

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Nombre del Programa: Desarrollo Social Municipal

Responsable del programa: Lic. Jehú Sánchez Reyes

1. Resumen ejecutivo

La evaluación del desempeño es una obligación y una necesidad para el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos y así generar mejores condiciones de vida de los ciudadanos. La democracia exige que los diversos actores involucrados en la problemáticas que pretende atender la administración pública, sean escuchados y que sus intereses sean plasmados en alguna medida en la toma de decisiones. La política planea y la administración pública ejecuta. En la política caben todas las voces y las acciones de gobierno distribuyen mejor los recursos. La función pública debe ir transitando a vigilar que los recursos tengan un impacto positivo en las personas, es por ello que el ejercicio que realiza el municipio de Tijuana es muy loable, al presentar el cómo hacer un mejor uso de los recursos públicos. Al ser evaluado cada uno de sus programas, está llevando a cabo uno de los ejercicios democráticos por excelencia: el transparentar su toma de decisiones, al hacer público, el cómo, por qué y para quiénes se encaminan las acciones de gobierno, y mejor aún, estar abiertos a la evaluación que ayuda a mejorar los planteamientos.

Fundamentado en la Metodología del Marco Lógico, las correcciones que en esta evaluación se vierten sobre el Programa Desarrollo Social, tienen la intención de colaborar en el buen manejo de los recursos públicos, entendiendo que tal labor no es exclusiva de los actores gubernamentales.

En tal sentido, la valoración sobre el Programa Desarrollo Social con sus objetivos, propósitos, componentes, actividades e indicadores, pretende orientar la toma de decisiones. La calidad en los servicios y bienes que ofrece el gobierno, como necesidad planteada por Wilson, hace más de 100 años, sigue siendo una premisa, tomando en cuenta la escasez de los recursos.

No es intención del presente documento corregir objetivos, propósitos, componentes, actividades e indicadores, sino orientar su dirección tomando como base la lógica del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y concretamente los criterios que ha adoptado el

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en lo concerniente a la elaboración de indicadores adecuados que midan más que la gestión, la calidad de las acciones gubernamentales; más que el número de calles pavimentadas, la disminución en tiempos de traslado por haber pavimentado calles; más que el dar millones de alimentos diariamente, ¿cómo los alimentos que otorga el Estado están ayudando a que los niños mejoren su rendimiento escolar?; más que millones de libros comprados, cómo los libros, están incrementado la comprensión lectora.

El indicador que mide, de manera objetiva, el avance de las acciones gubernamentales, es resultado de un diagnóstico sobre la problemática que pretende ser atendida. Si el diagnóstico no está correctamente elaborado es porque no se tomó en cuenta a los involucrados, entre ellos a los beneficiarios, lo que puede llevar a una visión distorsionada de la realidad. Desde ahí podemos marcar complicaciones para generar indicadores adecuados.

La relación de las actividades, componentes, propósito y fin, debe ser más clara y explicar puntualmente el cómo cada actividad repercute en los objetivos planteados.

Si el diagnóstico fue elaborado por pocas personas, desde las oficinas gubernamentales, y no basado en la experiencia de la problemática que enfrentan los funcionarios en la cotidianidad, más sumando la voz de los beneficiarios, se pueden tomar en cuenta acciones gubernamentales que no sean imperantes y relacionarlas con objetivos ambiciosos y de largo alcance. En alguna medida todos los indicadores de desarrollo social presentan este distanciamiento con el objetivo del fin, además de estar redactados de forma ambigua y desde la perspectiva de gestión.

Los objetivos deberían estar redactados desde la perspectiva de la calidad, es decir, resolviendo los problemas de la gente, tomando en cuenta su impacto, considerando el qué, para qué y quiénes. Si no se redactan de esta manera entonces no se está considerando la diversidad de la población.

El Programa Desarrollo Social, no está focalizando sus esfuerzos para atender las necesidades de la población, indica que sus acciones están dirigidas a la amplitud de la población residente en la demarcación política, cuando la población es muy diversa:

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

mujeres, niños, personas de la tercera edad, migrantes, etcétera. En la medida en que focalicen las acciones, los resultados serán más claros, debido a que los indicadores de medición, son más precisos. Los evaluadores, consideran que el programa debe hacer un esfuerzo por focalizar los apoyos en la diversidad de la población.

En el transcurso del documento se hacen recomendaciones precisas a cada objetivo e indicador, considerando que los administradores que tienen a su cargo el programa deben de visualizarlo más allá de las actividades administrativas cotidianas, es decir, las gestionen que están acostumbrados a realizar para el buen funcionamiento de la demarcación. Al ser un programa sujeto a la evaluación y que se ha planteado un interesante, pero ambicioso objetivo, “contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes” debe ser considerado por los administradores como una actividad innovadora, bajo la Metodología del Marco Lógico, que requiere visualizar la problemática más allá de las oficinas gubernamentales, con acciones concretas basadas en recursos disponibles, que repercutan en alguna medida a contribuir en la mejora. La sencillez en los planteamientos sobre actividades concretas, pueden contribuir de más, que objetivos ambiciosos y actividades complejas.

Si el Plan Nacional de Desarrollo, contiene objetivos de gran calado, no necesariamente lleva a que los programas repliquen los mismos objetivos.

El presente documento, revisa el funcionamiento del programa, tomando como base, las consideraciones de los administradores. Así mismo, haciendo una análisis más exhaustivo de cada objetivo e indicador que plantearon en la Matriz de Indicadores de Resultados, se toma en cuenta su relación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Municipal de desarrollo, así también haciendo una análisis de su fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas, para concluir con recomendaciones concretas, que sirvan como hoja de ruta y mejora continua a los tomadores de decisiones en la administración municipal y así contribuir en decisiones más acertadas en el futuro.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

2. Índice

1. Resumen ejecutivo	1
2. Índice.....	4
3. Introducción	5
4. Tema I. Diseño del programa.....	7
5. Tema II. Planeación y Orientación a resultados del programa	16
6. Tema III. Cobertura y Focalización del programa.....	23
7. Tema IV. Operación del programa	26
8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa.....	30
9. Tema VI. Resultados del programa	31
10. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones.....	39
11. Comparación con los resultados de la evaluación de consistencias y resultados	42
12. Conclusiones	44
13. Bibliografía	47



3. Introducción

La evaluación del desempeño en México tiene sus primeras experiencias en 1995, desde entonces se llevan a cabo evaluaciones del desempeño administrativo por medio de indicadores en el gasto público, lo que a la postre se convertiría en el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), que tiene como objetivos fortalecer la evaluación de la gestión gubernamental para la obtención de resultados y la satisfacción de los usuarios (Arellano y Purón, 2004: 476). El presupuesto por resultados debe dar atención a los productos que son bienes o servicios que se proporcionan para beneficio de la comunidad (Maldonado, 2013: 22).

En 2004 se crea el CONEVAL, organismo público descentralizado encargado de evaluar las políticas de desarrollo social, posteriormente, en 2006 se introducen obligaciones para evaluar los resultados de los programas sociales con la promulgación de la Ley General para el Desarrollo Social (LGDS) (Pérez-Jácome, 2009). Por otro lado, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), introduce el concepto de Presupuesto por Resultado (González y Velasco, 2014: 103) y se establecen un conjunto de normas que modifican la forma de ejecutar los procesos de planeación, programación, aprobación, ejecución y evaluación en la Administración Pública Federal (APF) (Ramos y Villalobos, 102: 1012). La LFPRH, asocia la evaluación de la política social a la construcción de un SED, como el instrumento operativo para la implementación del PBR (Acosta, 2011: 124). Se establecen criterios y normas para orientar y llevar a cabo la evaluación de los programas sociales, que se conforma de diversos procesos que permiten: i) evaluar los resultados de los programas federales; ii) retroalimentar a los administradores de dichos programas y iii) mejorar la calidad de información que se entrega al Congreso y a la sociedad.

Este mecanismo descansa en un sistema de indicadores de desempeño, administrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como herramienta para orientar en el futuro los procesos de planeación, programación, presupuesto, ejercicio y control del gasto público federal, así como determinar y aplicar las medidas que se requieran para hacer más eficiente y eficaz la gestión del gobierno federal. Por obligatoriedad, todas las dependencias y entidades de la APF responsables de programas federales deben elaborar la

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

MIR de cada programa federal, como un cuadro que sintetiza lo que el programa se propone y por qué medios lo va a lograr; la MIR formará parte del SED para coadyuvar en el impacto social del gasto público federal.

La Metodología del Marco Lógico, MML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Presenta de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa (Vera, 2015). Contempla y facilita la participación de los involucrados en un problema público, entre ellos los beneficiarios. La MML no es un fin, sino un medio, es un continuo proceso que permite comunicación, levantamiento de información, y ajustes constantes ante los errores encontrados. Es una “carta de navegación” que permite ver desde un inicio el camino y tomar pasos concretos, seguros, adecuados, para implementar las acciones gubernamentales y que éstas tengan un impacto en la calidad de vida de las personas, hace hincapié en los resultados de ese gasto. No debe verse como objetivo de los nuevos procesos administrativos, consecuentemente la MIR no es sólo un entregable, sino una hoja de ruta de los tomadores de decisiones. Permite a los observadores externos (organizaciones de la sociedad civil, organismos evaluadores, académicos, etcétera), así como al gobierno, analizar si las acciones tomadas están teniendo resultados.

El programa de Desarrollo social Municipal, debe conceptualizarse bajo el marco de la MML, considerando la diversidad de la población de la demarcación para elaborar adecuadamente el árbol de problemas, árbol de objetivos, y tener un diagnóstico adecuado de la problemática y las prioridades, esto considerando que se deben de encaminar las acciones gubernamentales para mejorar la calidad de vida. Los indicadores que miden el avance de los objetivos deben de considerarse de calidad y no de gestión, a lo largo del presente informe se presentaran indicaciones y sugerencias para la mejora futura de objetivos e indicadores.



4. Tema I. Diseño del programa

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida.

SI

Se define a la población que tiene el problema o necesidad

SI

Se define el plazo para su revisión y su actualización

SI

Se encuentra identificado en el árbol de problemas, en el se indica una población objetivo, de esta manera se señala en el cuestionario aplicado a la entidad. El programa busca la atención a población social altamente vulnerable como los son niños, ancianos, comunidades indígenas que no cuentan con apoyos para el desarrollo integral y superación de su condición. La serie de recursos destinados a los programas ejercidos desde la paramunicipal, cuentan con revisión constante tanto cualitativa como cuantitativa, la primera desarrollada por organismos académicos externos y la segunda por constantes autorías internas y externas.

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

Causas y efectos características del problema

SI

Cuantificación y características y ubicación territorial de la población que presenta el problema

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

NO

El plazo para su revisión y actualización

NO

El programa cuenta con diagnóstico del problema reflejado en su árbol de objetivos, sin embargo el diagnóstico del problema no cuenta con la definición exacta de la población objetivo. El diagnóstico si cuenta con revisión y actualización.

Problema: La sociedad altamente vulnerable como los son niños, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidad indígena no cuentan con programas de apoyo, capacitación y espacios de expresión que mejoren su calidad de vida y sus condiciones económicas.

Causas del problema : 1) Deficiente fortalecimiento de la estabilidad financiera y la eficiencia administrativa para el óptimo desempeño de la entidad, 2) Escasa gestión y entrega de los apoyos para la población en situación de vulnerabilidad, 3) deficiente organización de la comunidad y la sociedad para que participen en la mejora de su entorno, 4) Limitado fomento e impulso al desarrollo comunitario a través de micro-jornadas comunitarias, 5) Deficiente fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad, 6) Descontento cultural hacia la población indígena.

Los efectos del problema son: 1) Deficiente promoción e inducción de la participación ciudadana y la promoción comunitaria como medio para buscar e impulsar el desarrollo integral de la población altamente vulnerable

El equipo evaluador señala que si existe una relación directa entre el fin del programa que señala la “Mejora a la calidad de vida a la población socialmente vulnerable, mediante la consolidación de una política social, que promueve el desarrollo y la convivencia comunitaria.” y los objetivos específicos. De esta manera se observa que existen indicadores de naturaleza administrativa como operativa, que en su desarrollo fomentan el cumplimiento del fin.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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

El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo y la justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema.

No, sin embargo, la entidad dice contar con dicha justificación el planteamiento del objetivo del plan operativo 2016.

4. El propósito del programa está vinculado con los objetivos del PMD, el PND

Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa PMD y el PND

SI

Respuesta de la entidad Del Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Tijuana 2013-2016; Eje 2: Calidad de Vida, Objetivos: 2.1 Garantizar los derechos sociales para toda la población. 2.2 Consolidar una política social integral e incluyente para el desarrollo de las personas, la familia y la sociedad. 2.4 Impulsar la calidad de vida de los ciudadanos a través de esquemas participativos y administrativos incluyentes y eficientes.

Complemento del evaluador, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Desarrollo Social Municipal se ajusta a las líneas de acción número 2.2.1 “Fortalecer el capital y cohesión social mediante la organización y participación de las comunidades, promoviendo la confianza y la corresponsabilidad”, bajo la misma línea de acción se puede encontrar el objetivo de “Fortalecer a los actores sociales que promuevan el desarrollo social de los grupos en situación de vulnerabilidad y rezago” y la línea de acción 2.2.3 “Desarrollar mecanismos para que la acción pública dirigida a la atención de la población indígena sea culturalmente pertinente”. De esta manera, el Programa de Desarrollo Social Municipal se encuentra dirigido a atender las líneas de acción 2.1.1.1 “Promover los servicios municipales disponibles de carácter subsidiario para las personas con mayor necesidad”, 2.4.1.4 “Fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil y a las personas que apoyen el desarrollo de los grupos en situación de rezago social y vulnerabilidad para elevar su capacidad de apoyo” y finalmente con la línea 2.2.2.1 “Promover el respeto por

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

los derechos, cultural y forma de vida de las comunidades indígenas”. Por lo tanto existe congruencia entre el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Municipal de Desarrollo

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

Dentro del programa de Desarrollo Social Municipal se puede observar un claro eje de acción enfocado en la atención e integración de los grupos más vulnerables de la sociedad tijuanaense, esto se encuentra directamente ligado con la meta nacional de “México Incluyente” la cual busca principalmente “integrar una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad de oportunidades”, armonizando principalmente con los siguientes objetivos: “garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población”, así como el de “proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna”.

6. ¿Cómo está vinculado el propósito del programa con las metas del milenio?

La respuesta de la entidad fue negativa, sin embargo se encuentran relación con las metas del milenio. Los Objetivos del Milenio se componen por ocho ejes de acción entre las que se encuentra la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, mejorar la salud materna, entre otros. De acuerdo al programa y al enfoque mismo del PMD se pueden observar conexiones con objetivos como el primero de ellos, el cual trata de la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, o el último que busca una alianza por el desarrollo, así como el tercero que busca la equidad de género y el empoderamiento de la mujer.

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.

NO

- b) Están cuantificadas

NO

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- c) Se define un plazo para su revisión y actualización

NO

La respuesta de la entidad fue afirmativa, argumentando que la población objetivo se encuentra señalada en el árbol de problemas, sin embargo se considera insuficiente, pues en ningún documento se señala una población objetivo concreta como niños, ancianos o población indígena.

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

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

SI

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.

Si

Respuesta de la entidad: Se apega a la norma técnica Paramunicipal de la Sindicatura Procuradora del H. Ayuntamiento de Tijuana. Norma Técnica No. 19: “Gastos de orden social en las entidades paramunicipales”

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

SI

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Algunas de las actividades, todos los componentes, el propósito y el fin de la MIR se identifican en el documento normativo del programa

SI

La Entidad cuenta con la Matriz de Indicadores donde se encuentra el resumen narrativo del fin, propósito, componentes y actividades.

11. Las fichas técnicas de los indicadores cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre
- b) Definición
- c) Método de calculo
- d) Unidad de medida
- e) Frecuencia de medición
- f) Línea base
- g) Metas
- h) Componentes del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)

Si

El equipo evaluador encontró que algunos indicadores con nombres ligeramente diferentes expuestos en las fichas técnicas en relación con la MIR.

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

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

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

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

De acuerdo al Catálogo de Programas Federales para Municipios 2016, se puede encontrar complementariedad con el Programa de Coinversión Social, el cual tiene como objetivo el “contribuir al fortalecimiento de la participación social a través del impulso a actores sociales que a través de sus actividades promuevan el desarrollo de la cohesión y el capital social de grupos, comunidades y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y exclusión, favoreciendo con ello la inclusión social de esos grupos”(Gobierno de la República, 2016, p. 106). Y a su vez, con el Programa de Apoyos a la Cultura que tiene por objetivo el “Contribuir a promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral mediante el otorgamiento de financiamiento de proyectos de apoyo a la cultura para: conservar las expresiones culturales del patrimonio cultural inmaterial; preservar los bienes que integran el patrimonio cultural material; acrecentar y conservar la infraestructura cultural disponible y para fomentar la cultura” (Gobierno de la República, 2016, p. 161).

14. La unidad responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:
- Es el resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento
 - Contempla el mediano y/o largo plazo
 - Establece los resultados que quiere alcanza, es decir, el fin y el propósito del programa.
 - Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de los resultados

Si

El plan estratégico tiene todas las características establecidas

15. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos
- Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento
 - Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa
 - Tienen establecidas sus metas
 - Se revisan y actualizan

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Si

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas

No

17. Del total de los aspectos susceptibles de mejora clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje ha sido solventados acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

No existe información disponible.

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 de 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 establecido?

No aplica

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

No existe información disponible

20. El programa recolecta información acerca de:

a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial

No es claro

b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo

No

c) Las características socioeconómicas de sus beneficiarios

No

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

No

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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

a) Es oportuna

No

b) Es confiable, está validada por quienes la integraron

Si

c) Está sistematizada

Si

d) Es pertinente respecto a su gestión, es decir, permite medir los indicadores de actividades y componentes

Si

e) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente

Si



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

22. La unidad responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

- e) Es el resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- f) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- g) Establece los resultados que quiere alcanzar, es decir, el fin y el propósito del programa.
- h) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de los resultados.

SI

En casi su totalidad cumple con los puntos establecidos anteriormente. La entidad cuenta con indicadores que se reflejan en la Matriz de indicadores, que a su vez cuentan con una unidad de medida y que se cumplirán de acuerdo a la disponibilidad del recurso financiero.

Se anexa Avance Programático del 1er. y 2do. Avance Programático en sistema SIAC (Sistema Integral de información Contable). En el cual se especifican las metas programadas en cada trimestre y a su vez se informa la meta lograda.

El plan estratégico tiene todas las características establecidas.

23. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos.

Si

24. El programa utiliza informes de evaluaciones externas.

No existe información al respecto.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

25. Del total de los aspectos susceptibles de mejora clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje ha sido solventado acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?
26. El programa recolecta información acerca de:
- La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial
 - Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo.
 - Las características socioeconómicas de sus beneficiarios.
 - Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

En un 85% del 100% se cumple con los requisitos anteriormente expuestos

27. El programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características:
- Es oportuna.
 - Es confiable, está validada por quienes la integraron.
 - Está sistematizada.
 - Es pertinente respecto a su gestión, es decir, permite medir los indicadores de actividades y componentes.
 - Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.

En un 85% del 100% se cumple con los requisitos anteriormente expuestos

Del árbol de objetivos

Problema: La sociedad altamente vulnerable como los son niños, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidad indígena no cuentan con programas de apoyo, capacitación y espacios de expresión que mejoren su calidad de vida y sus condiciones económicas.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Causas del problema : 1) Deficiente fortalecimiento de la estabilidad financiera y la eficiencia administrativa para el óptimo desempeño de la entidad, 2) Escasa gestión y entrega de los apoyos para la población en situación de vulnerabilidad, 3) Deficiente organización de la comunidad y la sociedad para que participen en la mejora de su entorno, 4) Limitado fomento e impulso al desarrollo comunitario a través de micro-jornadas comunitarias , 5) Deficiente fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad, 6) Descontento cultural hacia la población indígena.

Los efectos del problema son: 1) Deficiente promoción e inducción de la participación ciudadana y la promoción comunitaria como medio para buscar e impulsar el desarrollo integral de la población altamente vulnerable.

El equipo evaluador señala que si existe una relación directa entre el fin del programa que señala como fin la “Mejora a la calidad de vida a la población socialmente vulnerable, mediante la consolidación de una política social, que promueve el desarrollo y la convivencia comunitaria.” Y este a su vez está compuesto por otros objetivos específicos que consolidan el cumplimiento general del mismo, de esta manera podemos ver que existen indicadores de naturaleza administrativa como operativa, que en su desarrollo fomentan el cumplimiento cabal del fin.

Del desglose de indicadores.

FIN: Contribución a la mejora de la calidad de vida de la población socialmente vulnerable, mediante la consolidación de una política social, que promueva el desarrollo y la convivencia comunitaria. Se recomienda que no sean tantos los objetivos a cumplir, sean más específicos para que la medición se pueda efectuar, se muestra que el

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

indicador es “*Porcentaje de gestión*” este indicador demuestra poco la relación que tiene con el cumplimiento de la actividad.

Propósito: **promoción e inducción de la participación ciudadana y la promoción comunitaria como un medio para buscar e impulsar el desarrollo integral de la población socialmente vulnerable.** Se recomienda ser más específico, su indicador es “*Informe de resultado*” este indicador es más de gestión que de calidad.

P1C1 Fortalecimiento de la estabilidad financiera y eficiencia administrativa para el óptimo desempeño de la entidad El propósito 1 del componente 1 no es claro en que aporta al “FIN” del programa en general, es específico sin embargo no se encuentra clara la relación. El indicador de éste es *Sobre la asignación y ejecución de recurso de las actividades que integran el componente trimestral* Se considera adecuado el indicador para el propósito planteado sin embargo el propósito no tiene relación directa con el FIN, en ese sentido se recomienda tener más claridad a la hora de plantear los propósitos, componentes e indicadores y estos sean a su vez de calidad y no de gestión.

P1C1A1 Integrar los avances financieros de gestión El propósito 1, componente 1, actividad 1 no tienen relación directa con el “FIN” no contribuye de manera clara a la solución del problema que se plantea, se tiene como indicador *Los estados remitidos por el órgano de control* éste indicador es nato de gestión y no de calidad. Las entrevistas realizadas a la dependencia se decía que si contribuía ya que si mantenían sanas las finanzas de la entidad se podría llegar a un mejor resultado, sería propio adecuar el propósito en redacción.

P1C2 Gestión y entrega de apoyos para la población en situación de vulnerabilidad, se recomienda que el propósito sea de calidad y no gestión, el indicador se describe como: “*sobre la asignación y ejecución de los recursos asignados de las actividades que integran*

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

este componente” se recomienda ser más específico en el indicador y explicar cómo **contribuye** dicho indicador en evaluar el cumplimiento integral del objetivo general, utilizando recursos como ¿Qué y para quienes?

P1C2A1 Articulación de acciones con la finalidad de ofrecer a la ciudadanía servicios integrados de asistencia social, el objetivo tiene que ser más específico, definiendo que servicios y de qué manera abona al cumplimiento del FIN del programa, el indicador se desarrolla como el *Porcentaje de asistencia social que se ofrece a la ciudadanía* en este sentido el indicador debe ser de calidad y no de gestión, más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad.

P1A2C2 Brindar asistencia jurídica a la población socialmente vulnerable el propósito 1 de la actividad 2 del componente 2 deberá ser redactado con más especificidad, introduciendo a la redacción como contribuye al objetivo general del programa, que tipo de servicio se está dando. Ej. Las asistencias jurídicas son en relación a la creación de organismos de la sociedad civil, pues parte de nuestro objetivo es crear más comités ciudadanos y fortalecer la participación ciudadana. Se tiene por indicador el *Índice de asistencias jurídicas brindadas* tener en cuenta que este indicador es totalmente de gestión y no de calidad, no es específico o relevante al objetivo del programa.

P1C2A3 Otorgar apoyos económicos a personas en situación vulnerable El objetivo no es malo, tiene relación con el objetivo general. El indicador *Porcentaje de apoyos entregados*, se recomienda que debe ser de calidad y no de gestión, más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad, cuando se realizaron las entrevistas en esté en específico concluía la entidad que le era difícil y sugerimos un buzón de sugerencias, agradecimientos, comentarios, molestias que tengan los beneficiarios y de esta forma poder monitorear el avance cualitativo y no únicamente cuantitativo en este objetivo.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

P1C3A1 Crear comités de vecinos El objetivo es concreto y tiene relación con el objetivo en general, sin embargo el indicador lo presentan como el “*Porcentaje de comités de vecinos*”, éste debe ser de calidad y no de gestión, más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad.

P1C4 Fomento e impulso al desarrollo comunitario a través de micro jornadas comunitarias El objetivo de la actividad debe ser más concreto, a qué tipo de micro-jornadas se refiere, se deja de manera muy general y no es concreto. El indicador *Porcentaje de micro-jornada realizado*, debe ser de calidad y no de gestión, más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad.

P1C4AI Realizar micro- jornadas asistenciales y de servicio en la MIR se encuentra como: “Realizar micro-jornadas comunitarias” el objetivo debe ser más concreto contemplando como esté abona al “FIN” del programa. El indicador es el *Porcentaje de micro- jornadas asistenciales* este indicador es únicamente de gestión y no de calidad no da herramientas suficientes para hacer un análisis cualitativo.

P1C4 Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para que participen en la ejecución de proyectos estratégicos para la sociedad El objetivo de la actividad debe ser más concreto, a qué tipo de fortalecimiento se refiere o el cómo, los propósitos deben ser claros y no generales. El indicador es el “*Porcentaje de informe de gestión*”, debe ser de calidad y no de gestión, al ser tan extenso el propósito y tan general, el indicador deberá ser más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

P1C5A1 Entregar, supervisar y dar seguimiento a las organizaciones de la sociedad civil que ejecuten acciones con recursos públicos Es correcto el propósito, sin embargo se contemplan varias actividades “entregar, supervisar y dar seguimiento”, entre más extenso es más difícil es poder evaluarlo, en ese sentido el indicador es “*Porcentaje de apoyos a organizaciones de la sociedad civil*” no concuerda con la intensidad del objetivo al quererlo evaluar solo con un informe, que no abona información específica y resulta más de gestión que de calidad.

P1C6 Fomento y promoción de la cultura indígena a través de la participación de la comunidad el objetivo debe ser más claro, menos general, contemplar el ¿Para quienes y qué? Así como el indicador que es el “*Porcentaje de informe de gestión*” deberá contemplar variables de calidad y no de gestión.

P1C6A1 Realizar “Ferias Indígenas” en la ciudad de Tijuana El objetivo de la actividad debe ser más concreto. El indicador *Porcentaje de logro*, debe ser de calidad y no de gestión, más claro tomando en cuenta factores relevantes como quién y qué, si se toma en cuenta que son de calidad

Eventos (No aparece en la MIR, únicamente en la ficha técnica.) Este objetivo es que en mayor medida, a dejado a deber en su redacción, no es específico, significativo ni da claridad en como contribuye al objetivo general del programa, se recomienda volverlo a plantear su indicador es el “*Porcentaje de eventos realizados*” ¿Qué eventos y para quienes? Sería importante contemplar, para entender como este objetivo contribuye al “Fin” del programa, así como también entender que el indicador debe ser más de calidad que de gestión.



6. Tema III. Cobertura y Focalización del programa

La diversidad de la población es un reto mayúsculo para los hacedores de las políticas públicas. Las transformaciones de la sociedad debido a diversos factores como la migración, los nuevos causas democráticos que exigen respeto a los diversos sectores de la población y sus características, deben ser tratados en la confección de las acciones gubernamentales. En este sentido es necesario su focalización, es decir, acciones más concretas para grupos de la población específicos: Mujeres, niños, indígenas, migrantes, etcétera.

En la medida crear acciones concretas que atienden necesidades específicas, los recursos públicos serán mejor ejecutados en términos de eficiencia y eficacia.

El Programa de la paramunicipal Desarrollo Social, observa a la población de la delegación como homogénea, nada más lejano de la realidad. Sus acciones están orientadas a entender a la ciudadanía de la delegación como demandantes de las mismas cosas y en consecuencia con las mismas necesidades. Si se procede de tal manera, esfuerzos y recursos pueden ser desperdiciados.

No es lo mismo orientar acciones para que toda la ciudadanía obtenga actas de nacimiento, a orientar de manera más concreta, acciones para que los migrantes (gente que proviene de otras entidades de la República Mexicana) o gente de la tercera edad, obtengan las actas de nacimiento.

Al mismo tiempo obtener información de calidad para tomar decisiones, puede surgir de enfocar los esfuerzos, como el seguimiento a los beneficiarios. Las acciones gubernamentales deben orientarse a involucrar a la población en la participación, a hacer ver que esa participación es parte de la solución y eso se logra en mayor medida mientras más se considera a la población en todas sus variantes.

28. 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

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

d) Es congruente con el diseño del programa

No

29. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo?

Si, sin embargo, no es adecuado, pues considera a toda la población de la paramunicipal sin hacer diferenciación entre los diferentes grupos.

No

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

No hay información al respecto.

31. Describe mediante diagramas de flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (componentes), así como los procesos clave en la operación del programa.

No hay información disponible

32. El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes

No. El programa cuenta con información sistematizada, pero está no permite conocer la demanda total de apoyos ni las características de los solicitantes. No se cuenta con un estudio socioeconómico.

33. 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: Si

b) Existen formatos definidos: Si

c) Están disponibles para la población objetivo: Si

d) Están apegados al documentos normativo del programa: Si

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

34. 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: Si
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras:
Si
- c) Están sistematizados: Si
- d) Están difundidos públicamente: Si

35. Los programas para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados: No

36. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos: No.

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

- a) Están estandarizados: Si
- b) Están sistematizados: Si
- c) Están difundidos públicamente: Si
- d) Están apegados a documentos normativos: Si

El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de procedimientos de apoyo a beneficiarios: Si



7. Tema IV. Operación del programa

38. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características

- a) Están estandarizados
- b) Están sistematizados
- c) Están difundidos públicamente
- d) Están apegados al documentos normativo del programa

No , no existe información disponible

39. 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 obras se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa
- b) Están estandarizados
- c) Están sistematizados
- d) Son conocidos por operadores del programa

No , no existe información disponible

40. ¿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 , no existe información disponible

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

No , no existe información disponible

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

42. 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:
- b) Gastos en mantenimiento:
- c) Gastos en capital

Si

43. ¿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?

Recursos propios municipales

44. 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.

Si.

45. ¿Cuál es el avance de los indicadores de servicio y de gestión (actividades y componentes) y de resultados (fin y propósito) de la MIR del programa respecto de sus metas?

No es clara la información disponible



46. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:
- a) Las ROP o documento normativo está disponible en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics
 - b) Los resultados principales del programa son definidos 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, a menos de tres clics
 - d) La independencia o identidad 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

No

Esta parte de la evaluación graves resultados ante la falta de información, la serie de preguntas realizadas en este apartado no fueron respondidas adecuadamente, por lo cual la omisión de información obliga al evaluador a emitir un juicio parcial y negativo de la problemática.

La principal característica que podemos identificar es que en los semáforos que se encuentran en las fichas técnicas, al menos el 90% de los objetivos son cumplidos o al menos se encuentra el semáforo en verde, por lo que se entiende que las metas se están logrando, sin embargo la construcción del indicador es lo que no se considera apropiado, por ejemplo en la MIR señala como objetivo número 17. “Eventos” y el indicador es el número de eventos realizados: no la calidad de estos, no el número de beneficiados de estos eventos, no el tipo de eventos que se realizaron en relación a la problemática que se quiera atender.

El programa en mucho se enfoca en objetivos que se miden por indicadores de gestión, es decir, las acciones cotidianas de los funcionarios públicos.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

El objetivo del fin del programa que pretende mejorar la calidad de vida de los habitantes, es difícil de lograr si se miden los avances gubernamentales sólo a través del avance de las acciones gubernamentales y no del impacto que esas acciones tienen en la población.

Al parecer el programa no se elaboró bajo la Metodología del Marco Lógico, MML, que propone hacer una exhaustivo diagnóstico de los problemas que enfrenta la gente, precisamente involucrando, entre otros a la población objetivo en la decisiones que se van a tomar, así como en la recolección de los resultados arrojados. El hecho de que no se levante ninguna encuesta de satisfacción lleva a pensar que no se concibe a la población objetivo como importante en la solución del problema. Así también, al no diferenciar a la población, sólo se consideran los avances que emanan de los funcionarios.

Se puede pensar que pavimentar calles es positivo y puede abonar a mejorar la calidad de vida de la población, y el indicador de gestión mide el porcentaje de calles pavimentadas. Lo que se debería tomar en cuenta, si se transforman los indicadores hacia la calidad, es ver si las calles pavimentadas reducen el tiempo de traslado en la ciudad, y eso es una medición más concreta de la mejora de la calidad de vida. Por otro lado, se pueden pavimentar calles innecesarias para mejorar la vialidad o incluso mentir en bitácoras de kilómetros pavimentados.

Al medir indicadores de gestión los objetivos se cumplen fácilmente pero las problemáticas no se abaten.

El ejercicio que ha hecho el Municipio de Tijuana al evaluar sus acciones gubernamentales es muy loable y ejemplo a seguir en el país, sin embargo se debe seguir aceitando para que cada vez más los presupuestos y acciones gubernamentales impacten positivamente en la población



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

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

No

El programa carece del punto de vista de la población objetivo (ciudadanía) para la confección de las acciones que realiza. Se observa que el programa resuelve la problemática que enfrenta la población de Desarrollo Social, desde el punto de vista de la gestión de los funcionarios, y no desde las necesidades de la población. Esto es porque los resultados, medidos en indicadores, se enfocan en contabilizar el número de acciones gubernamentales y no en la satisfacción de la población.

En este sentido se bene considerar que la Metodología del Marco Lógico, marco conceptual que debe regir la elaboración de los programas gubernamentales, como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Que presenta de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa (Vera, 2015), contempla y facilita la participación de los involucrados en un problema público, particularmente en la elaboración de la MIR. Es de suma importancia considerar a los beneficiarios de los programas.

La MML permite tener una visión panorámica de los problemas públicos que se presentan como fenómenos sociales interconectados y desarrollar hipótesis de causa-efecto, del tipo “si sucede A, entonces esto causa B” (Aldunate y Córdoba, 2011: 21), es un proceso que debe seguirse para llegar a la MIR. No es un producto final que sólo puede elaborarse por expertos en lo más alto de la jerarquía burocrática. No funciona sólo si se declara en documentos oficiales y en la práctica no se aplica, particularmente en el sentido de la comunicación entre las partes involucradas. Es un planteamiento para facilitar la comunicación y coordinación entre los individuos involucrados e interesados en abordar y resolver, en la medida de lo posible, algún problema público, estimulando el logro de los acuerdos y apoya al monitoreo, seguimiento y evaluación, fomentando un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios. De esa manera se permite dar mayor objetividad al proceso. Por medio del análisis de involucrados, análisis del problema, análisis de

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

objetivos e identificación de alternativas de solución al problema, se identifican problemas y se dan alternativas de solución (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

9. Tema VI. Resultados del programa

48. ¿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.

Informe de avances trimestrales

49. En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su

Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

No existe información disponible

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externa, que no sean de impacto y que permitan identificar hallazgos relacionados con el fin y el propósito del programa, 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 refiere al fin y propósito y/o características directamente relacionadas con ellos

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del programa

No existe información al respecto

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

No existe información disponible

52. En caso de que se haya realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta 5, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No existe información disponible

Análisis de la relación entre los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal

Los diferentes planes de desarrollo se realizan cada que llega una nueva administración al poder ejecutivo en cada uno de los niveles administrativos dentro de México, por lo que el ejecutivo municipal, estatal y federal se encuentran obligados a publicar su plan de desarrollo de manera en que queden claros los objetivos que se desean lograr antes de que termine su mandato.

La existencia de estos planes de desarrollo permite a la ciudadanía informarse sobre los puntos en los que su gobernante enfocará los recursos públicos y, a su vez le brinda una herramienta para juzgar si éste logró su cometido o no. La existencia de estos tres planes de desarrollo no deben de significar una acción gubernamental dispersa, al contrario, deben de buscar la especialización en cada nivel de acuerdo a las problemáticas que se puedan encontrar dentro de cada nivel administrativo, pero todas éstas deben de versar sobre las mismas temáticas de manera que se pueda encontrar concordancia en los objetivos

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

gubernamentales y que de esta manera las problemáticas sean tratadas de la manera más efectiva posible.

Por lo que el Plan Nacional de Desarrollo tendrá objetivos más generales en comparación con el Plan Municipal de Desarrollo, pero ello no significará que éste último no trate de las mismas temáticas que conciernen al Plan Nacional de Desarrollo, sino que éste será más preciso en cuanto a las líneas de acción ya que éstas deberán ser adaptadas de acuerdo a las necesidades del municipio.

De acuerdo a esto se analizará el Plan Nacional, Estatal y Municipal de Desarrollo para determinar cuánta congruencia se puede encontrar entre ellos y poder saber si hay una continuidad en relación a las líneas de acción y los indicadores que cada uno de estos planes manifiesta.

En el caso del programa “Desarrollo Social Municipal” se puede observar que en cada uno de los planes gubernamentales se contempla al desarrollo de la sociedad y los diferentes aspectos que esto conlleva como unos de los puntos estratégicos más importantes a tratar durante su gestión. En el caso del Plan Nacional de Desarrollo (2012-2018), el Eje 1 “México en Paz” busca incentivar la participación ciudadana y el acercamiento de la administración pública y sus diferentes trámites a los ciudadanos mexicanos; por otro lado el Eje 2 “México Incluyente” se concentra en fomentar la participación e inclusión de los grupos más vulnerables dentro de la sociedad, como es el caso de las comunidades indígenas o de escasos recursos, esto por medio de apoyos económicos a los hogares y a los proyectos productivos que se busquen desarrollar en zonas marginadas, así como promover y proteger la cultura y los derechos de estas personas. En el ámbito estatal los objetivos comienzan a verse más específicamente, por lo que en el Eje 1 del Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (2014-2019) llamado “Desarrollo Humano y Sociedad Equitativa” se relaciona directamente con el Eje 2 del PND al buscar combatir a la pobreza, desigualdad y marginación, promoviendo el la participación social por medio de la generación de un sentido de comunidad en relación al municipio en general; a su vez se busca promover la participación de la sociedad civil en el desarrollo de programas que atiendan a esta problemática. Finalmente los indicadores dentro del Plan Municipal de

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



Desarrollo de Tijuana (2014-2016) se adaptan aún más a las necesidades del municipio, siendo aún más claros en relación a las líneas de acción de la administración municipal, determinando la necesidad de consolidar políticas sociales que permitan la inclusión de la población marginalizada de la sociedad, promover la participación ciudadana y fortalecer la participación de la sociedad civil en la promoción de la inclusión social dentro de Tijuana.

	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	PLAN ESTATAL DE DESARROLLO	PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	INDICADORES
DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL	<p>Eje 1 “México en Paz”: Enfoque transversal:</p> <p>Estrategia II: Estrechar desde la Oficina de la Presidencia, la Secretaría de Gobernación y demás instancias competentes, la vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y promover la participación ciudadana en la gestión pública.</p> <p>Eje 2 “México Incluyente”:</p> <p>Estrategia 2.1.1. Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.</p> <p>Estrategia 2.1.2 Fortalecer el desarrollo de capacidades en los hogares con carencias para contribuir a</p>	<p>Eje 1 “Desarrollo Humano y Sociedad Equitativa”</p> <p>1.1 Combate a la pobreza, desigualdad y marginación en la estrategia</p> <p>1.1.2 Infraestructura básica y obra social.</p> <p>1.5 Bienestar comunitario y participación social</p> <p>1.5.1 Corresponsabilidad con los organismos de la sociedad civil.</p> <p>1.10 Atención a las comunidades indígenas</p> <p>1.10.2 Atención de los rezagos sociales en las comunidades indígenas</p>	<p>Eje 2 “Calidad de Vida”</p> <p>Eje 4 “Servicios Públicos e Infraestructura”</p> <p>Eje 5 “Participación Ciudadana”</p> <p>Eje 6 “Administración Eficiente, Moderna y Transparente”</p>	<p>1.- Mejora a la calidad de vida a la población socialmente vulnerable, mediante la consolidación de una política social, que promueve el desarrollo y la convivencia comunitaria.</p> <p>2.- Promoción e inducción de la participación ciudadana y la promoción comunitaria como medio para buscar e impulsar el desarrollo integral de la población altamente vulnerable</p> <p>3.- Fortalecimiento de la estabilidad financiera y eficiencia administrativa para el óptimo desempeño de la entidad</p> <p>4.- Integrar los avances financieros de gestión</p> <p>5.- Gestión y entrega de apoyos para la población en</p>

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



	<p>mejorar su calidad de vida e incrementar su capacidad productiva.</p> <p>Objetivo 2.2 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente.</p> <p>Estrategia 2.2.1. Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.</p> <p>Estrategia 2.2.3 Fomentar el bienestar de los pueblos y comunidades indígenas, fortaleciendo su proceso de desarrollo social y económico, respetando las manifestaciones de su cultura y ejercicio de sus derechos.</p> <p>Estrategia 2.2.4: Proteger los derechos de las personas con discapacidad y contribuir a su desarrollo integral e inclusión plena.</p>			<p>situación de vulnerabilidad</p> <p>6.- Articulación de acciones con la finalidad de ofrecer a la ciudadanía servicios integrados de asistencia social</p> <p>7.- Brindar asistencia jurídica a la población socialmente vulnerable</p> <p>8.- Otorgar apoyos económicos a personas en situación vulnerable</p> <p>9.- Empoderamiento de la comunidad y la sociedad para que participen en la mejora de su entorno</p> <p>10.- Crear comités de vecinos</p> <p>11.- Fomento e impulso al desarrollo comunitario a través de micro jornadas comunitarias</p> <p>12.- Realizar micro-jornadas asistenciales y de servicio</p> <p>13.- Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para que participen en la ejecución de proyectos estratégicos para la</p>
--	--	--	--	--

PAE Tijuana 2016
Evaluación de Consistencia y Resultados



				<p>sociedad</p> <p>14.- Entregar, supervisar y dar seguimiento a las organizaciones de la sociedad civil que ejecuten acciones con recursos públicos</p> <p>15.- Fomento y promoción de la cultura indígena a través de la participación de la comunidad</p> <p>16.- Realizar “Ferias Indígenas” en la ciudad de Tijuana</p> <p>17.- Eventos</p>
--	--	--	--	--

A continuación se hace una relación de los componentes del programa con los indicadores que el gobierno estatal evalúa para encontrar avances en los componentes. Se consideraron sólo algunos que tenían relación.

Sistema Estatal de Evaluación de Desempeño

TEMA: DESARROLLO HUMANO

Eje: Seguridad y Justicia integral

*Indicador: PORCENTAJE DE AVANCE EN LA ENTREGA DE APOYOS ALIMENTARIOS EN COMUNIDADES VULNERABLES

Programa: Atención a la población vulnerable

Dependencia: DIF Estatal

Interpretación:

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

A mayor valor del resultado del indicador, mayor nivel de avance en el logro metas de los departamentos involucrados en brindar apoyos y servicios alimentarios en las comunidades focalizadas con un grado de alta y muy alta vulnerabilidad.

***Indicador: COBERTURA DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL APOYADAS**

Programa: Desarrollo Comunitario

Dependencia: Secretaria De Desarrollo Social

Interpretación:

A mayor valor del resultado del indicador, mayor porcentaje de organizaciones de la sociedad civil que recibieron apoyo, mayor participación responsable y subsidiaria del gobierno con las organizaciones de la sociedad civil en los temas tendientes a lograr el bienestar y el desarrollo social.

***Indicador: PORCENTAJE DE POBLACIÓN EN POBREZA MULTIDIMENSIONAL EN BAJA CALIFORNIA**

Programa: Gestión Y Conducción De La Política Sectorial

Dependencia: Secretaria De Desarrollo Social

Interpretación:

A menor valor del indicador, mayor porcentaje de personas que abandonan la situación de pobreza multidimensional en baja california.

***Indicador: COBERTURA DE APOYOS ASISTENCIALES**

Programa: Atención A Grupos Prioritarios Y Vulnerables

Dependencia: Secretaria De Desarrollo Social

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Interpretación:

A mayor valor del resultado del indicador, mayor número de ciudadanos apoyados en sus necesidades urgentes, menor número de población en situación de desamparo.

La relación que existe entre los indicadores de los programas Municipales dista mucho de complementar a los indicadores Estatales debido a que no son iguales y no se pueden homologar o complementar.



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"> • Ya hay matrices en las que se pueden basar para la realización de nuevos y mejores objetivos • Se pueden analizar los resultados que ofrecen antiguos indicadores para la formulación de nuevos y mejores indicadores. • Se cuenta con el apoyo de Programación y Presupuestos para la realización y cotejo de la MIR, POA y fichas de trabajo • Existe anualmente evaluaciones externas que les facilita la retroalimentación. • Al ser una entidad paramunicipal, se cuenta con trabajo ya realizado en comités o comunidades cercanos a experiencias previas con trabajo de campo, tanto con esta misma como con otras entidades homologas. • Se cuenta con una gran capacidad de financiamiento público y privado, así como la mano de obra suficiente para ejecutar los programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la nueva administración • Tienen capacidad para cambiar los planes y objetivos • Enfocar todo el recurso en dar una solución progresiva e integral a un solo problema con una población objetivo bien definido. • Al ser un beneficio público y gratuito, existe mucho potencial de éxito en las convocatorias. • Al ser un programa dirigido por el gobierno municipal, se cuenta con la apertura de medios de comunicación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No se focaliza la población objetivo. • No coincide la MIR con las fichas técnicas • Falta de autonomía • Falta de capacitación • No existe actualización en la información. • Incapacidad de ver errores y capital de trabajo mal utilizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia de la nueva administración • Dificultad para romper el paradigma • Existe una secretaria que cumple funciones similares en los tres órdenes de gobierno. • El hecho de que los programas sean interrumpidos, por procesos electorales y cambios administrativos dificulta el seguimiento.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- Considerar la Metodología del Marco Lógico para la elaboración del diagnóstico del problema, involucrando, entre otros a los beneficiarios del programa.
- Reelaborar el árbol de problemas y clarificar las causas y efectos de los problemas prioritarios a atender y así mejorar la calidad de vida de los habitantes de la delegación.
- Reelaborar las fichas técnicas de los indicadores en lo referente al objetivo y la definición, en ella se puso lo mismo, y la definición debe ser sobre el indicador.
- En el objetivo del fin se debe considerar los factores relevantes para su redacción: qué se pretende hacer y para quiénes, considerando, el cómo lo va a hacer.
- Los objetivos de los propósitos debe considerar quiénes y qué.
- Los objetivos deben de ser uno y no múltiples.
- Los objetivos deben ser redactados de manera que sean más concretos en términos de qué y quiénes, para ser considerados de calidad.
- Los objetivos deben considerar a la población objetivo focalizado, por ejemplo, jóvenes de la delegación.
- Los propósitos deben considerar a la población objetivo focalizado y la región dónde debe aplicarse el programa.
- Los componentes deben de incluir el qué de las cosas.
- Las actividades deben anunciar cómo hacer las cosas.
- Los indicadores deben tener claridad, relevancia, economía, que sean monitoreables, y adecuados.
- Los indicadores deben de ser de calidad y no de gestión, que las acciones midan el impacto de las acciones gubernamentales en las personas.
- Los indicadores deben medir cosas concretas en tiempos concretos.
- Para crear indicadores de porcentajes hay que tener claridad en el universo de lo que se pretende medir, ejemplo, porcentaje de habitantes organizados, se debe tener el número exacto de habitantes potenciales a organizarse.
- Para la creación de indicadores que se miden en porcentajes se debe tomar en cuenta el quién y el qué.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- Para la creación de indicadores que se miden por índice, como el índice de eficiencia de trámites, se debe considerar fuentes externas, oficiales para comparar. El ejemplo tomado del Programa Desarrollo Social, no hace referencia a qué fuente se va a consultar para obtener el índice en la eficiencia de trámites.
- El programa debe de focalizar los esfuerzos en la población, ejemplo, niños, personas discapacitadas, de la tercera edad, migrantes, etcétera.
- El programa debe considerar mecanismos para medir la satisfacción de los beneficiarios.
- Recolectar información de la población objetivo, a través de encuestas de satisfacción.



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

“Desarrollo Social Municipal” se puede observar que en cada uno de los planes gubernamentales se contempla al desarrollo de la sociedad y los diferentes aspectos que esto conlleva como unos de los puntos estratégicos más importantes a tratar durante su gestión. En el caso del Plan Nacional de Desarrollo (2012-2018), el Eje 1 “México en Paz” busca incentivar la participación ciudadana y el acercamiento de la administración pública y sus diferentes trámites a los ciudadanos mexicanos; por otro lado el Eje 2 “México Incluyente” se concentra en fomentar la participación e inclusión de los grupos más vulnerables dentro de la sociedad, como es el caso de las comunidades indígenas o de escasos recursos, esto por medio de apoyos económicos a los hogares y a los proyectos productivos que se busquen desarrollar en zonas marginadas, así como promover y proteger la cultura y los derechos de estas personas. En el ámbito estatal los objetivos comienzan a verse más específicamente, por lo que en el Eje 1 del Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (2014-2019) llamado “Desarrollo Humano y Sociedad Equitativa” se relaciona directamente con el Eje 2 del PND al buscar combatir a la pobreza, desigualdad y marginación, promoviendo el la participación social por medio de la generación de un sentido de comunidad en relación al municipio en general; a su vez se busca promover la participación de la sociedad civil en el desarrollo de programas que atiendan a esta problemática. Finalmente los indicadores dentro del Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana (2014-2016) se adaptan aún más a las necesidades del municipio, siendo aún más claros en relación a las líneas de acción de la administración municipal, determinando la necesidad de consolidar políticas sociales que permitan la inclusión de la población marginalizada de la sociedad, promover la participación ciudadana y fortalecer la participación de la sociedad civil en la promoción de la inclusión social dentro de Tijuana.

1. Matriz de Resultados

En relación con a las matriz de resultados de entidad paramunicipal Desarrollo Social, se puede hacer la recomendación que el objetivo sea uno y o varios, para que la manera en la que se evalué es decir para que el indicador sea concreto y fácil de aplicar.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Los diecisiete objetivos están en una medida promedio de lo que utilizan las entidades, están entre los 38 indicadores y otros llegan solo a los 8. La recomendación es no fijarse en el número de indicadores, es decir, a mayor número de indicadores no necesariamente aseguran una buena evaluación, la sugerencia es optimizar dichos indicadores para que sean los correctos y se pueda aprovechar al máximo la información generada.

3. Árboles

La sugerencia emitida en razón a los arboles de objetivos es referente a la identificación cuantitativa de la población objetivo, es decir en el caso del programa de desarrollo social no se cuenta con información cuantificable y verificable de la población objetivo, por lo que se entiende que no hubo un estudio previo para la elaboración metodológica del programa.

4. Indicadores

La sugerencia y observación para los indicadores es que se contemple la posibilidad de hacer partícipes en la construcción de dichos indicadores a la plantilla del personal operativo de la entidad.

Así como también los indicadores vayan acercándose al concepto ya antes mencionado, “indicadores de calidad” y no de “gestión”.

Así como también los indicadores vayan acercándose al concepto ya antes mencionado, “indicadores de calidad” y no de “gestión”.

5. Plan Operativo Anual

Aunque la evaluación se aboque más al tema de la construcción de indicadores y revisión de objetivos, nos percatamos que en el plan operativo, no coincidían números con las operaciones realizadas. Por lo cual se sugiere sujetarse lo operativo a lo presupuestal.



12. Conclusiones

La valoración sobre la evaluación que el municipio hace del Programa Desarrollo Social tiene la intención de colaborar a generar mejores diagnósticos, para entender de una mejor manera las causas y consecuencias de los problemas públicos que afectan a la población. Consecuentemente los objetivos del fin, propósitos, componentes, actividades y sus respectivos indicadores, estarán mejor contruidos en términos de calidad, más que de gestión, logrando así hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos.

Los resultados del presente informe representan una lectura de la legislación vigente en materia de evaluación de resultados y de teorías al respecto, vertida en observaciones concretas y pertinentes. Se plantea como una hoja de ruta para corregir sobre la marcha la toma de decisiones, más que una valoración subjetiva, es una opinión objetiva de cómo medir los avances en las acciones de gobierno a través de sus programas.

Tomando en cuenta lo anterior, los indicadores como la punta del iceberg, representan que está haciendo la administración, y qué puede lograr. Si se toman a los indicadores como no adecuados, se está considerando que lo que está haciendo y midiendo la administración, se puede y debe corregir. En el caso del Programa Desarrollo Social, es necesario conceptualizar bajo el lente de la Metodología del Marco Lógico, el problema que aqueja a la población del municipio, para plantearse objetivos realizables.

Los objetivos que se miden por la gestión de los funcionarios, son fáciles de lograr, pues contemplan acciones cotidianas de la función pública. En este sentido, los objetivos se alcanzan de manera más fácil al medirse de manera cuantitativa. La propuesta hacia objetivos e indicadores que se orienten hacia la calidad, son menos buscados por los funcionarios pero estos son necesarios para impactar en la calidad de vida de los beneficiarios de los programas.

Una mejor redacción de indicadores traerá consigo una revaloración de la intervención de la población objetivo en la redacción del diagnóstico, así como en la recolección de información sobre la satisfacción de los beneficiarios, los cuales serán mejor atendidos en la medida en que se focalice la intervención gubernamental.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Los indicadores deben tener claridad, ser precisos e inequívocos, entendibles y que no den lugar a interpretaciones, relevancia, que reflejen una dimensión importante del logro del objetivo, deben de proveer información sobre la esencia del objetivo, economía, que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador, deberá estar disponible a un costo razonable, que sean monitoreables, que pueda sujetarse a una verificación independiente y adecuados, que aporte una base suficiente para evaluar el desempeño.

En relación a la concordancia de los diferentes Planes de Desarrollo (nacional, estatal y municipal) con el Programa Delegación la Presa, se reconoce la labor de consistencia entre ellos.

Es necesario crear objetivos más concretos que no sean ambiguos y no tener múltiples objetivos en uno. Esto puede obstaculizar la atención del problema, y consecuentemente se excedan los recursos y esfuerzos, dificultando evaluaciones posteriores.

Por último se recomienda la creación de mecanismo de recolección de información relativa a la satisfacción de los beneficiarios, la cual retroalimenta al programa y le permite la mejora continua.

La valoración final del programa es de 1.5, en la escala propuesta por CONEVAL.

Diseño	2
Planeación y orientación a resultados	2
Cobertura y focalización	1
Operación	1
Percepción	1
Medición de resultados	2
Promedio	1.5

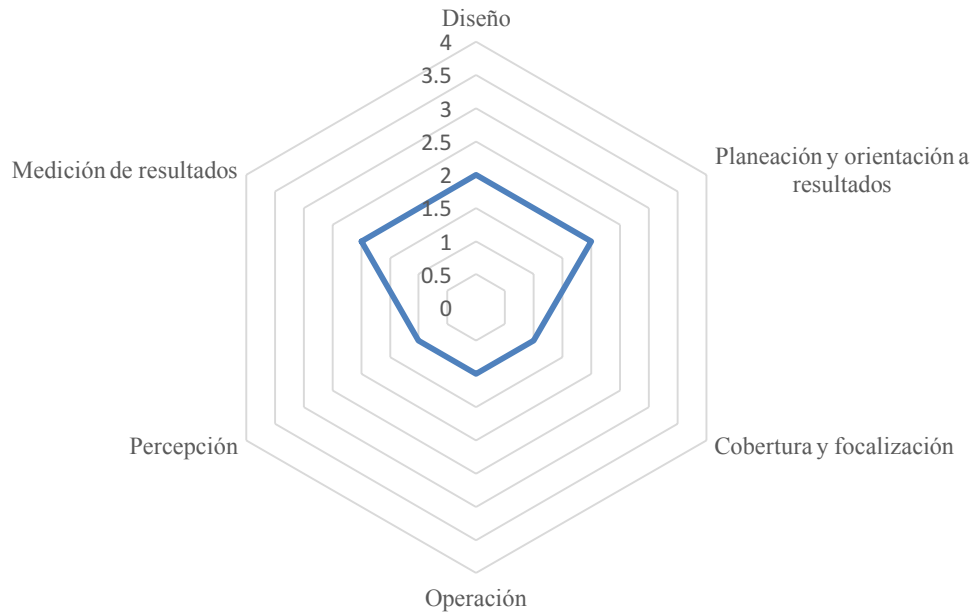
PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Gráfica de radial: valoración promedio por tema.



PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

13. Bibliografía

Acosta, Félix (2011), “Evaluando la política social y desempeño de gobierno en México: Tensiones y dificultades institucionales”, en Ramos, José María, et al., (coords), La Evaluación de políticas públicas en México, México, El Colegio de la Frontera Norte, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Aldunate, Eduardo y Julio Córdoba (2011), “Formulación de programas con la metodología del marco lógico”, Serie Manuales, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Naciones Unidas.

CONEVAL (2013) Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

Gobierno de la República. (2016). Catálogo de Programas Federales para los Municipios, 270.

Gobierno de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, 180.

Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe 2015, 72.

González, Gómez, Javier y Ernesto Velasco Sánchez (2014), “La Evolución del presupuesto basado en resultados en México, 2004-2012: transferencia e implementación de una política pública”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 58, feb. 2014, Caracas.

Maldonado Trujillo, Claudia (2013), “Presupuesto por resultados en América Latina: El desafío de la información de capacidades”, Robinson, Marc, *Elaboración de presupuestos basados en resultados*, Manual sobre la elaboración de presupuestos basados en resultados, Materiales de Capacitación Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados, CLEAR. Disponible en: http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/Manual%20sobre%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20presupuestos%20basados%20en%20resultados_CLEAR.pdf (12 de noviembre 2015).

PAE Tijuana 2016

Evaluación de Consistencia y Resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Ortegon, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005), Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Chile: Serie, manuales N. 42, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, CEPAL.

Pérez-Jácome Friscione, Dionisio (2009), “Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México”. Disponible en:

http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf

(1 de abril 2015).

Ramos García, José María, y Alberto Villalobos (2012), “Un gobierno por resultados y la nueva gestión pública en México”, en Ramos García, José María y Tonatíuh Guillen López, coordinadores, Gobernanza por resultados en México. Eficacia directiva 2006-2012, México, Colegio de la Frontera Norte.

Vera Martínez, Martín (2015), Diseño y operación de indicadores de Evaluación en la AP, manual.

Wilson, Woodrow, 1980, El estudio de la administración. Disponible en: <http://www.omarguerrero.org/articulos/WILSON.pdf>