



Nombre del Programa: Desarrollo Urbano Sustentable

Responsable del programa: Arq. Nora Elsa Márquez Carvajal

1. Resumen ejecutivo

Se desarrolla una evaluación basada en un enfoque de consistencia y resultados sobre el desempeño del IMPLAN. La evaluación implica analizar un conjunto de instrumentos de planeación, pero esencialmente el desempeño de indicadores estratégicos que dan cuenta de los objetivos logrados y/o su grado de avance. En primera instancia se analiza el diseño del programa y en lo sucesivo se valora el esfuerzo de planeación realizado, así como la orientación de los resultados. Subsecuentemente se reflexiona acerca de la operación del programa de Desarrollo Urbano Sustentable y se procede a estudiar la medición de los resultados centrandolo la discusión en los indicadores plasmados. Una vez analizado cada uno de los componentes anteriores, se procede a estructurar una Matriz Foda, con el interés de dejar en claro a partir de lo previo, un conjunto de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Adicionalmente se puntualiza en un conjunto de aspectos relacionados con la consistencia y los resultados del programa, terminando con una serie de recomendaciones y conclusiones generales de la evaluación. Se advierte que el esfuerzo que el IMPLAN realiza en materia de planeación (trabajo de escritorio), es relativamente bueno, en virtud de que reporta avances catalogados como aceptables en distintos rubros del programa. Bajo un enfoque de evaluación de consistencia y resultados (un enfoque predominantemente cualitativo), se podría decir entonces, que la evaluación es más positiva que negativa. Pero se insiste que en futuras evaluaciones es imprescindible contar con información estadística más completa y robusta, para evaluar en términos cuantitativos los impactos de las acciones del IMPLAN. Es importante que el IMPLAN conciba que sus acciones sí tiene en algún sentido beneficiarios directos o indirectos, sus acciones no son parte de una plan municipal descontextualizado, el IMPLAN debe reconocer que tiene encomiendas, retos, compromisos sociales y ser claro que sus acciones inciden en algún grado en la esfera social y productiva de la ciudad, es un instituto estratégico con amplia capacidad de acción.



2. Índice

1. Resumen ejecutivo	1
2. Índice	2
3. Introducción	3
4. Tema I. Diseño del programa	5
5. Tema II. Planeación y Orientación a resultados del programa	12
6. Tema III. Cobertura y Focalización del programa	19
7. Tema IV. Operación del programa.....	22
8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa.....	27
9. Tema VI. Resultados del programa.....	28
10. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones	32
11. Comparación con los resultados de la evaluación de consistencias y resultados.....	37
12. Conclusiones	38
13. Bibliografía.....	41



3. Introducción

El proceso de desarrollo económico a escala nacional, regional y local, implica instrumentar estrategias y acciones tendientes a lograr metas y objetivos estratégicos. Estos esfuerzos normalmente son plasmados en un ejercicio de planeación pública en donde se establecen prioridades y retos a mediano y largo plazo. En este sentido, para proceder a evaluar el Programa de Desarrollo Urbano Sustentable de Tijuana, instrumentado por el Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana IMPLAN, es imprescindible contar con un marco referencial. Al respecto, se revisa el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y en el Plan de Desarrollo Municipal, en aras de identificar las principales preocupaciones y retos en materia de desarrollo urbano sustentable. En este marco, es preciso señalar que una de las metas del Plan Nacional de Desarrollo, es alcanzar una mayor prosperidad considerando como estrategia fundamental el mejoramiento de la productividad, pues se asume que es la base de un mayor crecimiento económico a mediano y largo plazo (Presidencia de la República, 2013). En esta misma tesitura, el Plan Estatal de Desarrollo plantea que el desarrollo de la infraestructura es fundamental para alcanzar una mayor competitividad económica, destacando que es un componente esencial para el desarrollo de la zona metropolitana de Tijuana y en general para el desarrollo urbano de la entidad (COPLADE, 2014).

Por su parte, el Plan de Desarrollo Municipal 2013-2016, también recoge dicha preocupación, destacando que la Zona Metropolitana conformada por Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito es tan importante que ocupa el sexto lugar dentro de las 56 zonas metropolitanas de México y la posición número 21 en Latinoamérica. Se indica que de acuerdo a los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010, en dicha zona había un población de 1, 751,430 de personas y se pronostica que para el año 2034 exista un total de 2, 464, 991 habitantes, lo que representa un crecimiento acelerado que sin duda, exige un desarrollo urbano sustentable responsable y eficiente (Ayuntamiento de Tijuana, 2013).

Es importante destacar que uno de los objetivos del Plan Estratégico Metropolitano contempla compromisos muy claros en materia de desarrollo urbano, pero también, en el rubro de la sustentabilidad ambiental. Hay que tener presente que es una zona estrechamente relacionada con la dinámica de la frontera norte e interconectada particularmente con la economía del sur del

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



estado de California de Estados Unidos. En este contexto de intensa competencia comercial, es imprescindible que la ciudad de Tijuana sea competitiva en materia de infraestructura urbano, - no es un tema menor -. El desarrollo urbano sustentable es una vía para fortalecer dicha competitividad y en general el proceso de desarrollo económico, entendido como un estado de mejor bienestar o de mejor calidad de vida de sus habitantes. Por tanto, el rubro de los servicios públicos e infraestructura urbana es un tema de gran trascendencia y de carácter prioritario en materia de gestión y evaluación pública. El IMPLAN al ser la instancia ejecutora del Programa de Desarrollo Urbano Sustentable contempla entre sus objetivos, el vincular los diferentes órganos y autoridades de los tres órdenes de gobierno. Dentro de sus diversas funciones, debe elaborar y proponer al Ayuntamiento políticas en materia de desarrollo urbano mediante planes, programas y normas técnicas respecto a la infraestructura urbana, vial, de transporte, equipamiento y servicios públicos, utilización del suelo y tenencia de la tierra, para la creación de reservas territoriales para la vivienda y la conservación de zonas o áreas de preservación ecológica.

El objetivo de la presente evaluación externa, consiste en evaluar el programa referido a partir de un enfoque de consistencia y resultados. Además, se procura destacar los alcances y limitaciones de lo logrado a partir de un enfoque cualitativo y propositivo, procurando fortalecer una estrategia de mejora continua en el proceso de planeación y gestión de la administración municipal. La evaluación está centrada en el análisis de un conjunto de indicadores estratégicos que dan cuenta del grado de avance del programa indicado, bajo un enfoque cualitativo pero objetivo y puntual.



4. Tema I. Diseño del programa

Uno de los aspectos fundamentales de la evaluación de programas gubernamentales, es el análisis de indicadores de resultados; sin embargo, previo a esta fase, se debe evaluar el diseño del programa, ya que es uno de los objetivos específicos de la evaluación de consistencia y orientación de los resultados. En este sentido, se procura analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, pero también su vinculación con la planeación sectorial y nacional. Además, se debe valorar la consistencia entre el diseño y la normativa aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas. Es importante destacar que el programa Desarrollo Urbano Sustentable al igual que otros, debe diseñarse a partir de una metodología de Marco Lógico, dispuesta por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), además de implementar los lineamientos establecidos en la Ley de Contabilidad Gubernamental. Esta ley permite homologar, estandarizar, actualizar y publicar los indicadores de desempeño de los programas operados por entidades públicas.

La Metodología del Marco Lógico considera para la elaboración de indicadores de desempeño, una Matriz de Indicadores para Resultados MIR, alineando los objetivos de las dependencias y entidades federales con los objetivos de los programas presupuestarios. Para llegar a esta Matriz de Indicadores para Resultados, se recurrirá en primera instancia a la elaboración de un Árbol de Problemas y otro de Objetivos. El Árbol de Problemas refleja las causas y consecuencias del problema a estudiar de una forma clara, después de haber discutido de forma extensa e identificado todos los elementos que están o podrían estar provocando el mismo. Por su parte, el árbol de objetivos indica una situación futura a la que se desea llegar, una vez que se han resuelto los problemas. Este árbol va paralelo al árbol de problemas, pues busca convertir las consecuencias negativas en resultados positivos y los resultados deben ser consistentes con los objetivos.

Los indicadores de desempeño deberán contar con una serie de criterios que permitan verificar el avance de resultados en los distintos programas, estos criterios son: Claridad (precisos e inequívocos), Relevancia (que den una dimensión importante de logro del objetivo), Economía

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



(que la información sea necesaria para generar el indicador, a un costo razonable), Monitoreable (que se pueda sujetar a una verificación independiente), Adecuado (que tenga una base suficiente para evaluar el desempeño) y Aportación Marginal (que en caso de existir más de un indicador para medir el desempeño en un nivel de objetivo, se provea información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos).

A partir de las consideraciones anteriores, se procede a analizar el diseño del Programa de Desarrollo Urbano Sustentable. Examinando el Árbol de Problemas, se puede observar que el objetivo principal que se persigue, es fortalecer la coordinación intergubernamental para lograr un ordenamiento sustentable del territorio, así como para el impulso del desarrollo regional. Al respecto, se puede señalar que es un objetivo razonable y congruente con la realidad urbana y territorial que caracteriza a la ciudad de Tijuana. No debe perderse de vista que es una ciudad fronteriza con un gran dinamismo comercial, financiero y social que está entrelazada con la economía del sur de Estados Unidos. Su crecimiento y prosperidad en los últimos años ha detonado importantes flujos de migrantes que buscan en la localidad una oportunidad de trabajo. Como contraparte, se ha visto incrementada la demanda de servicios públicos, pero también del número de viviendas. Otro rasgo de la ciudad de Tijuana es su topografía y el carácter irregular de su desarrollo urbano. Por tanto, el objetivo de fortalecer la cooperación intergubernamental para lograr un ordenamiento sustentable del territorio es apremiante en términos de planeación pública y habría que constatar resultados favorables en el programa. Un resultado en sentido contrario, abriría un serio cuestionamiento en materia de gestión y administración pública, considerando que se ha asignado un importante presupuesto para operar el programa.

En el Árbol de Problemas existe un reconocimiento respecto a la falta mejores servicios públicos e infraestructura en la ciudad. Se puntualiza que el entorno urbano no se encuentra planeado para el desarrollo de una ciudad funcional. El reconocimiento de este problema implica la existencia de un diagnóstico en materia urbana muy objetivo y consistente con la realidad imperante, además de que guarda una estrecha vinculación con el objetivo previamente enunciado. De alguna manera se reconoce que el crecimiento de la población en la ciudad de Tijuana es

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

exponencial y que ello demanda de mayores servicios públicos y desde luego de infraestructura de calidad. Se reconoce que en la medida que éste componente del desarrollo urbano y económico no se atiende de manera eficiente, se tendrán problemas para que la ciudad de Tijuana opere de manera funcional. Por tanto, se infiere que los retos en la materia son de gran calado y ello requiere de respuestas eficientes por parte de la administración pública municipal, un aspecto que se pondera en las secciones subsecuentes.

Un aspecto que en el Árbol de Objetivos y Problemas no se enuncia, son las consecuencias que se derivan de la existencia de los problemas bajo un escenario en donde no son tratados. Una autoridad gubernamental siempre debe dejar en claro qué es lo que podría suceder de no actuar en consecuencia. En este sentido, se puede considerar que es un punto débil del diseño del programa, no anticipar consecuencias como resultado de una posible omisión en el tratamiento del problema o de cumplimiento del objetivo. Por otra parte, en el Árbol de Problemas una vez que se señala la dificultad, se destaca que es necesario elaborar planes y programas de desarrollo, necesarios para generar un entorno urbano ordenado y sustentable para el municipio de Tijuana. En este aspecto, se deben señalar las respuestas que se ofrecen en materia de acciones para atender el problema y dar cumplimiento al objetivo final, a pesar de que el programa no es claro en este punto. En general se puede considerar que ambos árboles son coherentes y consistentes con la realidad que caracteriza hoy día a la ciudad de Tijuana.

Debe destacarse que en el mismo Árbol de Problemas, una vez que se reconoce la falta de servicios públicos y la necesidad de generar un entorno urbano ordenado, se delinear un conjunto de acciones puntuales tendientes a superar dicho problema. En general se puede considerar que son compatibles y congruentes con el objetivo y representan en el plano formal, acciones valiosas y trascendentes. Con respecto al Árbol de Objetivos, se plantea que el objetivo principal es fortalecer la coordinación intergubernamental para lograr un ordenamiento sustentable del territorio, así como para el *impulso de desarrollo regional*. Se deja en claro que se desea contribuir a mejorar los servicios públicos e infraestructura a través de la generación de un entorno urbano planeado y equipado para el desarrollo de una *ciudad funcional*. Se señala la

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



necesidad de que exista infraestructura urbana articulada e inteligente orientada a elevar la eficiencia urbana. Las acciones que se describen para la consecución del objetivo, son consistentes con el objetivo y pueden llegar a representar un gran esfuerzo en materia de planeación pública de ser llevadas a la realidad.

Si el objetivo fundamental del Árbol de Problemas es impulsar el desarrollo regional y mejorar el ordenamiento sustentable del territorio, entonces es importante ponderar cada una de las acciones planteadas. En este sentido, se considera pertinente plantear la relevancia de continuar con la elaboración de instrumentos de planeación acordes con la política nacional de desarrollo urbano que vincule aspectos económicos, sociales y ambientales con un enfoque metropolitano. Esta acción es particularmente interesante, ya que la ciudad de Tijuana se configura como parte de una zona metropolitana que abarca al municipio de Tecate y Playas de Rosarito. Por otra parte, si bien es necesario mejorar la normativa municipal de ordenamiento territorial, igual o más relevante es que se aplique con formalidad y al margen de cualquier elemento de discrecionalidad. Se deben instrumentar mecanismos que aseguren que se aplicará la norma a cabalidad. También se reconoce la relevancia de involucrar a la sociedad civil en los programas sociales y de planeación en aras de crear consensos y resultados exitosos. Es conveniente mejorar la eficiencia administrativa relacionada con el uso de los recursos, así como las otras acciones plasmadas en el programa. En este rubro, el diseño del programa es razonablemente aceptable, sin dejar de apuntar que dichos objetivos, problemas y acciones deberán ser evaluadas a la luz de los resultados que arrojen los indicadores estratégicos, pues el proceso de evaluación implica una contrastación entre lo planteado y lo logrado.

Con respecto a las acciones propuestas en el Árbol de Objetivos, se señala con gran claridad el seguimiento de instrumentos de planeación territorial en Tijuana y un aspecto importante que se destaca es la generación de información socioeconómica, demográfica y habitacional, para los instrumentos de planeación. Al mismo tiempo se subraya la importancia de capacitar al personal de trabajo y mejorar la eficiencia administrativa considerando también una mejor atención de calidad al público. También se recalca la relevancia de elaborar proyectos que permitan el

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



mejoramiento de la infraestructura urbana. Más allá de los objetivos delineados, de la identificación de las problemáticas fundamentales en el ámbito del desarrollo urbano y de la necesidad imperiosa de darle seguimiento a indicadores, se desea señalar que la acción relacionada con la construcción de información de distinta índole para mejorar los instrumentos de planeación, es de gran trascendencia, ya que es determinante para planear, evaluar y profundizar en el ejercicio de la administración pública.

En términos generales se puede señalar que el diseño del Programa de Desarrollo Urbano Sustentable, es congruente entre sus distintos componentes y consistente con la realidad urbana que caracteriza a la ciudad de Tijuana. Se parte de problemas reales y relevantes, se trazan objetivos razonables y se diseñan acciones coherentes con el problema y el objetivo. Se reconocen deficiencias en la parte de la administración pública y se asumen retos importantes. Además, dichas acciones también son consistentes con el diagnóstico y preocupaciones plasmadas en el Plan Estatal de Desarrollo. Se reconoce que es un esfuerzo de planeación articulado con otros niveles superiores de planeación pública, que ameritan a la luz de sus resultados e indicadores de desempeño, una evaluación objetiva. Se debe entender que es un programa estratégico para el desarrollo regional y local. Tijuana es una ciudad desbordada con problemas en materia ordenamiento urbano y no hay justificación alguna para omitir acciones estratégicas. Si bien es verdad que la intensidad de los flujos migratorios incide en dicho crecimiento, también es verdad que no sería el único factor, pues ante todo la autoridad municipal tiene la obligación de conducir de la mejor forma posible el crecimiento poblacional dotándole de una infraestructura de calidad.

También debe señalarse algo muy importante, que de acuerdo al propio IMPLAN, el programa está vinculado con las metas del Milenio, en materia de erradicación de la pobreza y hambre. Esto de alguna manera está también relacionado con uno de los objetivos del IMPLAN, que es promover un entorno adecuado para el desarrollo de una *vida digna*, planteado un conjunto de estrategias y línea de acción encuadradas. En definitiva, se puede afirmar que las metas de los indicadores de la MIR tienen la característica de contar con una unidad de medida, están

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



orientadas a impulsar el desempeño y son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros que dispone el IMPLAN.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de diseño del programa, a continuación se abordan las preguntas de la número 1 a la 14, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

Se plantea un problema muy focalizado en materia de desarrollo urbano sustentable, que está vinculado a la idea de hacer que el territorio sea funcional. En ese contexto, se diseñan estrategias pertinentes y realistas que se esperaría contribuyeran a solucionar el problema. Se asigna **el nivel 4**.

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

El diagnóstico de cual se parte, es claro, consistente y acorde a la realidad de la ciudad, se alude a sus causas y efectos y en general se considera que cumple con los puntos previos. La calificación es el **nivel 3**.

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

No existe información estrictamente teórica o empírica, **la respuesta es NO**, pues no queda claro, pero se vislumbra algún tipo de planteamiento en la materia.

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



Sí cumple, se asigna el **nivel 4**.

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

Se vincula con el plan estatal de desarrollo en materia infraestructura para fortalecer la competitividad de la entidad y con el plan nacional de infraestructura que se implementó en México después de la crisis de 2009.

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

El programa como tal sí contribuye y está vinculado con el propósito de las Metas del Milenio, a través de sus acciones en forma indirecta, pues contribuye a detonar un mayor desarrollo económico a partir del mejoramiento de una infraestructura sustentable y competitiva.

7. *Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:*

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

La población objetivo está claramente definida, existen unidades de medida y se plantea una metodología de medición, pero los plazos y el proceso de revisión no es claro, sin embargo hay una respuesta razonable a este punto, se asigna **nivel 3**.

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

El programa adolece de información relacionada con un padrón de beneficiario, y está ausente cuando menos una características, se asigna **nivel 3**.

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

No existe información disponible con aspectos socioeconómicos del beneficiario, pero hubo una explicación razonable en la entrevista respecto a este punto, con argumentos importantes.

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

En un plano formal sí es posible, **nivel 4**.



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

- a) Nombre.*
- b) Definición.*
- c) Método de cálculo.*
- d) Unidad de Medida.*
- e) Frecuencia de Medición.*
- f) Línea base.*
- g) Metas.*
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).*

Sí cuenta más allá del resultado del indicador, **nivel 4**

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

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

Sí cumple, **nivel 4**

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

Tiene un vínculo con el Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Infraestructura y con el Plan Estatal de Desarrollo en distintas vertientes fundamentales.

5. Tema II. Planeación y Orientación a resultados del programa

En este apartado del proceso de evaluación del Programa de Desarrollo Urbano y Sustentable, se procura identificar el grado de correspondencia entre el ejercicio de planeación y su vínculo con los resultados del programa, considerando la problemática, los objetivos y los indicadores de desempeño. A partir de la información disponible, se puede identificar que el objetivo fundamental que se persigue, es el de contribuir a mejorar los servicios públicos e infraestructura a través de la generación de un entorno urbano planeado y equipado para el desarrollo de una ciudad funcional. Se puede observar que tanto el árbol de objetivos como la Matriz de Indicadores, tienen identificado este propósito y rescatan una problemática real que es necesario considerar en un ejercicio de planeación de amplias miras. En este sentido, se debe insistir que el programa del IMPLAN, es realista en la medida que parte de una problemática real que afecta sensiblemente a la población de Tijuana.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Se observa que la Matriz de Indicadores de Resultados MIR, de alguna manera establece un vínculo con lo plasmado en los planes de desarrollo estatal y federal. A su vez, el Plan Nacional de Desarrollo en su eje de México incluyente, abre espacio para el desarrollo de las entidades federativas y de los municipios, representando estos últimos un espacio del desarrollo local. Por su parte, el Plan Estatal de Desarrollo en la parte correspondiente a desarrollo de la infraestructura para la lograr la competitividad y el desarrollo, abre espacio para que los esfuerzos municipales en materia de desarrollo urbano sustentable se articulen. El programa del IMPLAN es razonable en la medida en que su principal finalidad es buscar el desarrollo social a partir de un rubro de gran relevancia que es justamente el del desarrollo urbano o infraestructura de comunicación.

Se puede notar que en el Árbol de Problemas se identifican problemáticas muy puntuales que es necesario atender. Por ejemplo, se señala, que es importante elaborar instrumentos de acuerdo a la política nacional de desarrollo urbano, vinculando aspectos económicos, sociales y ambientales con un enfoque metropolitano. En este punto es conveniente resaltar que el planteamiento del problema es coherente en la medida que se hace en un contexto nacional y con una visión integral de desarrollo metropolitano. Por otra parte, se señala que es necesario mejorar la normativa municipal de ordenamiento territorial, lo cual es convincente en aras de mejorar el proceso de planeación. Además, la idea de considerar la participación ciudadana dentro de los planes y programas de desarrollo urbano es otro aspecto de gran relevancia, ello habla de una administración incluyente.

También se reconoce que hay vías públicas ineficientes (infraestructura), lo que supondría un efecto adverso en la movilidad de personas. Otro aspecto muy realista que se señala en el ejercicio de planeación es que se considera que no hay atención a nivel delegacional de los planes de desarrollo urbano, lo que representa un déficit en el mecanismo de operación de los programas, cuando los esfuerzos deberían ser colectivos e integradores. Se habla además, de mejorar en materia de eficiencia de administración de recursos y mejorar la calidad de la atención hacia los ciudadanos en materia de trámites (algo muy deseable). En perspectiva, lo que se busca es ver si las problemáticas identificadas y plasmadas en el árbol de problemas se están tratando de resolver, contemplando indicadores y variables adecuadas en la MIR, y luego ver si

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



dichas acciones guardan una correspondencia con el presupuesto programado, de tal suerte que sea un plan operable y realista. En general se puede identificar en distintos documentos de planeación que se pretende mejorar aspectos relacionados con la administración, atención a la ciudadanía e impulso de programas en conjunto con la población.

Se puede argumentar que existe una congruencia entre los componentes de la MIR y el Árbol de Problemas y Objetivos. No obstante, se pueden señalar también que hay algunas deficiencias que pudieran ser materia de mejoramiento. Por ejemplo, se encuentra un error común en las fichas. Se nota en los semáforos un error, pues el rango verde se encuentra entre $X > 95$ y $x < 115$, mientras que el rojo se muestra entre $X < 90$ y $X > 115$. Esto eventualmente se puede prestar a malas interpretaciones a la hora de dimensionar el grado de avance. Debe considerarse que ello puede incidir en una mala interpretación y ponderación de los resultados. En gran parte de los programas no se muestra información sobre los criterios para determinar los rangos de la evaluación, queda la impresión de que son discrecionales – o los rangos están definidos por sistema -.

Hay indicadores que no reportan información (estado crítico), se desconoce si es por no tener resultados favorables, por no implementarse o por otras razones. Se debería replantear la formulación de objetivos en aquellos indicadores que obtuvieron un rango verde en el semáforo, persiguiendo metas más altas. Si bien podemos cuestionar algunos aspectos técnicos en las fichas de los programas que no permiten tener una evaluación correcta de los indicadores, podemos indicar que los programas fueron elaborados para el fin específico que se elaboró. Se debe reconocer que los elementos que integran la Matriz de Indicadores de Resultados, reúne elementos valiosos que hablan de un proceso de planeación cuidadoso y bien estructurado. En realidad se plantean indicadores muy puntuales así, como variable muy claras. En el documento de Matriz de Responsabilidades, se establece con claridad el tipo de eje que se atenderá, el objetivo, la estrategia, la línea de acción y el responsable de llevar a cabo el proceso. En este punto hay claridad, orden y una articulación eficiente de lo que se quiere hacer.

Un análisis general del Programa Operativo Anual da cuenta del fin, propósito, componente o actividad en forma muy sistemática, la unidad de medida es clara y se desglosa el presupuesto por grupo de gasto. Se puede observar una clara transparencia en lo que se refiere a la asignación

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



del presupuesto. Se considera que los montos presupuestados a cada actividad son razonables y permiten llevar a cabo un resultado que podría ser alcanzable. La descripción de indicadores estratégicos que permitan ir evaluando permanentemente los avances, es congruente y permite entenderlo en su justa dimensión. Información adicional ofrecida por el propio IMPLAN, permite establecer que se realizan evaluaciones internas por parte de la Tesorería Municipal y por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado. En general se puede afirmar que el programa recolecta información para monitorear su desempeño. Es información oportuna, además es confiable, pues está validada por quienes la integran. No necesariamente está sistematizada pero es pertinente respecto a su gestión, ya que permite medir los indicadores de actividades y componentes. También debe señalarse que está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente al programa. En general se puede concluir que sus indicadores son relevantes, debido a que capturan actividades de impacto, pero también son pertinentes, debido a que son realmente importantes para la toma de decisiones.

Al analizar la matriz de indicadores, se especifican las siguientes consideraciones por tipo de indicador y se establece una valoración general dependiendo de si es buena o no la característica del indicador.

- *índice de atención de las necesidades de servicios públicos e infraestructura metropolitana*, registra un 95% de cumplimiento. Claridad (sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador.
- *porcentaje de cumplimiento de programas orientados al cumplimiento urbano*, registra un 95% de cumplimiento. Claridad (no), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (no) y aportación marginal (sí). En general se considera un indicador complementario, pero no imprescindible, no es claro en su construcción.
- *Porcentaje de atención a programas de planeación municipal*, registra un 95% de cumplimiento. Claridad (sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador.
- *Porcentaje de atención al plan estratégico metropolitano*, registra un 92% de cumplimiento. Claridad (sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí),



- adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador. Se puede afirmar que es uno de los indicadores más importantes y de impacto, se considera bueno, pero debería expresarse en que se traduce el 92%.
- *Índice de atención a la elaboración de proyectos estratégicos*, registra un 92% de cumplimiento. Claridad (sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (no), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador. Sin embargo, es un indicador al igual que los previos de procesos más que de impactos tangibles.
 - *Índice de participación social en la gestión pública de programas sociales*, registra un 95% de cumplimiento. Claridad(no), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador.
 - *Índice de adecuaciones normativas en materia de desarrollo urbano*, registra un 95% de cumplimiento. Claridad(sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador e imprescindible.
 - *Eficiencia administrativa de los recursos*, registra un 97% de cumplimiento. Claridad(sí), relevancia (sí), económica (sí), monitoreable (sí), adecuado (sí) y aportación marginal (sí). En general se considera un buen indicador. Mide capacidad de gestión.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de planeación y orientación a resultados del programa, a continuación se abordan las preguntas de la número 14 a la 22, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Sí cumple, es un plan organizado y coherente, **nivel 4**.

15. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:

- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.
- b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.
- c) Tienen establecidas sus metas.
- d) Se revisan y actualizan.

No cumple a cabalidad, **nivel 3**.

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

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

No hay evidencia en la información disponible pero toma en cuenta referentes, de acuerdo a lo explicado en la entrevista.



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

Nivel 3

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

En forma razonable muchos indicadores así lo indican

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

No hay referencia explícitas

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

En sumamente importen que los indicadores de desempeño, estratégicos o de gestión, sean permanente evaluados de alguna manera se procede a ello

21. El Programa recolecta información acerca de:

- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.
- b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo.
- c) Las características socioeconómicas de sus beneficiarios.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



d) Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

No está del todo claro, es una duda

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

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

Se asigna **nivel 4**, sí se trabaja con estadísticas y su organización, derivado de la entrevista sostenida con el equipo de trabajo, una experiencia interesante.

6. Tema III. Cobertura y Focalización del programa

Al analizar los diversos indicadores del programa del IMPLAN se puede señalar que es un programa que tiene bien delimitado su campo de acción con respecto al municipio de Tijuana. Sin embargo, también se nota que es muy amplio en materia de población atendida, lo que lo convierte en un programa de amplio espectro y con grandes compromisos independientemente de que sea un instituto que coadyuva en los objetivos de otras instancias municipales. Es preciso señalar que el IMPLAN en forma directa e indirecta sí tiene y debe tener beneficiarios, pues no se puede argumentar que no tiene beneficiarios directos, siendo tan amplio su campo de acción y diversas sus funciones sustantivas. Desde el momento en que existe un plan, se identifican problemas, objetivos y líneas de acción, se alienta una expectativa de mejoramiento en el conjunto de la sociedad. Por tanto, sí tendrían que incidir en una mejor calidad de vida como se ha apuntado previamente y no insistir en el hecho de que no tiene beneficiarios directos.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



La diversidad de sus líneas de acción le da al IMPLAN una amplia cobertura de acción en el ámbito municipal en favor de conseguir el objetivo principal, que es mejorar el desarrollo urbano con una visión de sustentabilidad. En promedio es un programa que atiende problemáticas que se enmarcan en el ámbito administrativo, de planeación y del desarrollo social. La cobertura de sus acciones va desde la elaboración de proyectos y seguimiento de indicadores hasta la ejecución de los mismos proyectos. También se centra en la evaluación de la eficiencia del desempeño de sus políticas y acciones en forma permanente y sistemática, permitiendo establecer porcentajes de avance en ciertos programas. El IMPLAN también se caracteriza por generar información y difusión y desarrollar actividades fundamentales en materia de administración de recursos y eventos de orden social.

Al observar la naturaleza del programa, se puede manifestar que se persiguen objetivos de eficiencia pero no necesariamente de eficacia. Si bien una cantidad de indicadores no cumplen con el nivel de aceptable que se persigue, se deberían de seguir indicadores de eficacia para atender y dar solución de mejor forma a los objetivos fijados.

Del presupuesto que se le programó al IMPLAN se encuentra que una parte importante se destinó a gastos administrativos. De todos los rubros a los que se les destinó apoyo, una buena cantidad de recursos se asignó al seguimiento de instrumentos de planeación territorial municipal, mientras que otros que podrían tener mayor impacto en la planeación territorial y urbana como el programa de colaboración en la ruta troncal, se tuvo un menor recurso. Estos programas de seguimiento tienen el beneficio de tener mayores recursos que en aquellos que impactan directamente a la población.

Los indicadores se enfocan más en generar, difundir, elaborar, evaluar y aplicar proyectos y/o programas bajo un enfoque de eficacia cualitativa que cuantitativa. Como se puede ver en las fichas técnicas de los mismos. Se identifica que el programa tiene una cobertura muy amplia, siendo un problema para atender a tanta población, por lo que si en condiciones normales tener un programa para este tipo de población es difícil, ahora trazar tantas líneas de acción, lo hace muy ambicioso, algo que se pudiera estar reflejando justamente en el hecho de que algunas líneas acciones se encuentren en estado crítico en su proceso de consumación.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



En un balance general sobre la cobertura y focalización del programa, se determina que cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo. Es decir, incluye la definición de la población objetivo que corresponde al municipio de Tijuana y no sólo de la ciudad. Especifica metas de cobertura anual y abarca un horizonte anual que podría considerarse de mediano y largo plazo. También se debe precisar que para impactar a la población objetivo, utiliza información de INEGI. Para efectos prácticos la cobertura del programa es la población potencial, la población objetivo, la población atendida que se podría resumir como una misma bajo un enfoque metodológico pragmático.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de cobertura y focalización, a continuación se abordan las preguntas del número, 23 a la 25, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

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

En este rubro se cuenta con 3 de 4 características, estando sin claridad el tema referente a un horizonte de mediano y largo plazo, **nivel 3**.

24. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

En general se establece que hay una población objetivo

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

Los indicadores de desempeño, sobre todo de carácter estratégico delineados en la Matriz de indicadores y Fichas técnicas, los grados de avance son claros



7. Tema IV. Operación del programa

Los indicadores que se elaboraron para conseguir el fin del programa, además de la cantidad de acciones desarrolladas sugieren que se atendieron varias problemáticas previamente indicadas, debido a que se alcanzaron resultados aceptables de acuerdo con las fichas técnicas y semáforos. Sin embargo, también hay evidencia en dichas fichas que, en el proceso de alcanzar los objetivos trazados, hubo algunas dificultades que se expresan en un resultado crítico. La cantidad de proyectos que no lograron tener en un semáforo verde, puede ser resultado de tratar de abarcar muchas acciones o de no haber contado con los medios necesarios para hacerlo o bien, a problemas de administración y/o gestión. En todo caso denota una brecha entre lo planeado y lo realmente alcanzado.

Se puede considerar que el programa ha instrumentado la metodología del marco lógico pero habría que fortalecer algunos aspectos relevantes. Por ejemplo, considerando los diferentes estados en que se puede encontrar el semáforo que describe el grado de avance o de cumplimiento de lo establecido, se deberían plantear metas y objetivos que sean alcanzables, sin importar que se alcancen resultados modestos pero efectivos. Además, debería haber un esfuerzo de reflexión interna en el IMPLAN con relación al estado crítico de varios indicadores. Es importante además, que cualquier esfuerzo de planeación pública que involucre el diseño de los Árboles de Objetivos y Problemas así como la MIR, involucre en forma activa y decisiva a la sociedad en su conjunto para que el programa en cuestión, cuente con el apoyo necesario y así se fortalezcan las acciones emprendidas bajo un enfoque transversal.

Debe destacarse que la operación del programa se describe mediante un diagrama de flujo que está expresado en los manuales de organización. Un rasgo importante es que los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen características como incluir criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción. Además, están estandarizados, pues son utilizados por todas las instancias ejecutoras, están sistematizadas y difundidos públicamente y se debe reconocer que las acciones del IMPLAN sí tienen en algún sentido, beneficiarios directos o indirectos, contrario a lo que se responde en forma insistente en el cuestionario otorgado. No es posible entender que una



institución pública no implique beneficiarios de algún tipo en su diversidad de acciones. Es un instituto que tiene gastos de operación directos e indirectos. También gastos de mantenimiento requeridos para mantener el estándar de la calidad de los activos. Tiene gastos en capital. Un punto importante es que con respecto a las fuentes de financiamiento para la operación del programa, los ingresos propios representan el 12% mientras que el 88% son transferencias del sector centralizado. Este es un dato importante que se debe ponderar a fin de entender las capacidades reales del instituto. En perspectiva es deseable cambiar la composición del financiamiento o procurar que esté más equilibrada. Se considera que es un tema de gestión y normatividad.

Por tanto, la operación del programa sí tiene avances en los indicadores de servicios y de gestión y de resultados y además, cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Por otro lado, se advierte que el instituto no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida, lo que representa un reto inmediato. No obstante, sí documenta sus resultados a nivel de Fin y de Propósito con los indicadores de la MIR. Se considera que la evaluación representa una área de oportunidad de mejora permanente. En general es posible afirmar que el programa debería operar más eficientemente en aquellas áreas involucradas con los proyectos que indica un estado crítico en su semáforo hasta el segundo trimestre de 2016. Por lo demás, se observa congruencia entre los diversos componente de la planeación pública, es un programa que en su estructura es más consistente que débil.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de cobertura y focalización, a continuación se abordan las preguntas del número, 26 a la 42, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

En la información disponible y entregada, no se identifica ningún diagrama de flujo, pero la estructura genérica del programa es adecuada

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



No hay información al respecto o cuando menos no se identificó

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

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

Se infiere que existe dicha información, por lo explicado claramente en la entrevista de trabajo
.....

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

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

No del todo claro

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

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

En este caso se puede pensar que se cumple con tres características, se tiene duda sobre la estandarización, **nivel 3**

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

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

No se observa algo puntual



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

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

Nivel 3

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

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

Nivel 3

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

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

Nivel 1

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

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

Nivel 3

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

No está asentado explícitamente

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



Sin duda hay estrategias para impulsar el desarrollo urbano sustentable, en marco de un objetivo genérico, lograr que el territorio sea funcional, sin embargo hay algunos indicadores no consolidados

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

a) Gastos en operación: Directos e Indirectos.

b) Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000 y/o 3000.

c) Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).

d) Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Nivel 3

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

Se informa que predominan los recursos locales

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

a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.

b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.

c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.

d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

Sí

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

En general los avances no son del TODO satisfactorios, pero se reconocen avances importantes.



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

a) Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.

b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.

c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.

d) La dependencia o entidad que opera el Programa no cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Al menos cuenta con tres, **Nivel 3**

8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa

Cualquier programa de carácter gubernamental que se diseñe, instrumente y se analice, debe generar en algún sentido resultados favorables, de tal forma que su ejecución sea un éxito en la esfera social y productiva. En la medida que el programa no tenga éxito, es cuestionable la ejecución del mismo y en consecuencia debe haber una revalorización de la estrategia y del conjunto de las líneas de acción. Normalmente hay dos enfoques prácticos que permiten ponderar el grado de efectividad e impacto de un programa, que sus resultados en términos de medición sean favorables a partir de algún índice o conjunto de estadísticas o bien, que la percepción de la población atendida sea satisfactoria con respecto a su instrumentación. En este sentido, siempre es conveniente tener a la mano indicadores de medición confiables, pero también es imprescindible que el usuario o población atendida tenga forma de opinar, valorar o cuestionar el desenvolvimiento del programa. En este marco contextual, es conveniente que se cuente con encuestas de opinión que permitan ir valorando el desarrollo del programa, desde la perspectiva de la opinión pública atendida. Pero no sólo eso, las encuestas o cuestionarios deben estar diseñados a partir de metodologías estadísticas rigurosas que le den fortaleza al ejercicio estadístico-muestral. Un instrumento de esta naturaleza, sería robusto, confiable y una guía fundamental en el proceso de valoración de los resultados de impacto del programa. En el caso particular que nos ocupa, se considera como una debilidad el hecho de que el IMPLAN, no cuente con dicho instrumento formal, de contar con ello, su proceso de gestión seguramente sería



más monitoreable y ayudaría a tomarle pulso a la población atendida, un referente que nunca se debe omitir en la administración pública.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de Percepción de la Población Atendida, a continuación se abordan la pregunta 43, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

siguientes características:

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

En definitiva, no se aprecia con claridad, pero el sistema de comunicación es convincente y se ha explicado en que consiste....., **Nivel 2**

9. Tema VI. Resultados del programa

Lo primero que se debe enfatizar es que el programa de Desarrollo Urbano Sustentable, se documenta adecuadamente con indicadores de la MIR señalando tanto el Fin como el Propósito y eso es congruente con los problemas destacados. Además, se puede considerar que el IMPLAN cuenta con una estructura operativa, administrativa y de gestión necesaria para llevar a cabo sus diversas actividades (hecho constatable). Aunado a lo anterior, cuenta con un presupuesto que es razonable y congruente con retos y acciones que se ha propuesto desarrollar. Esto que se reduce al plano formal y de planeación es favorable. Por otro lado, están las fichas técnicas que revelan los avances hasta el segundo trimestre de 2016 que dan cuenta del avance de un conjunto de proyectos y/o acciones. Por ejemplo, con respecto al Fin de contribuir a mejorar los servicios públicos e infraestructura a través de la generación de un entorno urbano y equipado para el desarrollo de una ciudad funcional, se observa que el semáforo reporta un estado crítico, lo que constituye un foco rojo en materia de resultados. Sin embargo, en el caso del propósito relacionado con la población que habita en la ciudad y que cuenta con un entorno urbano ordenado y sustentable a través de proyectos de planeación urbano, el estado del semáforo es de aceptable, lo que representa un avance importante del programa en su conjunto.



Igualmente se destaca que es aceptable el grado de avance en lo concerniente a la aplicación de programas códigos urbanos para las ciudades DOTS, al igual que en materia de generación de información socioeconómica, demográfica y habitacional para la actualización de instrumentos de plantación. En materia de elaboración de programas o proyectos de mejoramiento de infraestructura urbana y de eficiencia administrativa de recursos, también se tienen resultados aceptables, incluyendo la atención al público que es algo relevante. En contraste, existe un estado crítico en lo referente al seguimiento al programa de desarrollo urbano del centro de la población de Tijuana, algo que es medular y estaría representando una importante omisión. Otros aspectos importantes que el IMPLAN ha logrado avanzar con resultados aceptables es en materia de seguimiento al plan estratégico metropolitano de la planeación de Tijuana y con respecto al estudio de integración urbana, El Monumento. Adicionalmente las fichas técnicas, revelan importantes avances en cuanto la participación en temas binacionales y otros organismos y con relación a la generación de información socioeconómica, demográfica y habitacional, incluyendo el rubro de difusión, promoción y vinculación de las actividades y servicios del IMPLAN a todos los sectores de la población. En el tema de la colaboración de la ruta troncal también se identifica un avance pero en lo referente a la movilidad en Bici, se reporta en el semáforo un estado de riesgo, lo que significa que el IMPLAN se ha quedado corto en su accionar para impulsar y coadyuvar en esta actividad que representaría no sólo una expresión de esparcimiento, sino de una mejor funcionalidad urbana de la ciudad, considerando que uno de los problemas fundamentales de la ciudad es el grado de concentración de tráfico vehicular y por ende de contaminación ambiental.

En materia de entrega de información financiera mensual y trimestral así como en lo referente a administración de recursos humanos, también hay un grado de avance aceptable, incluyendo el seguimiento y evaluación del desempeño, seguimiento al termómetro de eficiencia y capacitación de personal. Otros resultados contrastantes que se tornan adversos debido a la falta de cumplimiento y dado el estado crítico que guardan, es en relación al avance en recaudación de ingresos propios. Este es un tema sensible y complicado, pues el IMPLAN además de diseñar, ejecutar y administrar proyectos también se debe preocupar por mejorar su capacidad de gestión



financiera. En el rubro de la declaratoria del cerro San Isidro también existe un estado crítico que denota probablemente falta de seguimiento. Sin embargo, en lo que respecta al proyecto Yo mejoro Mi Ciudad, CityChanger Labs o laboratorios para transformar la Ciudad, se reporta un avance aceptable.

Una vez hecha una valoración general e integral de la parte de Percepción de la Población Atendida, a continuación se abordan las preguntas de la 44 a la 51, en aras de hacer una evaluación puntual:

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

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

Nivel 3

45. En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

Nivel 3, en sintonía con lo previo...

46. En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s) que no sea(n) de impacto y que permite(n) identificar hallazgo(s) relacionado(s) con el Fin y el Propósito del programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

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

No hay evaluaciones externas que lo acrediten, al menos no se identificó en la información disponible

47. En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s), diferente(s) a evaluaciones de impacto, que permite(n) identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No se puede hacer ninguna valoración.....



48. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

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

No hay evaluaciones internacionales constatables.... Pero siguen un sistema de monitoreo que permite secuenciar los indicadores y que estos no se encuentren en su mayoría en estado crítico. Esto es un hecho destacable, **Nivel 3**.

49. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares ¿qué resultados se han demostrado?

No hay referente de evaluaciones de programas similares que se referencien explícitamente, se infiere que se tomaron en cuenta algunas experiencias exitosas...

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:

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

No cumple con plenitud, **Nivel 3**

51. En caso de que se hayan realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

Estrictamente no hay un estudio de impacto presentado**Nivel 3**



10. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones.	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El árbol de problemas y objetivos está bien estructurado y articulado. • El IMPLAN cuenta con personal especializado, profesional y capacitado. • Se cuenta con un Programa basado en una visión a futuro y articulado el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo. • En la mayoría de los proyectos se reportan resultados aceptables de acuerdo a las fichas técnicas. • Se identifica que hay un seguimiento sistemático a las líneas de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden mejorar algunos indicadores de desempeño en aras de solventar el estado crítico y en riesgo que reportan algunos proyectos. • Se puede mejorar la forma de trabajar en conjunto con otras dependencias a fin de coadyuvar en el logro de objetivos compartidos en favor de un mejor desarrollo urbano, incluso con instancias de carácter binacional. • Estudiar experiencias de desarrollo urbano exitosas a escala nacional e internacional, con el interés de rescatar elementos de planeación que pudieran ser útiles.
▪ Debilidades	▪ Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La población atendida o sensiblemente afectada por las acciones del IMPLAN, es muy amplia, por lo que se debería buscar la forma de segmentar las acciones por zona o área. Preocupa que el IMPLAN, afirme que el instituto no 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles cambios drásticos en los objetivos, diagnóstico de problemas, línea de acción y sustitución total de indicadores estratégicos por parte de las administraciones subsecuentes. • La visión de desarrollo urbano



<p>tiene beneficiarios directos o indirectos derivados de sus acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los programas con resultados en riesgo o críticos deben ser revalorados y evaluados internamente en el IMPLAN antes del cierre de gestión, para tener un diagnóstico que dé certeza y confianza. • Los indicadores de resultados son razonables y responden a la naturaleza de las acciones y objetivos, pero se pueden enriquecer con otros que también sean relevantes y fácilmente monitoreables. 	<p>metropolitano se debe preservar y la actual administración del IMPLAN tiene el deber y compromiso de facilitar una adecuada transición, sobre la base de información entregada en orden, a fin de que el ejercicio de planeación posterior, parta de un referente relativamente exitoso (administración actual).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una amenaza que puede operar en contra de la eficiencia del IMPLAN, es la posible renovación de elementos profesionales relevantes que han venido jugando un papel preponderante en el ejercicio de planeación, ejecución y administración de las actividades por consideraciones de orden político y no de carácter profesional.
---	---

A partir lo previamente analizado es factible hacer algunas recomendaciones de carácter general con el interés de contribuir a una mejor labor de gestión al interior del IMPLAN. En primera instancia, es recomendable que se procure una adecuada correspondencia entre un buen ejercicio de planeación y de seguimiento de resultados. Es decir, se considera que el IMPLAN ha tenido a bien diseñar una adecuada Matriz de Indicadores de Resultados, ha elaborado un convincente diagnóstico de problemas y trazado objetivos razonables, sin embargo, debe procurar que algunos de sus proyectos no estén es estado de riesgo o críticos, independientemente de su relevancia. La falta de correspondencia en algunas acciones y proyectos revela un relativo descuido en materia de monitoreo y habría que reflexionar en el seno del instituto qué es lo que pasó.



Es importante que en el proceso de diseño de indicadores estratégicos, el IMPLAN procure definir indicadores que no sólo den cuenta del avance de los proyectos o de las acciones, sino del impacto que estos tienen en la esfera social, urbana y metropolitana. Esto implica reconocer que cualquier decisión que se tome necesariamente debe tener un impacto en algún tipo de beneficiario sin que esto se entienda como el simple hecho de otorgar becas. En la medida que se identifique el universo de usuarios o beneficiarios se podrá ponderar en su justa dimensión el desempeño del IMPLAN. Por otro lado, es conveniente ser insistente en que el ejercicio de planeación es adecuado pero puede ser mejorable, siempre habrá que repensar en nuevos indicadores, pues puede ser que los disponibles no abarquen o capturen todo el espectro de las actividades que realiza cotidianamente el IMPLAN con precisión.

En aras de darle curso a ciertos proyectos y líneas de acción en los siguientes años, se sugiere que se diseñe un plan ejecutivo de seguimiento para la siguiente gestión en aras de preservar líneas de acción de más largo plazo. Una acción de esta envergadura, le daría a la administración actual un gran reconocimiento, pues estaríamos hablando de un plan ejecutivo de gran visión, que sin duda debe trascender la esfera política. Es parte de un código de ética, compromiso institucional y de correspondencia con la sociedad civil. También se desea afirmar que las funciones del IMPLAN son realmente importantes, es una instancia de carácter estratégico, por lo que es necesario emprender acciones en el corto plazo que le permitan fortalecer sus ingresos y presupuesto propio a fin de ser menos vulnerable a los embates de las restricciones presupuestales estatales o federales, que limitaría su accionar en favor del desarrollo urbano. El desarrollo urbano en Tijuana y en general toda el área metropolitana, implica interactuar activamente con los municipios de Tecate y Playas de Rosarito, la ciudad de Tijuana debe mejorar en materia de crecimiento urbano y ello demanda un IMPLAN competitivo, eficiente y con amplia capacidad de respuesta. La dinámica urbana actual sugiere que siguen sin atender problemas fundamentales. La ciudad sigue creciendo exponencialmente explicada desde luego por una mayor demanda de vivienda y por los flujos migratorios, pero en forma desordenada.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



La evidencia es realmente contundente, existen amplias zonas en la ciudad en donde el desarrollo urbano es creciente pero sin vías de acceso que permitan un adecuado flujo vehicular. Explorando focos rojos de esta naturaleza, se cita un caso por mencionar algo, que da idea del desorden urbano que prevalece en la ciudad, la zona de Santa Fe, una zona residencial y aledañas que sólo cuentan con una única entrada y salida, o una vía alterna poco funcional. Lo sorprendente del caso es que no se toman decisiones razonadas, eficientes con gran visión, *¿y la ciudad funcional a la que se aspira?* No se vislumbra algo claro, orientador y que conduzca a una minimización de problemas en materia de rutas alternas, se complica definirlos porque el desarrollo urbano desordenado ha desbordado a cualquier esfuerzo de planeación. En la materia se pueden señalar muchos problemas monumentales, en Otay, libramiento, carretera libre a Rosarito, Gato Bronco, etc. La gestión actual tiene la encomienda de ser visionaria dejando asentados estos problemas en un plan ejecutivo que trascienda los cambios de administración. La sociedad civil quiere tener expectativas en torno a una mejor calidad de vida. Un desarrollo urbano poco sustentable y poco funcional, no contribuye a ello, se requiere de grandes acciones, y grandes decisiones, que van más allá de lo que el IMPLAN puede hacer, pero que son factibles si encabeza los esfuerzos colectivos en una estrategia de gran calado.

En aras de contribuir a un proceso de planeación más fortalecido, a continuación, se hacen algunas sugerencias orientadas a mejorar la MIR, los árboles de problemas y objetivos y la definición de indicadores de resultados. En cuanto a la MIR, convendría definir indicadores alternativos que se centran más en resultados e impactos que en procesos de gestión o administración. Al final las acciones, las estrategias deben cristalizarse en resultados y es necesario encontrar mediciones lo más claras posibles. En la definición de problemas, se pudieran enunciar otros más, partiendo del hecho de que en materia de desarrollo urbano existen en Tijuana una infinidad de problemas y demandas insatisfechas. En un problema complejo que requiere un diagnóstico amplio, esto mismo conduciría a fijar objetivos adicionales y el proceso de planeación sería más integral y transversal. Es fundamental que los indicadores de resultados, cumplan con las características ya señaladas previamente, pero más importante que estén centrados en medir impactos, resolución de problemas y demandas insatisfechas. Por lo demás, queda la impresión que son indicadores que miden actividades que son inherentes a la misma función pública y que naturalmente se tiene

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

que desarrollar. Esto significa que son mediciones de procesos y actividades cotidianas que de impactos o efectos.



11. Comparación con los resultados de la evaluación de consistencias y resultados

Evaluación de Consistencia	Resultados
<p>1. Se insiste que hay una adecuada planeación que se expresa en una buena estructura de la MIR y árboles de objetivos y problemas, se identifica una correspondencia entre dichos elementos.</p>	<p>2. Es preciso señalar en materia de resultados, la única información disponible que permite valorar el grado de avance de los resultados, se expresa en la ficha técnica.</p>
<p>3. Los problemas identificados para Tijuana se encuadran en un marco de preocupación plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo. Además el ejercicio de planeación del IMPLAN se interrelaciona con los plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo en materia de desarrollo urbano e infraestructura para mejorar la competitividad.</p>	<p>2. En la mayor parte de los proyectos y acciones, se observa un grado de avance aceptable que sugiere un balance más positivo que negativo. Sin embargo, los focos críticos y de riesgo deben revalorarse y eventualmente redirigir la estrategia.</p>
<p>4. Los indicadores de desempeño que permiten llevar a cabo la evaluación de resultados, son consistentes con la problemática planteada. Es decir, sí permiten evaluar sistemáticamente los grados de avance, sin embargo, pueden ser mejorados o redefinidos para contar con un batería de indicadores más amplio.</p>	<p>3. Más allá de lo que indican las fichas técnicas y los semáforos, es deseable que se piense en un instrumento adicional que permita observar logros puntuales, que den cuenta de un avance más claro.</p>
<p>4. Hay cierta correspondencia entre el ejercicio de planeación y diseño del programa y los resultados alcanzados, pues</p>	<p>4. En general si bien se observan en distintos rubros resultados aceptables, no queda claro el impacto que las acciones y estrategias tienen en una mejor</p>



<p>en la mayoría de los casos se alcanza un resultado aceptable siendo menores los focos de riesgo y críticos.</p>	<p>conformación urbana en la ciudad como tampoco el impacto que ello tiene en la zona metropolitana.</p>
<p>5. Las fichas técnicas denota porcentajes en proyectos y acciones fundamentales, que hablan de un buen ejercicio de monitoreo de indicadores. Esto es consistente con la expectativa que podría generar la disponibilidad de buenos indicadores de resultados, objetivos y fichas técnicas, lo que permite afirmar que los resultados se encuadran en un lógica de retos y articulación con el Plan Estatal de Desarrollo de una mejor infraestructura para la competitividad y con un México incluyente destacado en el Plan Nacional de Desarrollo.</p>	<p>6. Es importante pensar en un formato, instrumento o reportes diferentes que clarifican mejor los impactos del quehacer de la administración pública</p>

12. Conclusiones

En términos generales se puede concluir que el IMPLAN ha tenido a bien desarrollar un esfuerzo en materia de planeación que se expresa en una adecuada Matriz de Indicadores de Resultados, un convincente diagnóstico de problemas en la esfera del desarrollo urbano sustentable y ha establecido objetivos razonables. Se han definido indicadores de desempeño que son estratégicos y convencionales para medir el grado de avance de las actividades. En balance, se puede decir que se han logrado diversas cosas a juzgar por el grado de avance que se reporta en las fichas técnicas. Sin embargo, se considera que el IMPLAN ha sido realista, pues también se observan algunos rubros en estado crítico y de riesgo, dado que no han alcanzado las metas establecidas. Como ya se ha insistido, ello tiene que ser motivo de reflexión en el seno del mismo IMPLAM.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Se puede considerar que en general el análisis de consistencia y resultados es favorable bajo un enfoque de evaluación cualitativa. En términos cuantitativos se considera que es imprescindible repensar el ejercicio de evaluación y de reporte de los avances. Es decir, en perspectiva se debe pensar en una evaluación también objetiva pero más orientada a medir aspectos cuantitativos, sobre la base de indicadores mejor medibles, más puntuales y de impacto directo. Lo que significa que el proceso de evaluación debe estar centrado en datos claros y robustos a fin de dimensionar mejor el grado de avance, si bien los instrumentos ya descritos tienen la particularidad de que están bien estructurados y se encuadran en un contexto de preocupación del Plan Estatal de Desarrollo y del Plan Nacional de Desarrollo por mejorar el desarrollo urbano, también es cierto que la información disponible es más cualitativa y de escritorio que datos duros que expresen mejor el desempeño de la actividad pública frente a la sociedad civil. Los retos son diversos y es deseable que se les de lectura en la sección de recomendaciones.

La valoración final del programa es de 3.17, en la escala propuesta por CONEVAL. Derivado de un cálculo de las especificidades.

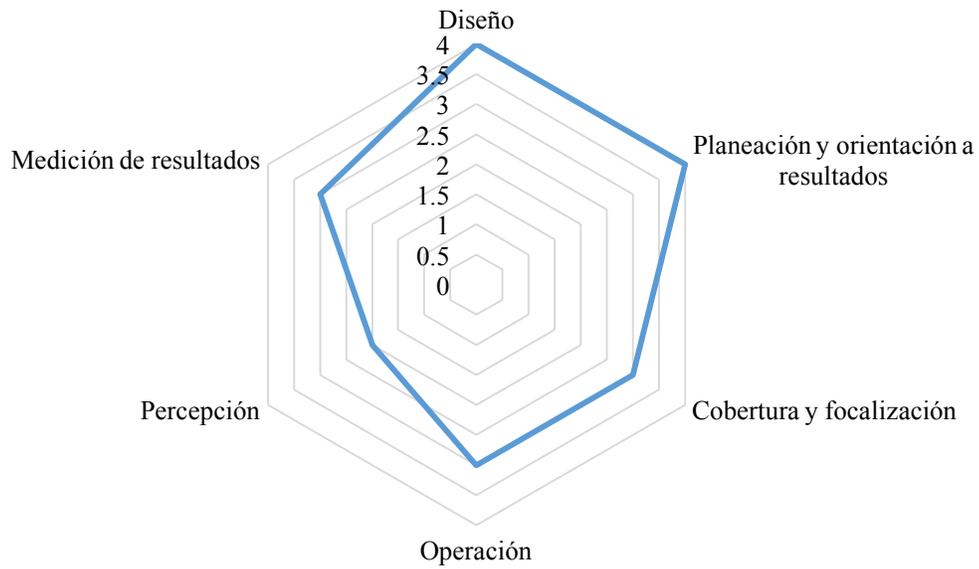
Tema	Nivel
Diseño	4
Planeación y orientación a resultados	4
Cobertura y focalización	3
Operación	3
Percepción	2
Medición de resultados	3
Promedio	3.17

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Gráfica de radial: valoración promedio por tema.





13. Bibliografía

- Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018. México, versión oficial.
- COPLADE (2014). Plan Estatal de Desarrollo. Estado de Baja California, México.
- Ayuntamiento de Tijuana. Plan Municipal de Desarrollo, 2014-2016. Tijuana Baja California
- CONEVAL (2016). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados. Documento Metodológico, México.
- Martín Vera M. (2014). Diseño y operación de indicadores de evaluación en la AP. Documento electrónico. México.
- COPLADE (2014). Desarrollo Económico Sustentable. Plan Estatal de Desarrollo. Baja California, México.
- Tesorería de Tijuana (2016). Programa anual de evaluaciones. XXI Ayuntamiento de Tijuana Baja California.
- CONEVAL (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Ciudad de México.
- Diario Oficial de la Federación, (2013). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología Marco Lógico. Presidencia de la República.
- Castro, M. F. 2008. Insider Insights: Building a Results-Based Management and Evaluation System in Colombia, ECD Working Paper No. 18. (Washington, D.C.: Banco Mundial/IEG).
- Mackay, K. 2007. How to Build M&E Systems to Support Better Governments (Washington, D.C.: Banco Mundial / IEG).
- Gobierno del estado de Baja California (2014). Planes y programas para instrumentar el Plan Estatal de Desarrollo. Baja California, México.
- Gobierno del estado de Baja California (2014). Metodología y proceso de participación ciudadana. Baja California, México.