



Nombre del Programa: Tijuana Capital Cultural

Responsable del programa: C.P. Karla Gabriela Flores Ramírez

1. Resumen Ejecutivo

El programa Tijuana Capital Cultural está a cargo del Instituto Municipal de Arte y Cultura de Tijuana. Dicho Programa contribuye a la prestación de servicios de arte y cultura en el municipio a través de la organización de diversos eventos, de igual manera brinda apoyos a personas que desarrollen algún tipo de actividad relacionada con estas actividades.

En este documento se evalúa la consistencia y orientación a resultados del programa Tijuana Capital Cultural con el objetivo de generar información que sirva para mejorar el diseño, gestión, operación y resultados. La evaluación se divide en seis temáticas de análisis. En primer término se aborda el diseño del programa. El programa cuenta con un diagnóstico, pero que presenta la limitación de que no identifica en forma puntual a la población potencial y objetivo, esto debido a que resulta un tanto incierto considerar que dicha población serán todos los habitantes de la ciudad de Tijuana. En el árbol de problemas y objetivos se identifican las causas, el efecto y las características del problema, así como el fin, propósito y medios para solucionarlo. El propósito establecido en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) contribuye al eje III. Un México con educación de calidad; IV. México Próspero; V. México con responsabilidad global del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018. Se identificó que existe vinculación con los objetivos del Milenio 1 y 2, “Erradicar la pobreza extrema y el Hambre” y “Lograr la enseñanza primaria universal” propuestos por la Organización Mundial de las Naciones Unidas. El Programa no ha diseñado las Reglas de Operación o un documento normativo que permita reflejar claramente la consistencia de los objetivos del programa, las metas y el diseño del programa. El propósito establecido en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) contribuye a la Meta III. “Un México con educación de calidad”; IV. “México Próspero” y la V. “México con responsabilidad global” del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018. Se identificó que existe vinculación con los Objetivos del Milenio 1 y 2, “Erradicar la pobreza extrema y el Hambre” y “Lograr la enseñanza

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



primaria universal” propuestos por la Organización Mundial de las Naciones Unidas. El Programa no ha diseñado las Reglas de Operación o un documento normativo que permita reflejar claramente la consistencia de los objetivos, las metas y el diseño del programa.

El segundo tema se refiere a la planeación y orientación a resultados. El programa no cuenta con un plan estratégico, que contemple el fin y el propósito, y que contribuya junto con los planes de trabajo anual al logro de sus objetivos de mediano y largo plazo. Es la primera vez que participa en una evaluación externa, por lo que resulta de gran importancia tomar los resultados de ésta para la toma de decisiones que contribuyan a mejorar sus procesos de gestión institucional.

En el tema tres se abordan cobertura y focalización del programa. El programa no maneja alguna estrategia de cobertura documentada, para atender a la población objetivo, tampoco posee mecanismos para identificarla.

El tema cuatro considera la operación del Programa. En su página electrónica que presenta se puede acceder a información que cumple con las disposiciones de transparencia y rendición de cuentas. Se puede acceder a diferentes documentos importantes correspondientes al marco jurídico legal, el manual de organización, las facultades, el directorio de funcionarios, las remuneraciones de servidores públicos, número de plazas y personal base y de confianza, al reglamento interno, entre otros, que son del interés de la sociedad y del público en general. No obstante, es importante señalar que, en la página del Ayuntamiento de Tijuana llamada Unidad Municipal de Acceso a la Información UMAI no están actualizados los datos del Instituto Municipal de Arte y Cultura.

El quinto tema se expresa en términos de percepción de la población atendida. Se debe decir a este respecto que, el Programa no maneja mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios conforme a los servicios de atención que reciben a nivel administrativo. Por tanto, sería importante que se diseñara un instrumento de medición en este sentido, con la finalidad de encontrar áreas de mejora, entender las expectativas de los usuarios y/o mejorar la calidad de la atención que se ofrece a la población.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Conforme al sexto tema medición de resultados, se dice que éstos son positivos con respecto al fin y el propósito del programa. Si bien el Programa no cuenta con resultados de evaluaciones externas previas, los resultados de la presente evaluación pueden servir para los próximos procesos de construcción de la MIR.

Por último, se realiza el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y se proveen Recomendaciones. Finalmente se concluye.



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	19
6. Tema III. Cobertura y focalización del programa.....	24
7. Tema IV. Operación del programa.....	26
8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa.....	36
9. Tema VI. Resultados del programa.....	37
10. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones	41
11. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados	43
12. Conclusiones	44
13. Bibliografía.....	47



3. Introducción

La evaluación del desempeño en México tiene sus primeras experiencias en 1995, año en que se llevan a cabo evaluaciones del desempeño administrativo por medio de indicadores en el gasto público, lo que posteriormente 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, presupuestarios, ejercicio y control del gasto público federal, así como determinar y aplicar las medidas que se requieran para hacer más eficiente y

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



eficaz la gestión del gobierno federal. Por obligatoriedad, todas las dependencias y entidades de la APF responsables de programas federales deben elaborar la 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 de los programas. 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 Tijuana Capital Cultural responde a la problemática de insuficiencia, falta de divulgación y fomento del desarrollo artístico, histórico y cultural en la ciudad de Tijuana. Este programa tiene como objetivo poder alcanzar a todos los habitantes del municipio.

En este documento se lleva a cabo una evaluación relacionada a la consistencia y orientación de resultados del Programa Tijuana Capital Cultural, con la finalidad de generar información que sirva para mejorar el diseño, gestión, operación y resultados. El programa es implementado por el Instituto Municipal de Arte y Cultura de Tijuana. La evaluación se divide en seis temáticas de análisis: Diseño, Planeación y orientación a resultados del programa, Cobertura y focalización



del programa, Operación del programa, Percepción de la población atendida del programa y Resultados del programa. También se incluye el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y se proponen Recomendaciones. Finalmente se concluye.

4. Tema I. Diseño del programa

Análisis de la justificación de la creación y del 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:
 - 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.

Respuesta. Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">● El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y● El problema cuenta con dos de las características establecidas en la pregunta.

A pesar de que el Programa no cuenta con el documento Reglas de Operación, el problema se establece en el árbol de problemas como un hecho negativo: “La insuficiente creación, divulgación y fomento del desarrollo artístico, histórico y cultural”. En el Diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 se considera que la Oferta Cultural es uno de los elementos centrales para dirigir el desarrollo de la sociedad. Para el caso de Tijuana considera que ésta ha definido su propia cultura e identidad como resultado de mezclas de otras culturas. A fin de contribuir a elevar el nivel intelectual y el acervo cultural de las personas que habitan el municipio y para dar mayor cobertura a la población, el Programa cuenta con 23 bibliotecas

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



públicas municipales básicas, una biblioteca pública regional, 2 paramóviles y una biblioteca móvil, 2 museos de tipo local, 2 teatros, un auditorio, 3 casas de cultura, un museo de arte, un museo regional y una escuela integral de artes.

No obstante, no se establece con claridad y puntualidad cuál es la población objetivo (su cuantificación y demarcación geográfica), no está definida del todo; aunque el programa anual, el marco jurídico y las líneas de acción, la incluyen a esta población de manera muy general no logran delimitar y precisar cuál es la población que presenta el problema o necesidad.

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con un diagnóstico del problema, y• El diagnóstico no cuenta con las características establecidas en la pregunta.

Sí existe un diagnóstico del problema el cual se presenta dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016, como ya se señaló más arriba; sin embargo, éste no se encuentra vinculado del todo con los objetivos que se pretenden alcanzar, es un diagnóstico general que no incluye datos o características cuantitativas y cualitativas de las personas que habrán de recibir apoyos o

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



beneficios del programa. En marzo de 2015 el Instituto Municipal de Arte y Cultura elaboró el árbol de problemas y de objetivos que busca alcanzar la entidad paramunicipal. En éste se incluyen las principales causas del problema:

- 1) Insuficientes actividades artísticas y culturales.
- 2) Insuficiente capacitación y actualización.
- 3) Escaso sentido de pertenencia, a algo e identidad.
- 4) Deficiente fomento a la lectura.
- 5) Insuficientes vínculos de intercambio.
- 6) Administración deficiente de los recursos asignados para la gestión de políticas públicas

Ahí mismo se establece como único efecto:

- 1) La deficiente difusión de la infraestructura social para promover, difundir y fomentar el desarrollo de la comunidad de Tijuana a través de la educación, arte y cultura.

Con respecto a la cuantificación de las características y ubicación territorial de la población que presenta el problema, se recomienda que se incorporen datos estadísticos, sobre las características de la población que asiste y forma parte de los eventos y programas que desarrolla el Instituto Municipal de Arte y Cultura (IMAC), como los que presenta el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Con respecto al diagnóstico que se maneja en el Plan Estatal de Desarrollo se relaciona principalmente en una causa y un efecto.

La causa:

- 1) Poca cobertura de eventos en la comunidad.

Efectos:

- 1) Poca participación por parte de la ciudadanía en eventos de arte y cultura.
- 2) Violencia estructural.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



Por su parte el Plan Nacional de Desarrollo sólo contempla como causa del problema focal, que falta crear programas autosustentables, y como efecto se menciona la desaparición de éstos.

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">• 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 no es consistente con el diagnóstico del problema.

El Programa cuenta con un diagnóstico en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2014-2016, como se mencionó anteriormente, éste se presenta en términos muy amplios, donde no se determinan cualidades específicas de la población objetivo (la cuantificación y demarcación geográfica), la potencial y la que habrá de ser atendida dentro de los límites y posibilidades del programa Tijuana Capital Cultural. Por tanto, falta que el diagnóstico considere mayor sustento empírico sobre las diversas necesidades y características iniciales que presenta la población objetivo, como lo son el nivel de educación, ubicación geográfica, origen social y económico y condiciones culturales, entre otras. También se debería respaldar con fundamentos teóricos que destaquen la importancia del problema y la necesidad de encontrar alternativas de solución.



Análisis de la contribución del programa a los objetivos nacionales y sectoriales

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del Propósito con los objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta.

Existe una relación entre los objetivos del Programa y los objetivos que pretende alcanzar el Gobierno del Estado. Sin embargo, esta relación es más fuerte con la transparencia que con la cultura y las artes.

En la Matriz de Indicadores para Resultados del programa Tijuana Capital Cultural, se marca como propósito “Eficientar la creación, divulgación, promoción y fomento del desarrollo, artístico, histórico y cultural a través de programas permanentes e integrales dirigidos a la ciudadanía”. Éste se relaciona con la línea de acción 4.4.5 que se plantea en el Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019 “ Situar a la cultura entre los servicios básicos brindados a la población y contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, asegurando las condiciones para que la comunidad cultural pueda disponer de espacios adecuados para difusión del arte y la cultura en todo el estado, así como fomentar y promocionar la diversidad de las expresiones artísticas y culturales en baja california para regular las actividades y responsabilidades de las bibliotecas municipales en el estado” .



También se encontró vinculación entre el Programa y el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2014-2019 a través de las siguientes líneas de acción: 4.4.6 “Fomentar mecanismos de coordinación y vinculación con instancias y organismos públicos y privados para fortalecer y difundir la identidad de las comunidades y culturas populares”; 4.4.3 “Impulsar la presencia de artistas bajacalifornianos en escenarios nacionales e internacionales además de promover espectáculos de otros países en Baja California. Fondos, apoyos y vinculación”; 4.4.2 “Apoyar a la comunidad artística y a la realización de festivales culturales en la entidad, aplicando la normatividad establecida y siguiendo los criterios de equidad y transparencia”; 7.5.2 “Fortalecimiento municipal y relación entre poderes”; 7.1.2 “Planeación orientada a resultados”; 7.1.3 “Presupuesto por resultados”; 7.1.6 “Sector paraestatal eficiente”; 7.1.5 “Optimización de recursos, ahorro y austeridad” y 7.4.2 “Control interno”

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

El Programa se relaciona con los siguientes ejes temáticos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018: III. “México con educación de calidad”, objetivo 3.3.1 Ampliar acceso a la cultura como medio para la formación de los ciudadanos; objetivo 3.3.3 Reconocer, valorar, promover y difundir las culturas indígenas vivas en todas sus expresiones y como parte esencial de la identidad y la cultura nacionales. Proteger y preservar el patrimonio cultural de México. También existe vínculo con la cuarta meta nacional “México Próspero”, objetivo 4.1.3 Un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados contribuye al mejoramiento de la gestión, la toma de decisiones y el logro de resultados de cada programa federal, tanto en su ámbito interno como para efectos de la rendición de cuentas y la transparencia, en los términos de las disposiciones aplicables. De igual manera con la Meta número V. “México con responsabilidad global”, 5.2.1 Promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural.

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

Respuesta: Indirecta

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



El propósito del programa Tijuana Capital Cultural “eficientar la creación, divulgación, promoción y fomento del desarrollo, artístico, histórico y cultural a través de programas permanentes e integrales dirigidos a la ciudadanía”, está principalmente relacionado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM, 2015) 1. “Erradicar la pobreza extrema y el Hambre” y 2. “Lograr la enseñanza primaria universal”. Por su parte, con las metas no tiene ninguna relación directa; sin embargo, el Instituto Municipal de Arte y Cultura contribuye al cumplimiento de ellas mediante el fomento del arte y la cultura entre personas de escasos recursos. Esto con el fin de que tengan herramientas para enfrentar la vida, y para que su tiempo sea utilizado en algo que será de beneficio para ellos, mediante la contribución y acercamiento de servicios de aprendizaje para que todo aquel que esté interesado logre una mejor calidad de vida.

Análisis de la población potencial y objetivo

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.

Respuesta: No

En la información proporcionada por el Instituto Municipal de Arte y Cultura, se contempla a una población beneficiada en el documento ‘ESCUELAS ATENDIDAS, 2016’, sin embargo, no hay un diagnóstico de cómo se determinó la población potencial (la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención) y objetivo (la población que el programa tiene planeado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad).

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



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

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• La información de los beneficiarios cuentan con tres de las características establecidas.

Existe información que permite conocer quienes reciben apoyos se establece en el documento Norma Técnica Paramunicipal no. 19, donde se describe el tipo de apoyo que habrá de recibir el beneficiario, quien es el beneficiario, adjuntando la copia de su domicilio y credencial de elector, con un número de folio asignado; sin embargo, son sólo breves solicitudes de los beneficiarios, es decir, no están respaldadas a través de algún estudio socioeconómico realizado.

De la información que logra recolectar el Instituto Municipal de Arte y Cultura no se genera ningún indicador que permita conocer el comportamiento de los beneficiarios, dado que los indicadores o al menos la mayoría de los que se presentan son de gestión.

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.

Respuesta: No

El programa no recolecta información socioeconómica de los beneficiarios.



Análisis de la matriz de indicadores para resultados

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)?

Respuesta: Si

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• Algunas de las Actividades, todos los Componentes y el Propósito de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.

El resumen narrativo mediante los niveles fin, propósito, componentes y actividades coincide con lo establecido en el documento normativo del Instituto Municipal de Arte y Cultura. El nivel fin de la MIR concuerda con el artículo 8vo del reglamento interior del Instituto Municipal de Arte y Cultura de Tijuana, conforme a la generación de infraestructura social para promover, difundir y fomentar el desarrollo de Tijuana a través de la educación el arte y la cultura. De la misma forma el propósito del programa se relaciona al artículo 7mo y 8vo del reglamento antes mencionado, y con los artículos 51 y 61 del reglamento de entidades paramunicipales del Ayuntamiento de Tijuana. Los componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados que tienen relación con dicho documento normativo son: 1) Acrecentar el número y calidad de actividades de capacitación y actualización en talleres, cursos y prácticas de arte y cultura, así como el aprovechamiento de las bibliotecas y casa de cultura; 2) Creación de dinámicas para fortalecer y cimentar vínculos de intercambios; 3) Administración transparente de los recursos asignados para la gestión y políticas públicas. El primer componente se relaciona al artículo 8vo del reglamento, por su parte, el segundo componente se relaciona al artículo 7mo y 8vo del reglamento interior del IMAC; mientras que el tercer componente está relacionado con el artículo 51 y 61 del reglamento de entidades paramunicipales del municipio de Tijuana (ver anexo 2).

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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 ó nominal).

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• Del 70% al 84% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Las fichas técnicas contienen información sobre: nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, metas y comportamiento del indicador. Ninguna ficha presenta la línea base, lo cual debe tenerse en consideración, debido a que no se fija un punto de partida que permita evaluar a cada indicador y sobre el cual se establezcan y definan las metas que se pretenden alcanzar. La definición de los indicadores debe expresar con más detalle sus características; es decir, la definición del indicador no puede ser una simple repetición de lo anotado en el espacio del objetivo al que corresponde el indicador. También se debe corregir el rango en el apartado de los parámetros de semaforización en el color rojo, ya que es incorrecto ($X < 90$ y $X > 195$).

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



Finalmente, se recomienda que al plantear los objetivos, éstos sean unitarios y no se aboquen a múltiples temas, por lo que se deben redactar de manera que sean más concretos en términos de qué y quiénes, para ser considerados de calidad. Para un análisis puntual sobre las características de los indicadores (claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado y su aporte marginal) de las fichas técnicas remítase al anexo 5.

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • Del 70% al 84% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.

Las metas se establecen en la Matriz de Indicadores para Resultados, sin embargo como anteriormente se ha mencionado no existe un diagnóstico, ni una línea base de donde se parta para poder evaluar los indicadores. También, existen fallas en uno de los métodos de cálculo el componente PIC2 “Porcentaje de incremento en los medios de comunicación utilizados” altera los resultados de evaluación de desempeño que se buscan alcanzar, el método de cálculo está planteado como porcentaje, cuando debe constituir una tasa de variación.

$$\left[\frac{\text{Número de comunicados enviados en el periodo } t}{\text{Número de comunicados publicados en el periodo } t - k} - 1 \right] \times 100$$



Lo mismo aplica para el componente 1 que señala como objetivo: “Acrecentar el número y calidad de actividades de capacitación y actualización en talleres cursos y prácticas de arte y cultura, así como el aprovechamiento de las bibliotecas y centros comunitarios”, el objetivo habla de una tasa de variación y en su lugar se plantea un indicador de porcentaje.

Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas federales

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

Se complementa con el “Programa Federal de Apoyos a la Cultura” (PAYC), constituido por una serie de apoyos que otorga el gobierno federal para la realización de actividades de esta índole. Tanto el PAYC como el Programa Tijuana Capital Cultural, buscan atender a la misma población objetivo. El PAYC tiene por objetivo “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 material”. Por su parte, el Programa de Apoyo a la Infraestructura del Estado (PAICE) tiene por objetivo “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, preservar bienes, acrecentar y conservar la infraestructura cultural disponible y fomentarla” su relación con el Programa es con los C2A1, C2A2, C3A1. El Programa de Apoyo a Festivales Culturales y Artísticos (PROFEST), busca “Contribuir junto con las instituciones estatales y municipales de cultura, así como organizaciones de la sociedad civil que tengan como objeto social la difusión cultural, estimular la promoción y difusión del arte y la cultura, a través de la realización de festivales culturales y artísticos de artes escénicas” se relaciona con los C1A2, C1A4, C2A3 (SEGOB, 2016).



5. Tema II. Planeación y orientación a resultados del programa
Instrumentos de planeación

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

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Respuesta: Si

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• El plan estratégico tiene tres de las características establecidas.

La Unidad Responsable cuenta con dos características para el diseño del plan estratégico; sin embargo no contempla el análisis de la problemática a mediano y largo plazo, dado que no se realizan proyecciones de los alcances durante toda la administración federal y su trascendencia, no se establece la población potencial y objetivo como ya se ha señalado con anterioridad.

No obstante, es importante destacar que el Programa cuenta con un interesante documento de análisis FODA resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, mismo que se presenta a continuación: 1) Fortalezas: credibilidad e identidad ante la comunidad; recurso humano comprometido, motivado y capaz; manejo adecuado de los recursos económicos; espacios públicos reconocidos y emblemáticos para oferta cultural con la comunidad; único divulgador y gestor del patrimonio y memoria histórica del municipio; 2) Oportunidades: cooperación y acceso cultural por posición geográfica del municipio de Tijuana; cooperación y acceso de recursos con organizaciones no gubernamentales y públicas; política nacional de recursos para infraestructura, creación artística y prevención social; comunidad interesada en cultura y mercado cultural; espacios públicos y privados disponibles para acciones y eventos culturales; cultura como factor de cohesión e integración social; acceso a oferta cultural local; la migración

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

referente de Tijuana como crisol multicultural; capacidad de adaptación de la sociedad de Tijuana como factor innovación; 3) Debilidades: oferta cultural escénica limitada para espacios públicos; recursos humano limitado y capacitado; falta de planeación a corto y mediano plazo; falta de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las acciones e impactos; escasez de equipo y mobiliario para talleres, cursos y de acciones de apoyo del IMAC; limitaciones para acciones de difusión, promoción y comunicación interna; falta de actualización o difusión de manuales de organización y procedimientos; inadecuadas condiciones de instalaciones IMAC; 4) Amenazas: mala imagen del gobierno con la sociedad; escasez de recursos para cultura; falta de apreciación del valor de la cultura en la comunidad gobierno; desinterés de la participación ciudadana; alto costo para difundir la oferta cultural en medios de comunicación; periodismo cultural nulo.

Es importante decir que también dentro de la planeación estratégica institucional se plantea el objetivo fin que se pretende alcanzar “Fortalecimiento del Instituto Municipal de Arte y Cultura”, el cual resulta muy ambiguo para la planeación estratégica que se busca realizar, por lo que sería conveniente que el objetivo institucional sea replanteado.

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.

Respuesta: Sí

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



El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos, éstos son realizados por la unidad responsable, con base a los lineamientos establecidos por el reglamento de las entidades paramunicipales del municipio de Tijuana. En el Programa Operativo Anual de trabajo 2016 del programa Tijuana Capital Cultural se establecen las metas que busca alcanzar a través del periodo.

De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

Respuesta: No aplica

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?

Respuesta: No aplica

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?

Respuesta: No aplica

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

Respuesta: No aplica.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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?

Respuesta: No aplica.

De la generación de información

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	● El programa recolecta información acerca de dos de los aspectos establecidos.

El programa recolecta información de la población atendida con relación al tipo de apoyo que recibe, cuál fue el monto y quién fue el beneficiario. Ésta se establece en el documento Norma Técnica Paramunicipal No. 19, pero dichos apoyos no están respaldados a través de algún estudio socioeconómico realizado. Por otra parte, no existe una base de datos que contenga o que maneje algún tipo de control sobre el número de beneficiarios.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



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 para dar seguimiento de manera permanente.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">• La información que recolecta el programa cuenta con cuatro de las características establecidas

El programa recolecta información sobre el número de eventos, documentos administrativos, fichas técnicas, talleres, facturas, reportes presupuestales, sin embargo no toma en consideración la calidad de los servicios que ofrece, en realidad no existe algún tipo de encuesta de satisfacción que permita conocer a fondo la relación de las actividades culturales y artísticas que proporciona el programa con la población.

La información que presenta el Programa es confiable, sistematizada, pertinente, se considera que está actualizada y es oportuna. No recolecta información socioeconómica, solamente datos generales de la población como nombre, edad y tipo de apoyo que reciben. Dicha información no está cuantificada, no existe algún indicador sobre los beneficios otorgados. Por lo tanto, sería recomendable que en la solicitud de apoyo económico se consideren una serie de variables adicionales, como nivel de estudios, ingreso, lugar de residencia del beneficiario, ello con la finalidad de contar con mayores elementos para el análisis del impacto social del programa; es decir, avanzar del análisis de los indicadores de gestión institucional a los indicadores de impacto.



6. Tema III. Cobertura y focalización del programa

Análisis de Cobertura

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

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

Respuesta: No

$$Cobertura = \left[\frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Tamaño de la población objetivo}} \right] \times 100$$

La Matriz de Indicadores para Resultados identifica como población objetivo a toda la población de Tijuana. La falta de delimitación de la población objetivo limita la valoración de los avances logrados por el Programa.

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.

Respuesta: No

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

El Programa no cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo. La importancia de que un programa social logre focalizar a su población queda de manifiesto por la CEPAL en la siguiente cita:

(...) focalizar, implica generar una oferta de productos (bienes y/o servicios) orientada a la población objetivo. Una oferta homogénea suele no ser adecuada para quienes tienen mayores necesidades insatisfechas, debido a barreras culturales, analfabetismo y carencia de información (CEPAL, 2016).

$$\text{Focalización} = \left[\frac{\text{Población Objetivo}}{\text{Población Total}} \right] \times 100$$

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

El Programa no identifica a la población potencial que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia de éste y que pudiera ser elegible para su atención. La población objetivo se define como todos los habitantes de la ciudad de Tijuana, lo cual genera ambigüedades. Por tanto, habría que estratificar a la población por características para poder obtener un resultado más concreto. El Programa maneja un número de población atendida, especialmente en el nivel de educación primaria, pero no se menciona que tipo de actividad realizó, solamente se reporta el número de beneficiarios (9,173). En consecuencia, estimar la tasa de cobertura con estos datos considerando a la población total de Tijuana arroja un nivel muy bajo de avance, como se puede observar en la siguiente ecuación, además de que no se podría percibir realmente cual parte de la población objetivo por estrato logro ser beneficiada.

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Tijuana para el año 2015 habían 1 641 570 habitantes. A continuación se presenta la fórmula de cobertura:



$$\text{Cobertura} = \left[\frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Tamaño de la población objetivo}} \right] \times 100$$

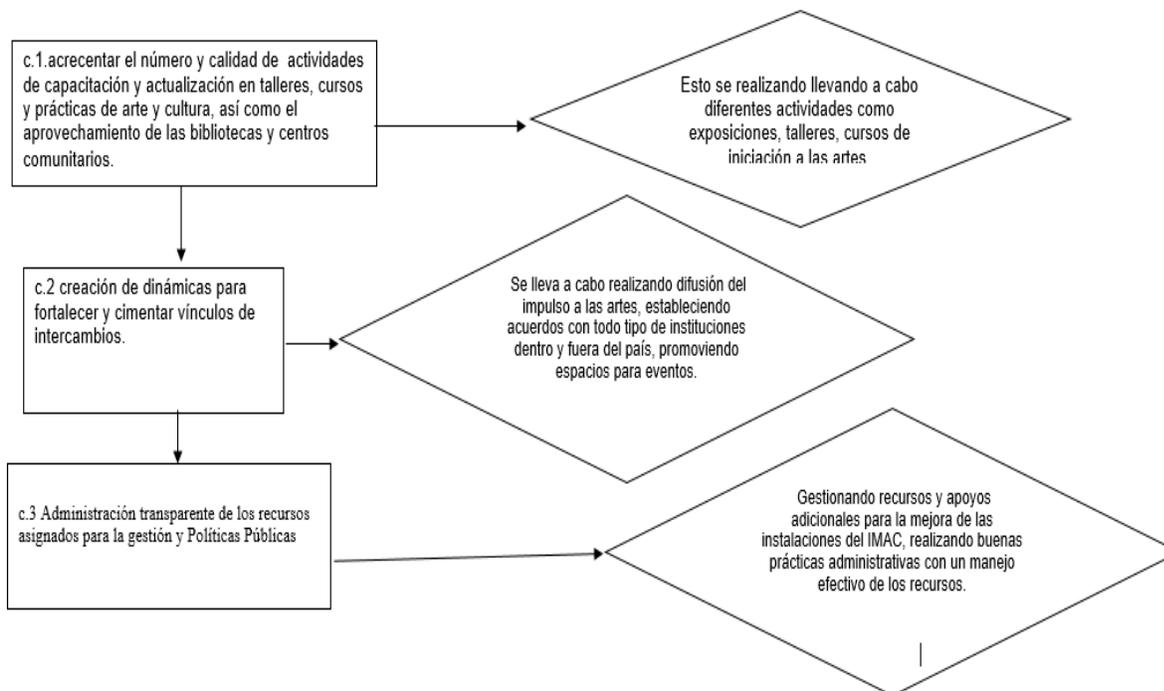
$$\left[\frac{9\ 173}{1\ 641\ 570} \right] \times 100 = 6\%$$

7. Tema IV. Operación del programa

Análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicada

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.

Respuesta: Sí



Fuente: *Instituto Municipal de Arte y Cultura (2016). Diagrama de Flujo, Programa Tijuana Capital Cultural.*

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Solicitud de apoyos

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos, pero no las características de los solicitantes.

El Programa cuenta con información sistematizada y se puede conocer la demanda de apoyos mediante el número de folios de la Ficha Técnica Paramunicipal No.19. Como ya se ha mencionado anteriormente no cuenta con características socioeconómicas de las personas que reciben apoyos.

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

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las



	solicitudes de apoyo. <ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos cuentan con tres de las características descritas.
--	---

El programa facilita una solicitud (Ficha Técnica Paramunicipal No.19) a quienes quieran recibir el apoyo que brinda, la cual contiene: la partida a la cual corresponde; el número de entidad; el número de folio; cuenta proveedor; la cantidad que el Instituto va a otorgar; el concepto por el cual se otorgará el apoyo; el nombre del beneficiario; fecha; firma del solicitante; del subdirector (a) del área administrativa y fianza, y el nombre del director del instituto.

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo tienen una de las características establecidas.

La información que se recaba es sistematizada. El procedimiento se da cuando el posible beneficiario pide información en cualquier coordinación, llena los formatos correspondientes a la normatividad aplicable y el servidor público que recibe la solicitud de trámite, realiza las gestiones necesarias para buscar en todos los medios el apoyo que se busca sea otorgado al beneficiario.



Selección de beneficiarios y/o proyectos

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

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

Respuesta: No

No existen criterios de elegibilidad ya que cualquier persona puede acercarse a solicitar apoyo, su solicitud a través de las personas indicadas lleva un seguimiento.

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
-------	-----------



2	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos para verificar la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen dos de las características establecidas.
---	---

La Norma Técnica Paramunicipal No.19 sirve como mecanismo de verificación, a través del seguimiento que le dan las personas indicadas durante la aprobación o no de la solicitud.

Tipos de apoyos

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

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

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen dos de las características establecidas.

Los apoyos a los beneficiarios están apegados a un documento normativo establecido en la Norma Técnica Paramunicipal No.19, cuya información se encuentra sistematizada y contiene como datos la partida a la cual corresponde; el número de entidad; el no. de folio; cuenta proveedor; la cantidad que el Instituto va a otorgar; el concepto por el cual se otorgará el apoyo; el nombre del beneficiario; fecha; firma del solicitante; del subdirector (a) del área administrativa y fianza, y el nombre del director del Instituto.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• Los mecanismos para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios tienen dos de las características establecidas.

Para verificar se cuenta con la Norma Técnica No.19 como comprobante de apoyo económico.

Ejecución

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

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

Respuesta: No aplica.

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.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa

Respuesta: No aplica.

Mejora y simplificación regulatoria

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

Respuesta: No existe información disponible

Organización y gestión

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

Respuesta: No existe información disponible

Eficiencia y economía operativa del programa

Eficiencia y Eficacia

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.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



- 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.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> ● El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa tres de los conceptos establecidos.

El programa operativo anual Tijuana Capital Contable cuantifica bienes y servicios dentro del presupuesto que habrá de ejercer durante el año 2016. Éste considera gastos de operación, gastos de mantenimiento y gastos de capital. Los gastos de operación directos corresponden a la partida presupuestal de los 1000 servicios personales por \$24,248,389.31; los gastos de mantenimiento ubicados en las partidas 2000/3000, materiales y suministros y servicios generales manejan un presupuesto autorizado de \$2,536,599.73 y \$5,726,050.00 respectivamente. Los gastos de capital entran en las partidas presupuestales bienes muebles e inmuebles 5000 e inversión pública 6000, a los cuales les corresponde la cantidad de \$350, 000.00, mientras que la partida presupuestal correspondiente a la inversión pública no maneja ninguna cantidad. El programa no hace rubros en gasto unitario.

Economía

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

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Las fuentes de financiamiento del programa son por ingresos propios por un monto de \$9, 450, 000.00.M.N y por subsidio municipal de \$23, 561, 000.00.M.N. Para darnos un total de \$33, 011, 000.00 M.N. de presupuesto autorizado para el ejercicio 2016.

Sistematización de la información

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

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">• Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen dos de las características establecidas.

*Nota: la información que proporciona la dependencia, es sólo un escrito donde se menciona que el registro informático está de acuerdo al Sistema Integral de Armonización Contable del Ayuntamiento de Tijuana (SIAC), el cual establece la periodicidad y fechas límites para la actualización, verificación y validación de la información capturada que se proporciona, sin embargo, no existe información que proporcione datos sobre los cambios en los sistemas del Programa. Dado que no se conoce la información no es posible saber si existen discrepancias o no en la misma.



Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y productos

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

De acuerdo con la información que aparece en la MIR del Programa tanto en el Fin, Propósito, los Componentes como en las Actividades aparece un avance del 100%. Esta información debe revisarse pues no coincide con la que se aportó a través de las Fichas Técnicas.

Rendición de cuentas y transparencia

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

- a) Las ROP o documento normativo están 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).

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none">● Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas.

En la página electrónica del Instituto Municipal de Arte y Cultura de Tijuana, en la pestaña de Transparencia se puede acceder a diferentes documentos importantes como lo son: el marco



jurídico legal, el manual de organización, la facultades del Instituto, el directorio de funcionarios, las remuneraciones de servidores públicos, el número de plazas y de personal base y de confianza, al reglamento interno, entre otros. Pero no están llenados los formatos que tienen que ver con las facultades, el POA, indicadores, las adjudicaciones de contratos, los formatos de trámites requisitos y formatos de la población objetivo, tampoco se maneja información presupuestal de la institución; información que puede ser de interés para la sociedad y el público en general, en aras de cumplir cabalmente con las disposiciones de transparencia y rendición de cuentas que privan para la administración pública.

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

En cuanto a percepción de la población actualmente el programa Tijuana Capital Cultural no cuenta con un instrumento sistematizado para medir el grado de satisfacción de su población atendida. Si bien se presenta la evidencia de algunos esfuerzos realizados en este sentido, se necesita avanzar más a procesos de recopilación estadísticos más significativos y representativos de la población que ha sido atendida por el Programa. Se observa que el programa resuelve la problemática que enfrenta la población objetivo, 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 más en contabilizar el número de acciones gubernamentales que en la satisfacción de la población. Por tanto, sería recomendable que se consideren mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo del Instituto Municipal de Arte y Cultura y de los servicios culturales que ofrece, con la finalidad de encontrar áreas de mejora, entender las expectativas de los usuarios y/o mejorar la calidad de la atención y de los servicios culturales y administrativos que ofrece el Programa Tijuana Capital Cultural.

En este sentido se debe considerar la Metodología del Marco Lógico (MML), para la elaboración de los programas gubernamentales, como una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Vera, 2015).



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

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.

Respuesta: No aplica

9. Tema VI. Resultados del programa

Medición de resultados

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

- a) Con indicadores de la MIR.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- 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.

Respuesta: Si

El programa documenta sus resultados a nivel de Fin y de Propósito a través de la Matriz de Indicadores para Resultados. La MIR resulta de un proceso de planeación realizado con base en la metodología de Marco Lógico. De acuerdo con Vera (2015) es una herramienta de planeación estratégica que sirve para:

- Establecer con claridad los objetivos del programa presupuestario, así como su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identifica los medios de obtener y verificar la información de los indicadores;
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos; e
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

El fin que manifiesta el Programa es: “Contribuir a generar infraestructura social para promover, difundir y fomentar el desarrollo de la comunidad de Tijuana a través de la educación arte y cultura” y se compone de un solo indicador (porcentaje de actividades y de integración social). El propósito del programa Tijuana Capital Cultural es “eficientar la creación, divulgación, promoción y fomento del desarrollo artístico, histórico y cultural a través de programas permanentes e integrales dirigidos a la ciudadanía”. El propósito está compuesto de un solo indicador (porcentaje de programas realizados por año).

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?

Respuesta: Sí



Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• Hay resultados positivos del programa a nivel de Fin y de Propósito.

Según la información disponible a través de la MIR que proporcionó el programa Tijuana Capital Cultural correspondiente al segundo trimestre de 2016, se puede observar a nivel de fin un 100%. A nivel de propósito se reporta que el 100% de resultados alcanzados.

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.

Respuesta: No aplica

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?

Respuesta: No aplica

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



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

- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
- II. 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.
- III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

Respuesta: No existe información disponible

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?

Respuesta: No existe información disponible

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.

Respuesta: No aplica



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?

Respuesta: No aplica

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"> • Se cuenta con un árbol de objetivos y problemas. • Presentan una Matriz de Indicadores para Resultados. • Cuentan con fichas técnicas con indicadores definidos. • El programa de Tijuana Capital Cultural se encuentra vinculado con objetivos del PND 2013-2018, PED 2014-2019 y PMD 2014-2016. • El programa cuenta con información de los beneficiarios mediante la Ficha Técnica Paramunicipal no.19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la presente evaluación externa puede contribuir a la mejora del desempeño institucional del Programa. • Mejorar la forma en la que se elaboran las fichas técnicas y la MIR. • Valorar la necesidad e importancia de implementar las encuestas de satisfacción para mejorar los servicios que ofrece el Programa. • Mejorar la información disponible para la sociedad a fin de lograr una mayor transparencia y rendición de cuentas de los recursos públicos • Crear indicadores claros, relevantes, económicos y adecuados.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe corregir en el árbol de objetivos y problemas. • La MIR y las fichas técnicas deben corregir el método de cálculo de uno de los porcentajes, que corresponde a una tasa de variación donde manejan incrementos en el indicador. • Para valorar en forma más objetiva los avances logrados en cada uno de los indicadores de las fichas técnicas se necesita considerar un punto de partida o línea base en las fichas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la nueva administración no tome en cuenta en su gestión la información institucional derivada de la presente evaluación. • Que el Programa no salga evaluado satisfactoriamente por el equipo evaluador externo. • Que la nueva administración municipal no de continuidad a los procesos de política pública implementados por la administración saliente para el diseño, implementación y evaluación de proyectos de sus programas en el marco de la metodología de marco lógico.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

<ul style="list-style-type: none">• Los objetivos de la MIR y de las fichas técnicas consideran únicamente indicadores de gestión, por lo que hace falta también considerar indicadores de impacto o resultados.• No se cuenta con una clara identificación de las poblaciones y objetivas, de tal manera que permita su mejor focalización y cobertura.	
---	--

- Definir a la población objetivo.
- Focalizar la población.
- Establecer la línea base para poder tener un mejor control y valoración de los avances logrados por los indicadores y las metas alcanzadas por el Programa.
- Realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo sobre las condiciones de la población objetivo.
- Crear indicadores de cobertura sobre la población objetivo.
- Definir la población potencial, a través del diagnóstico.
- Crear bases de datos sobre la población atendida con el programa.
- Utilizar métodos estadísticos para la creación de un diagnóstico más minucioso, como los que generan por ejemplo, el CONEVAL y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Sistema Estatal de Indicadores (SED).
- Crear indicadores de satisfacción de los usuarios sobre el servicio o los servicios que ofrece el Programa, con la finalidad de encontrar áreas de mejora, entender las expectativas de los usuarios y/o mejorar la calidad de atención.
- Añadir una justificación empírica en el Plan Municipal de Desarrollo, considerando en la justificación las características específicas de la población objetivo que atenderá el programa. Asimismo, dar mayor sustento teórico al problema y a las alternativas de solución.
- Crear las Reglas de Operación del Programa.
- Definir más efectos dentro del árbol de problemas, es decir un solo efecto no puede englobar lo que 5 causas provocan (revisar el árbol de problemas y modificarlo).
- Cambiar el indicador del componente 2 “Porcentaje de incremento en los medios de comunicación utilizados” por una tasa de variación de los medios de comunicación. Lo



mismo aplica para el componente 1 que señala como objetivo: “Acrecentar el número y calidad de actividades de capacitación y actualización en talleres cursos y prácticas de arte y cultura, así como el aprovechamiento de las bibliotecas y centros comunitarios”, el objetivo habla de una tasa de variación y en su lugar se plantea un indicador de porcentaje.

- Incluir en el objetivo general la transparencia de recursos, así como la administración de éstos.
- Crear Indicadores de servicios calidad, eficiencia y eficacia sobre las actividades artísticas y culturales, sustentando los resultados en encuestas de satisfacción aplicadas a las personas que forman partes de estas actividades, dado que es uno de los medios que se plantea la institución y no se ve reflejado en las mediciones que realiza el Programa.
- Es recomendable aplicar tasas de variación que nos permitan conocer a través del tiempo, los comportamientos positivos o negativos de los indicadores que se manejan en las administraciones.
- Crear algún indicador que tenga relación estrecha con cobertura de la población atendida sobre las dinámicas de fomento a la lectura.
- La definición de cada indicador debe englobar más características; es decir, la definición no puede ser una simple repetición del objetivo.
- En el área de transparencia es necesario actualizar los datos y llenar los formatos correspondientes que no tienen información, estos se presentan en la página del IMAC (transparentar el presupuesto, hacer pública la contratación de servicios y la adjudicación de contratos, emitir los resultados del Programa en la página electrónica).
- Crear procedimientos de elegibilidad de los beneficiarios del programa, sustentándose a través de estudios socioeconómicos aplicados a quienes reciben apoyos.
- Agilizar el portal de internet del Instituto Municipal de Arte y Cultura para brindar un mejor servicio (recibir solicitudes de apoyos a través de internet).

11. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados



No aplica, esto debido a que el Programa no tiene una Evaluación de Consistencia y Resultados anterior a la presente evaluación.

12. Conclusiones

El programa Tijuana Capital Cultural responde al problema de insuficiencia, de divulgación y fomento del desarrollo artístico, histórico y cultural en el municipio de la ciudad. Este programa tiene como objetivo poder alcanzar a todos los habitantes de la ciudad de Tijuana.

Con relación al diseño, el Programa cuenta con la Matriz de Indicadores para Resultados, la cual no se fundamenta en forma satisfactoria en el Diagnóstico, dado que éste se presenta de manera muy general y somera. No define en forma puntual y oportuna a la población potencial y objetivo, el sustento empírico es muy general y no describe las características de la población que será atendida por el Programa, además no cuenta con un sustento teórico que fundamente el problema que se busca solucionar. Asimismo, tampoco cuenta con un documento normativo o Reglas de Operación que permita reflejar claramente la consistencia entre los objetivos del programa, las metas y el diseño del programa. En las Fichas Técnicas se necesita incluir las líneas base para valorar en forma más consistente los avances y el logro de las metas. El Programa establece una relación entre el propósito con los objetivos y estrategias del Plan Nacional y Plan Estatal de Desarrollo, y se relaciona indirectamente con los Objetivos y Metas del Milenio establecidos por la Organización Mundial de las Naciones Unidas. Existe información sobre quienes reciben apoyos del Programa, se establecen en la Norma Técnica Paramunicipal No.19; sin embargo, esta norma técnica no recaba información socioeconómica sobre los beneficiarios. Se obtuvo una valoración de 20 de 36 puntos posibles y aplicables al programa (56%).

Con respecto a planeación y orientación a resultados, el Programa no cuenta con un plan estratégico en el cual se definan las metas de mediano y largo plazo, pero sí con plantea un plan de trabajo anual para el alcance de sus objetivos; es decir que su planeación permita abarcar a la presente administración federal y que también logre trascenderla. No ha tenido evaluaciones externas, de hecho ésta es la primera en la que participa; por tanto, se esperarí, que los resultados de la presente evaluación contribuyan al mejoramiento de los procesos de planeación

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

y diseño del Programa. Se obtuvo una valoración de 12 de 16 puntos posibles y aplicables al programa (75%).

En cuanto a cobertura y focalización, el Programa no cuenta con información sobre la cuantificación de la cobertura de la población objetivo que permita realizar proyecciones y establecer estrategias para ampliarla. Se obtuvo una valoración de 0 de 4 puntos posibles y aplicables al programa (0%).

En lo que concierne a operación, el Programa cuenta con información sistematizada, aunque ésta no permite conocer cuál es la demanda total de apoyos y las características socioeconómicas de los solicitantes. La unidad administrativa orienta la transferencia de apoyos sin considerar la situación socioeconómica de los solicitantes. Quienes demandan apoyos, sólo necesitan ser canalizados a los responsables de darle seguimiento a la solicitud. El Programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, como las aplicaciones informáticas de “Sistema Integral de Armonización Contable” (SIAC), aunque el equipo evaluador no tuvo la oportunidad de conocerla debido a que no encontró la aplicación del SIAC en internet. Además, la página de transparencia del IMAC presenta varios documentos que se encuentran en blanco. Se obtuvo una valoración de 19 de 40 puntos posibles y aplicables al programa (48%).

En cuanto a percepción de la población actualmente el programa Tijuana Capital Cultural no cuenta con un instrumento sistematizado para medir el grado de satisfacción de su población atendida. Si bien se presenta la evidencia de algunos esfuerzos realizados en este sentido, se necesita avanzar más a procesos de recopilación estadísticos más significativos y representativos de la población que ha sido atendida por el Programa. Se observa que el programa resuelve la problemática que enfrenta la población objetivo, 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 más en contabilizar el número de acciones gubernamentales que en la satisfacción de la población. Por tanto, sería recomendable que se consideren mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo del Instituto Municipal de Arte y Cultura y de los servicios artísticos y culturales que ofrece, con la finalidad de encontrar áreas de mejora, entender las expectativas de los usuarios y/o mejorar la calidad de la atención. Se obtuvo una valoración de 0 de 4 puntos posibles y aplicables al programa (0%).

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados

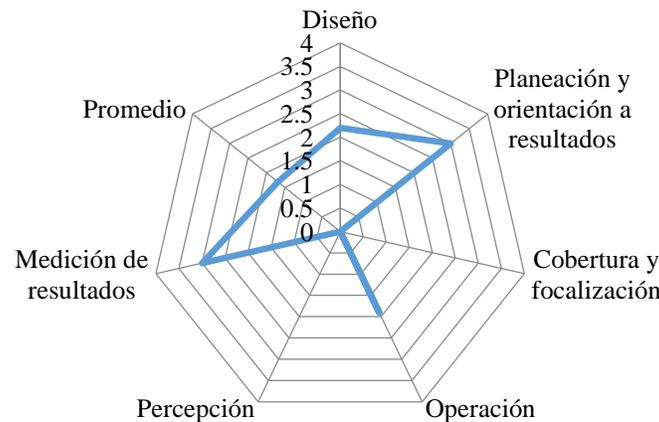


Con respecto a la medición de resultados, el Programa los documenta a través de la Matriz de Indicadores para Resultados. No obstante, la MIR necesita ser revisada y rediseñada, junto a las fichas técnicas y el árbol de problemas para que se consideren las observaciones que en forma puntual se plantean en el apartado de las recomendaciones. El Programa no ha sido objeto de evaluaciones externas previas a la presente. Además, se esperaría como ya se ha señalado más arriba que los resultados de la presente evaluación sirvan para mejorar en el futuro los resultados del Programa. En este mismo sentido, el equipo evaluador considera que sería recomendable evaluar el impacto social del Programa sobre la población que ha sido beneficiada por los servicios que ofrece. Conforme a la información proporcionada por el Instituto Municipal de Arte y Cultura el programa está muy próximo de alcanzar sus metas planteadas para el año del 2016. Se obtuvo una valoración de 3 de 4 puntos posibles y aplicables al programa (75%). La valoración final del programa es de 54 de 104 puntos posibles y aplicables (52%).

La valoración final del programa es de 1.68 en la escala propuesta por CONEVAL.

Tema	Nivel
Diseño	2.2
Planeación y orientación a resultados	3
Cobertura y focalización	0
Operación	1.9
Percepción	0
Medición de resultados	3
Promedio	1.68

Gráfica de radial: valoración promedio por tema.



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.

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Árbol de Problemas y Objetivos. Ejercicio Fiscal 2016”. Instituto Municipal de Arte y Cultura.

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Estado del Ejercicio del Presupuesto por Capítulo de Gasto. Clasificación Administrativa (Unidad Administrativa y Partida) Enero – Junio de 2016.

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Ficha Técnica no.19. 2016”. Instituto Municipal de Arte y Cultura.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Indicadores. Ejercicio Fiscal 2016”.

Instituto Municipal de Arte y Cultura.

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Planeación Estratégica. Ejercicio Fiscal 2016”.

Instituto Municipal de Arte y Cultura

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Planeación y Responsabilidades”.

Instituto Municipal de Arte y Cultura

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Programa Operativo Anual”.

Instituto Municipal de Arte y Cultura

Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016”.
Disponible en:

<http://www.tijuana.gob.mx/pmd/pmd%202014%20c.pdf> [8 de septiembre].

Comisión Económica Para America Latina y el Caribe (2016), Manual de formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Disponible en:

http://accionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf [12/0916]

Consejo Nacional De Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2016), Medición de la Pobreza, Glosario. Disponible en:

<http://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx> [10/09/16]

Gobierno del Estado de Baja California (2016), “Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019”.
Disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.jsp> [8 de septiembre del 2016].

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Gobierno de la República (2016), “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”. Disponible en: <http://pnd.gob.mx/> (8 de septiembre del 2016)

Instituto Municipal de Arte y Cultura (2016), Transparencia. Disponible en: <http://www.imac.tijuana.gob.mx/transparencia.aspx> [10/09/16]

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%20CLEAR.pdf> [12/11/ 2015].

ONU (2015), Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015. Disponible en: http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf [01/09/2016]

Ortegón, 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 Tonatiuh Guillen López,

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

coordinadores, Gobernanza por resultados en México. Eficacia directiva 2006-2012, México, Colegio de la Frontera Norte.

Secretaría de Gobernación (2016), “Catalogo de Programas Federales Para Municipios”. Disponible: Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/92116/Catalogo de Programas Federales_2016.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/92116/Catalogo_de_Programas_Federales_2016.pdf) [15/09/16] .

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