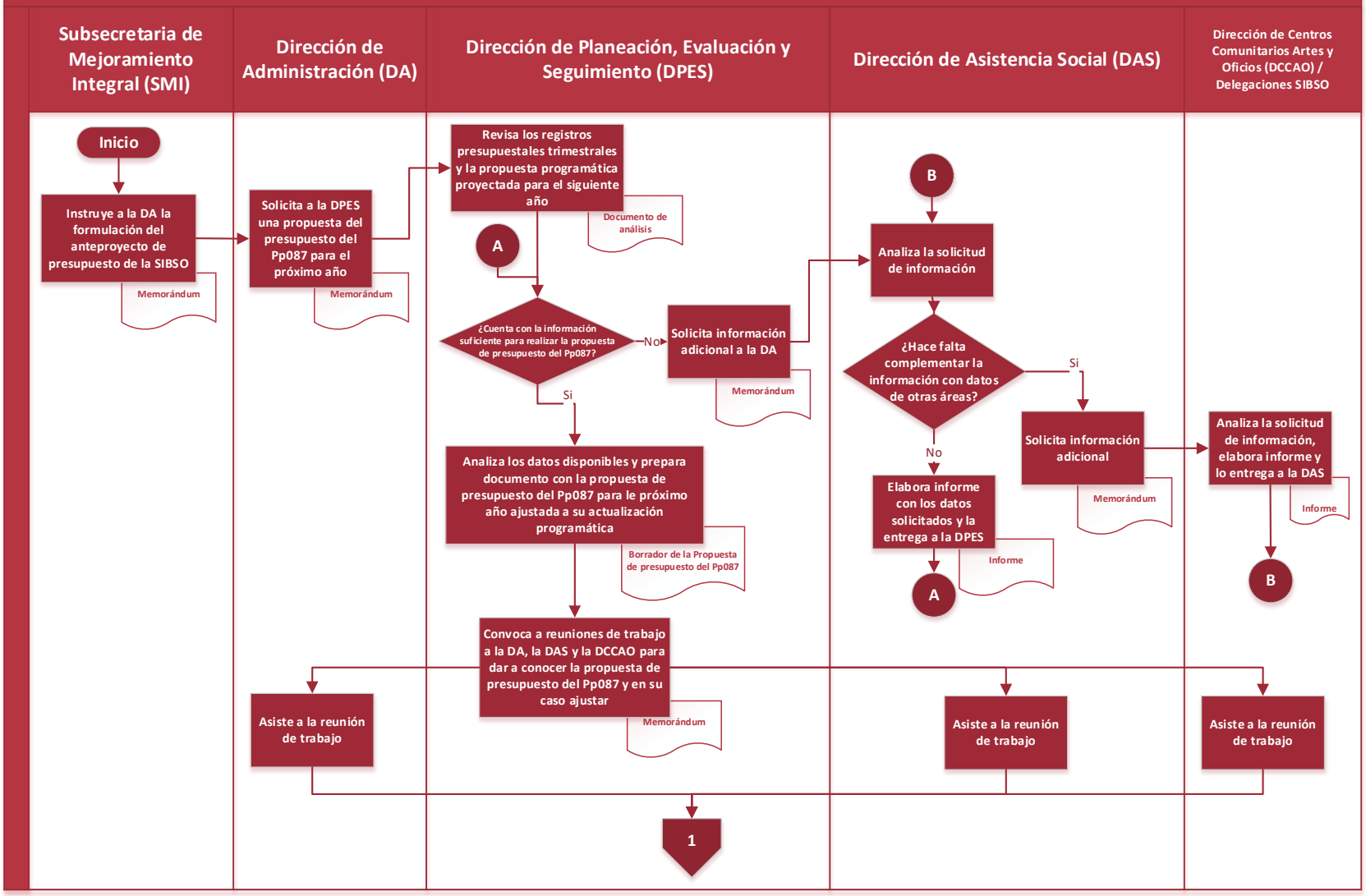
Anexo 10. Ejemplo del tipo de flujogramas que se deberían de desarrollar a partir de los cambios propuestos.



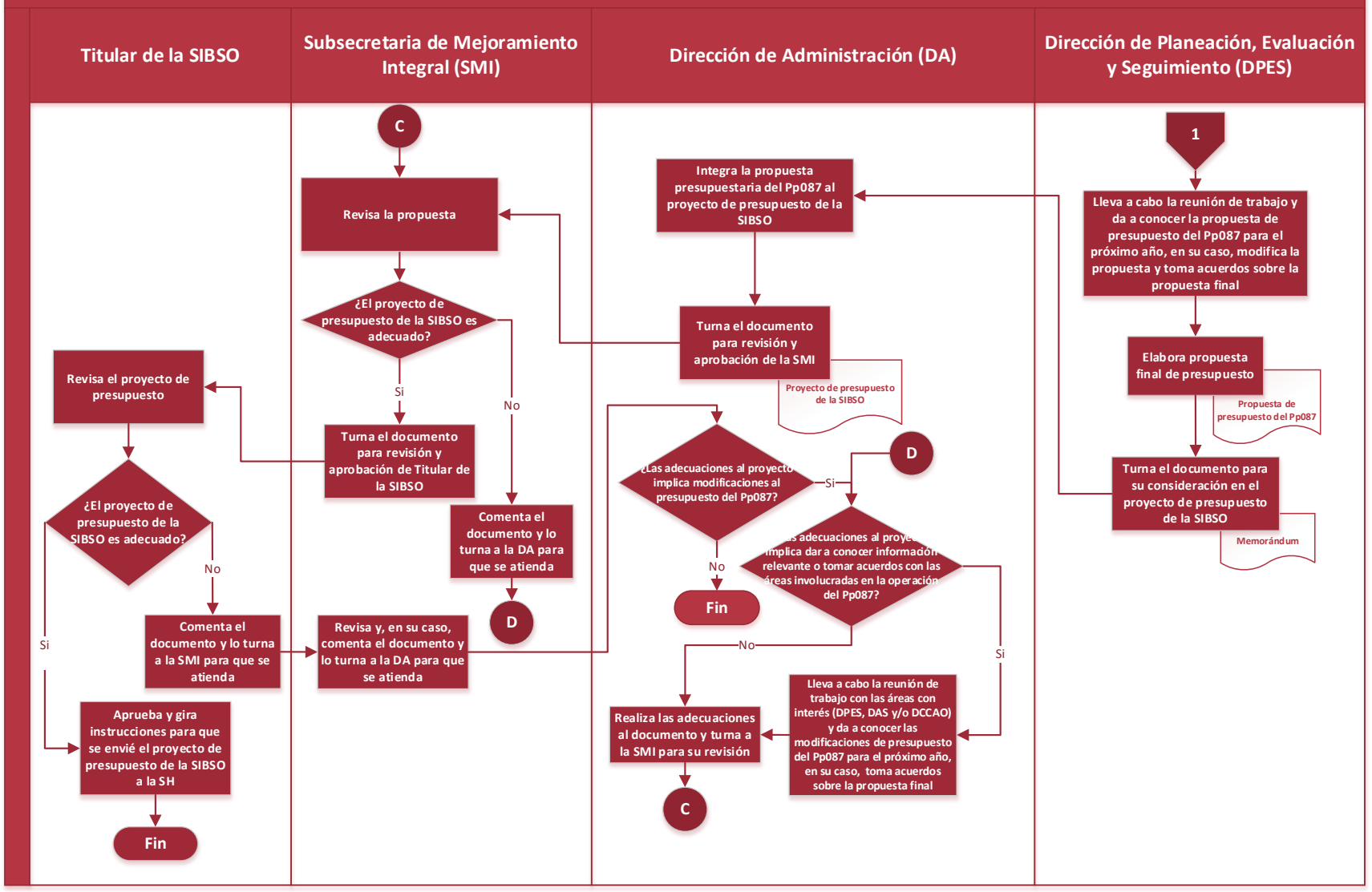
Planeación, programación y presupuesto – Actualización programática (2/2)



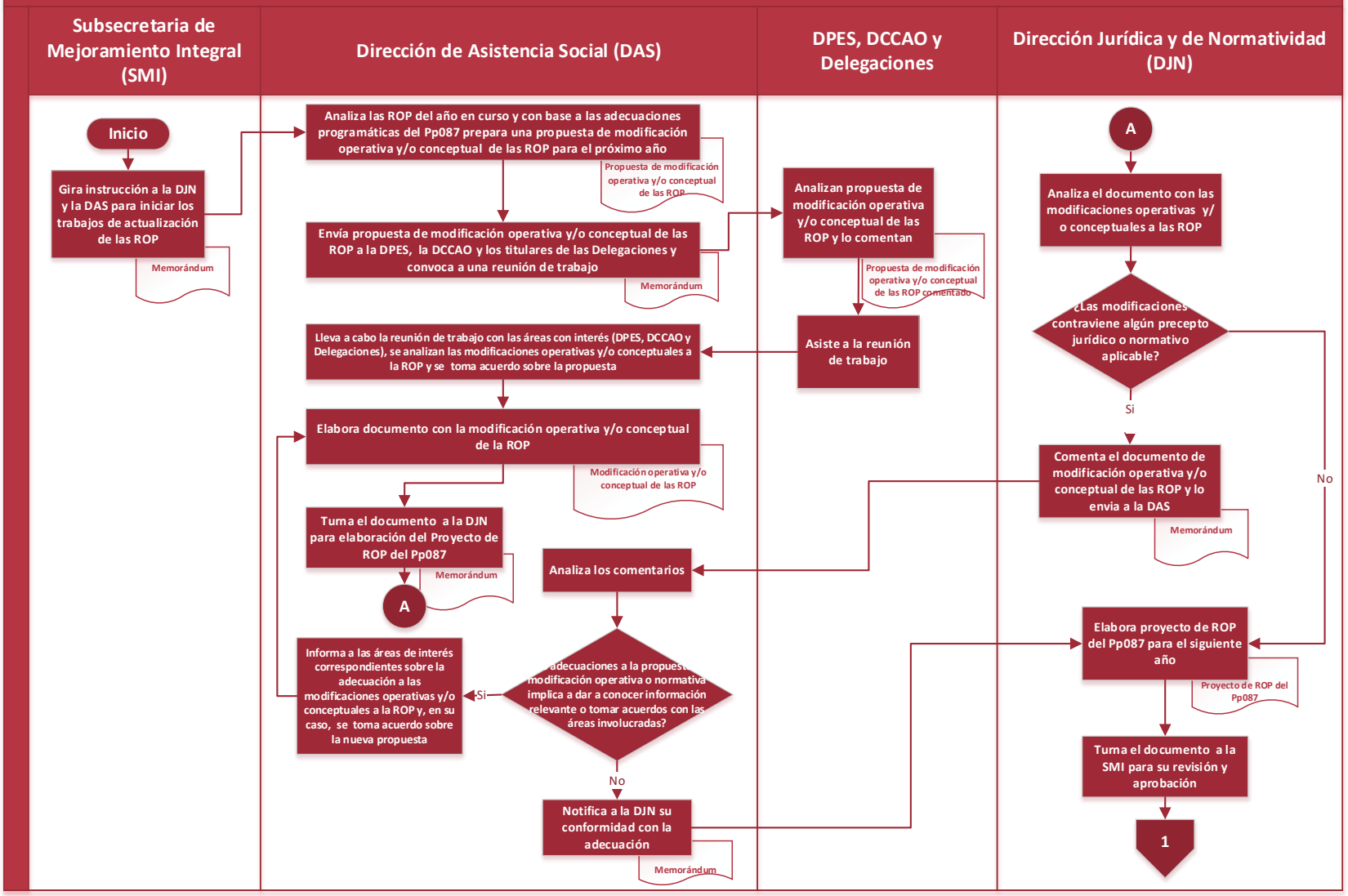
Planeación, programación y presupuesto – Actualización presupuestal (1/2)



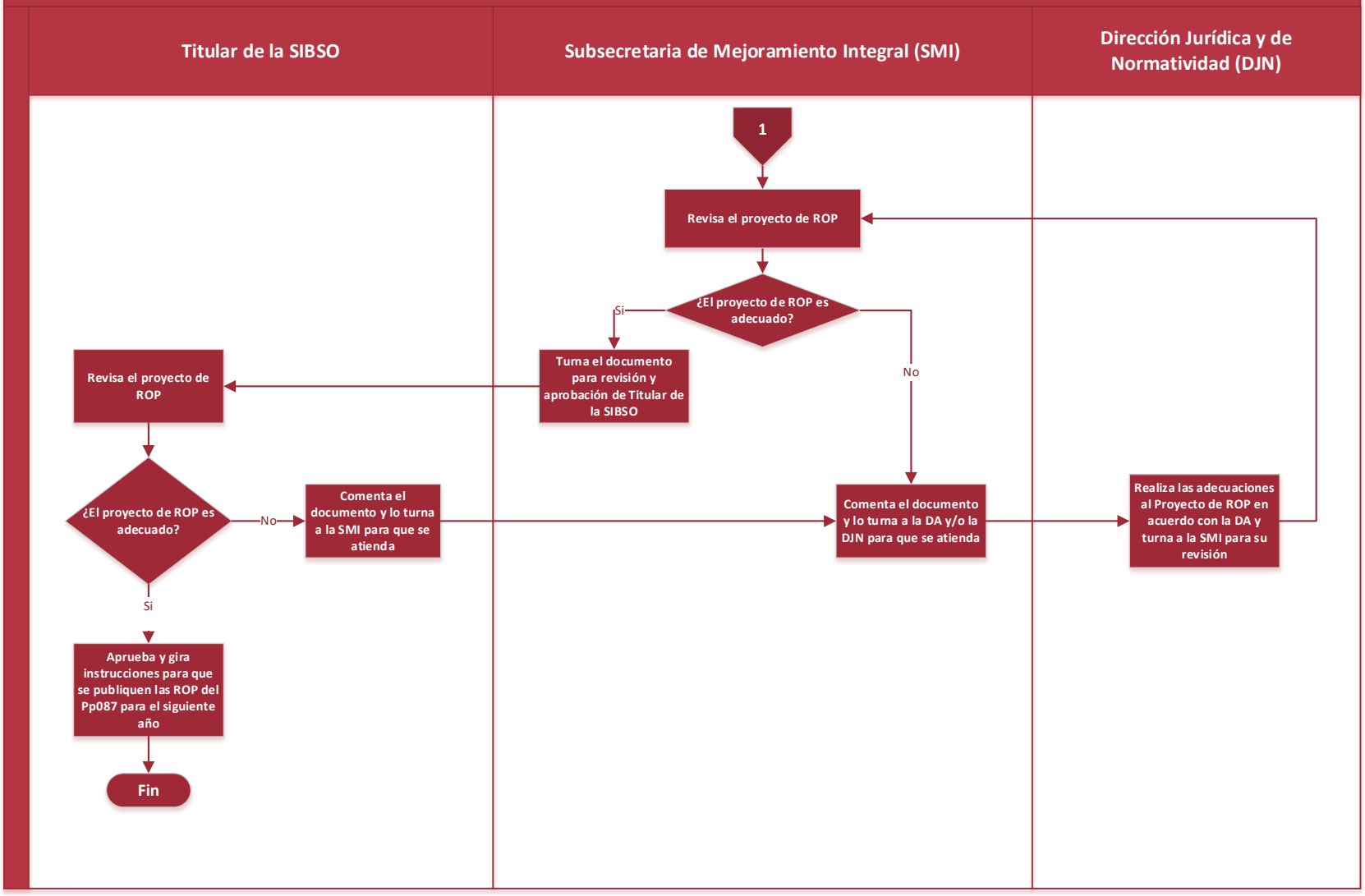
Planeación, programación y presupuesto – Actualización programática (2/2)

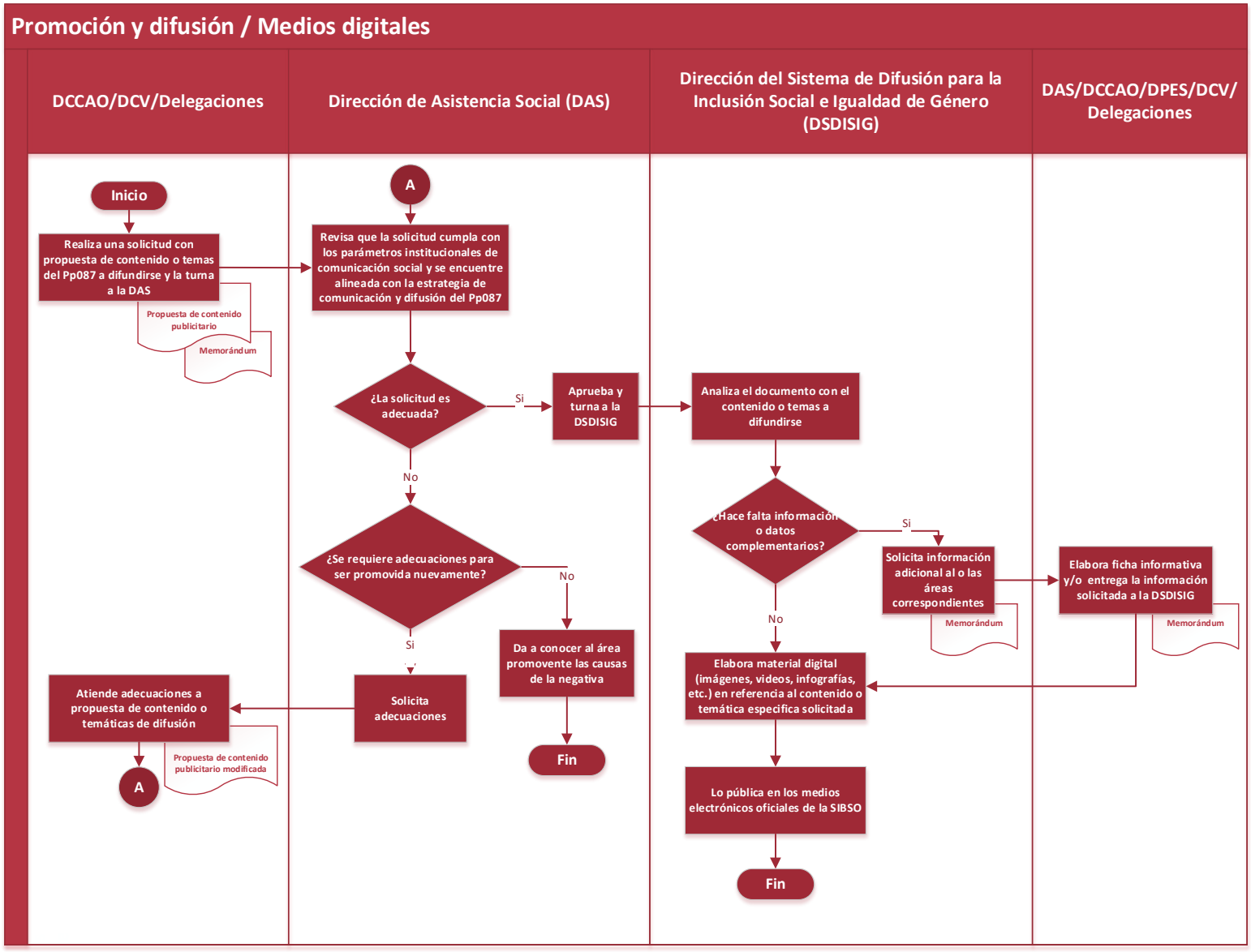


Planeación, programación y presupuesto – Actualización ROP (1/2)

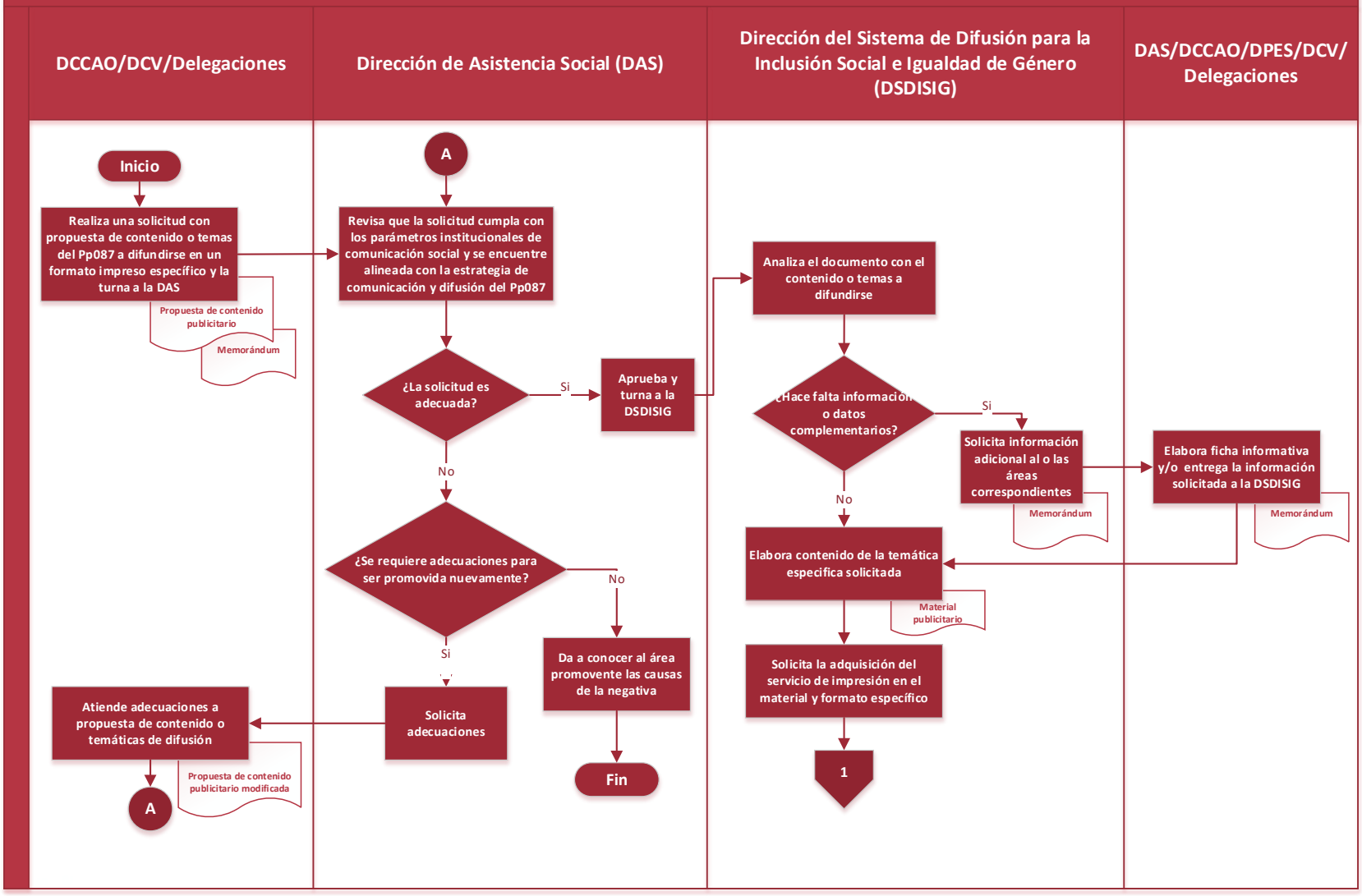


Planeación, programación y presupuesto – Actualización ROP (2/2)

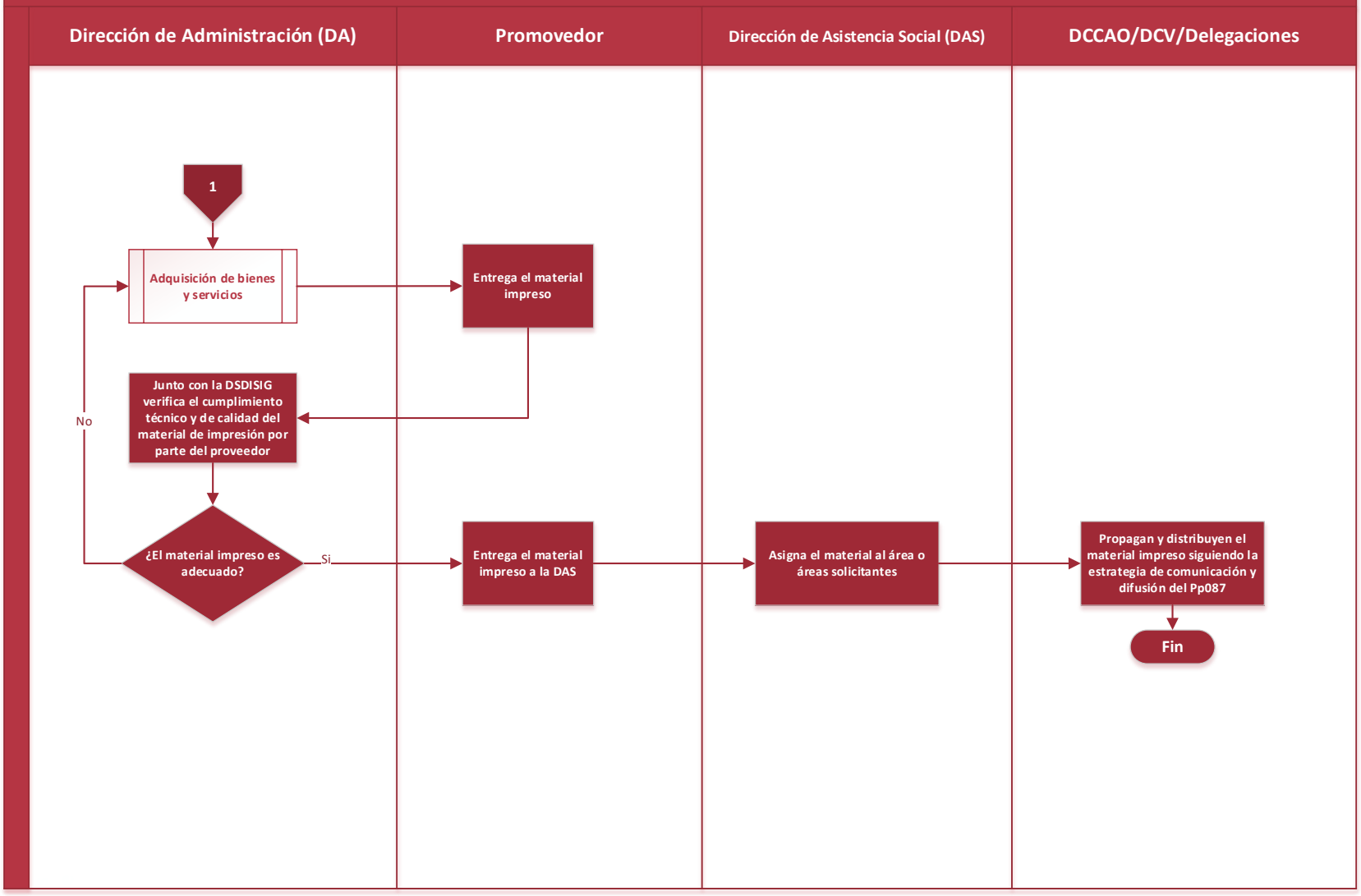


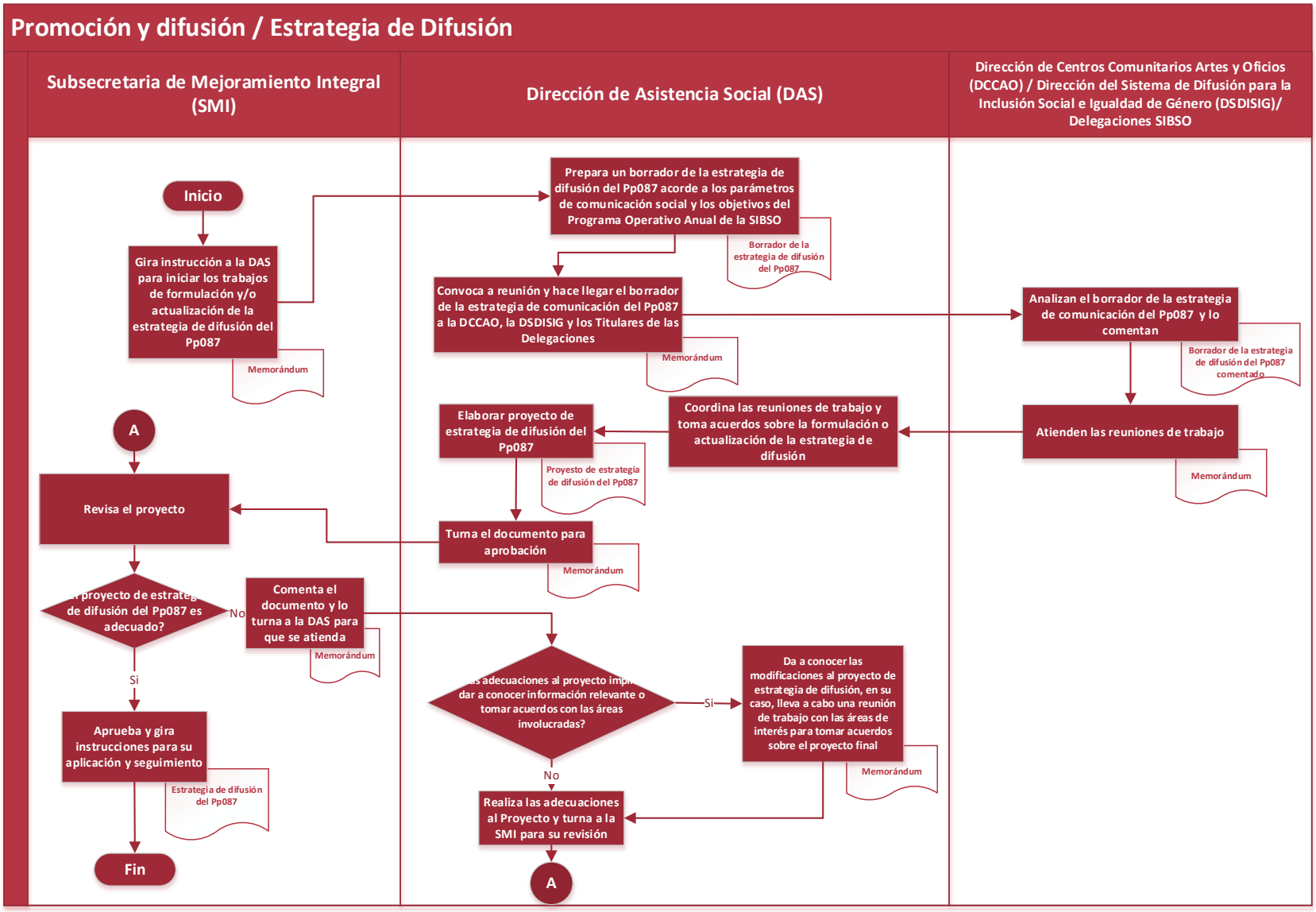

Promoción y difusión / Medios digitales
DCCAO/DCV/Delegaciones
Dirección de Asistencia Social (DAS)
Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género (DSDISIG)
DAS/DCCAO/DPES/DCV/ Delegaciones
Inicio
Realiza una solicitud con propuesta de contenido o temas del Pp087 a difundirse y la turna a la DAS
Propuesta de contenido publicitario
Memorándum
A
Revisa que la solicitud cumpla con los parámetros institucionales de comunicación social y se encuentre alineada con la estrategia de comunicación y difusión del Pp087
¿La solicitud es adecuada?
Si
Aprueba y turna a la DSDISIG
Analiza el documento con el contenido o temas a difundirse
No
¿Se requiere adecuaciones para ser promovida nuevamente?
No
Da a conocer al área promovente las causas de la negativa
Fin
Si
Solicita adecuaciones
Atiende adecuaciones a propuesta de contenido o temáticas de difusión
Propuesta de contenido publicitario modificada
A
¿Hace falta información o datos complementarios?
Si
Solicita información adicional al o las áreas correspondientes
Memorándum
Elabora ficha informativa y/o entrega la información solicitada a la DSDISIG
Memorándum
No
Elabora material digital (imágenes, videos, infografías, etc.) en referencia al contenido o temática especifica solicitada
Lo pública en los medios electrónicos oficiales de la SIBSO
Fin

Promoción y difusión / Medios impresos (1/2)



Promoción y difusión / Medios impresos (2/2)




Promoción y difusión / Estrategia de Difusión
Subsecretaria de Mejoramiento Integral (SMI)
Dirección de Asistencia Social (DAS)
Dirección de Centros Comunitarios Artes y Oficios (DCCAO) / Dirección del Sistema de Difusión para la Inclusión Social e Igualdad de Género (DSDISIG)/ Delegaciones SIBSO
Inicio
Gira instrucción a la DAS para iniciar los trabajos de formulación y/o actualización de la estrategia de difusión del Pp087
Memorándum
Prepara un borrador de la estrategia de difusión del Pp087 acorde a los parámetros de comunicación social y los objetivos del Programa Operativo Anual de la SIBSO
Borrador de la estrategia de difusión del Pp087
Convoca a reunión y hace llegar el borrador de la estrategia de comunicación del Pp087 a la DCCAO, la DSDISIG y los Titulares de las Delegaciones
Memorándum
Analizan el borrador de la estrategia de comunicación del Pp087 y lo comentan
Borrador de la estrategia de difusión del Pp087 comentado
Atienden las reuniones de trabajo
Memorándum
Coordina las reuniones de trabajo y toma acuerdos sobre la formulación o actualización de la estrategia de difusión
Elaborar proyecto de estrategia de difusión del Pp087
Proyesto de estrategia de difusión del Pp087
Turna el documento para aprobación
Memorándum
A
Revisa el proyecto
proyecto de estrateg de difusión del Pp087 es adecuado?
No
Comenta el documento y lo turna a la DAS para que se atienda
Memorándum
Si
Aprueba y gira instrucciones para su aplicación y seguimiento
Estrategia de difusión del Pp087
Fin
adecuaciones al proyecto impl dar a conocer información relevante o tomar acuerdos con las áreas involucradas?
Si
Da a conocer las modificaciones al proyecto de estrategia de difusión, en su caso, lleva a cabo una reunión de trabajo con las áreas de interés para tomar acuerdos sobre el proyecto final
Memorándum
No
Realiza las adecuaciones al Proyecto y turna a la SMI para su revisión
A