



Nombre del Programa: Educación Pública

Responsable del programa: L.A.E. Edna Mireya Pérez Corona

1. Resumen Ejecutivo

El programa Educación Municipal está a cargo de la Secretaría de Educación Pública Municipal del H. Ayuntamiento de Tijuana. El Programa contribuye a ofrecer servicios educativos a los planteles escolares que integran (10 primarias, 3 secundarias y 2 bachilleratos) el Sistema Educativo Municipal (SEM),

En este documento se evalúa la consistencia y orientación a resultados del programa Educación Municipal con la finalidad de generar información que sirva para mejorar su diseño, gestión, operación y resultados. La evaluación está dividida en seis temas de análisis. En el primer tema se aborda el diseño del programa. El programa cuenta con un diagnóstico pero presenta la limitación de que no identifica en forma puntual a la población potencial ni la población objetivo. En el árbol de problemas y de objetivos se identifican las causas, el efecto y las características del problema, así como el fin, el propósito y los medios para solucionar el problema. El propósito establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) contribuye a alcanzar la Meta 3 “Un México con educación de calidad” y la Meta 1 “Un México en Paz” del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018. Se identificó que contribuye de manera directa con la Meta 2ª de los Objetivos del Milenio propuestos por la Organización de las Naciones Unidas “Asegurar que para el año 2015, los niños y las niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria”. El Programa no ha diseñado las Reglas de Operación o un documento normativo que permita reflejar claramente la consistencia entre los objetivos del programa, las metas y el diseño del programa.

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

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



institucional. Además, el Programa recolecta información estadística escolar que contribuye a su funcionamiento y desempeño.

En el tema tres abordan la cobertura y focalización. El Programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo, ni posee mecanismos para identificarla.

El cuarto tema considera la operación del Programa. En su página electrónica se puede acceder a información que cumple con las disposiciones de transparencia y rendición de cuentas. Si bien se puede acceder a diferentes documentos importantes correspondientes al marco jurídico y legal, el árbol de problemas y objetivos y la MIR, o dar seguimiento interno al ejercicio del presupuesto en forma trimestral; también se debe decir que no se encuentran disponibles otro tipo de documentos importantes para el interés de la sociedad y el público en general, como los documentos Matriz de Planeación y Responsabilidades, Programa Operativo Anual, Fichas Técnicas y el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa. Se pueden conocer los gastos en los que incurre el Programa para la generación de bienes y servicios educativos. Además, el Ayuntamiento de Tijuana cuenta con una página llamada Unidad Municipal de Acceso a la Información UMAI donde se puede solicitar información en línea, se presenta un calendario de actualización de información y se puede tener acceso a dos documentos llamados Presupuesto Ciudadano para los años 2015 y 2016.

El quinto tema se refiere a la percepción de la población atendida. Dado que el Programa no cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo de la Secretaría de Educación Pública Municipal (SEPM), 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.

En el tema de los resultados se aborda la medición de los resultados a través de la Matriz de Indicadores para Resultados. 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.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



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

2. Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Índice.....	3
3. Introducción	4
4. Tema I. Diseño del programa.....	6
5. Tema II. Planeación y orientación a resultados del programa	16
6. Tema III. Cobertura y focalización del programa.....	20
7. Tema IV. Operación del programa.....	22
8. Tema V. Percepción de la población atendida del programa.....	31
9. Tema VI. Resultados del programa.....	32
10. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones	36
11. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados	40
12. Conclusiones	40
13. Bibliografía.....	43



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 eficaz la gestión del gobierno federal. Por obligatoriedad, todas las dependencias y entidades de

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



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.

En la actual sociedad del conocimiento y de la información la educación ocupa un lugar fundamental para promover el desarrollo económico y social de las naciones. En México, los problemas de desempleo, desigualdad, marginación y pobreza por los que transita nuestra nación, conceden a la educación la oportunidad de cumplir con su importante función de ayudar a la movilidad social y al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, y de coadyuvar en el combate de la pobreza en que viven millones de mexicanos al servir sobre todo a los grupos sociales más vulnerables (Narro, 2014; Ledezma, 2008).

En este documento se evalúa la consistencia y orientación a resultados del programa Educación Municipal con la finalidad de generar información que sirva para mejorar su diseño, gestión,



operación y resultados. Este Programa es implementado por la Secretaría de Educación Pública Municipal a través del Sistema de Educación Municipal que está conformado por 10 primarias, 3 secundarias y 2 bachilleratos. La evaluación está dividida en seis temas 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 realiza el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y se proveen 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
1	<ul style="list-style-type: none">• El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y• El problema no cuenta con las características establecidas en la pregunta.

Aunque el Programa no cuenta con el documento Reglas de Operación, el problema se formula en el árbol de problemas y objetivos como un hecho negativo: “Bajo rendimiento escolar e insuficiente supervisión académica en el Sistema Educativo Municipal”. En el documento Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 en el apartado de Diagnóstico sobre Educación, se plantea

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



en términos generales, cómo se encuentra el sistema educativo en el municipio de Tijuana respecto de varios indicadores de análisis, pero no se establece con claridad y puntualidad cuál es la población objetivo (su cuantificación y demarcación geográfica) que se atenderá dentro de los límites y posibilidades del programa de Educación Municipal que se conforma por 10 primarias, 3 secundarias y 2 bachilleratos. Tampoco se definen los plazos para su revisión y actualización.

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
2	<ul style="list-style-type: none">• El programa cuenta con un diagnóstico del problema, y• El diagnóstico cuenta con una de las características establecidas en la pregunta.

El Programa cuenta con un Diagnóstico en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2014-2016, pero como ya se expresó más arriba, se plantea en términos generales cómo se encuentra el sistema educativo en el municipio de Tijuana, pero no se establece con claridad y puntualidad cuál es la población objetivo (su cuantificación y demarcación geográfica), la potencial y la que se atenderá dentro de los límites y posibilidades del programa de Educación Municipal. En el árbol de problemas se habla en el efecto de: “Deficiencia en la calidad educativa en el nivel básico, medio superior y educación continua del Sistema Educativo Municipal”, pero el fin del árbol de objetivo no corresponde de manera biunívoca; es decir, el fin se plantea como: “Contribuir en la mejora del aprendizaje...cuando debiera decir: “Contribuir en la mejora de la calidad de la educación básica, media superior y educación continua que integran el Sistema de Educación Municipal”, o bien se podrían plantear tanto el efecto como el fin en términos del aprendizaje de los alumnos; esto con la finalidad de que exista mayor coherencia interna entre el

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



efecto y el fin del árbol de problemas y objetivos. De igual manera se debe corregir el fin en la MIR para que sea congruente con lo que se plantea en el árbol de problemas y objetivos. Además, el fin de la MIR plantea sólo los factores relevantes; es decir, el qué y en quién se va a medir el indicador, pero falta el medio; es decir, el cómo se pretende alcanzar el objetivo.

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.

En el Diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 sí presenta justificación empírica de las características del sistema educativo del municipio de Tijuana, pero sin definir y delimitar en forma específica las características de la población objetivo que atenderá el Programa Educación Municipal. Además, el Diagnóstico carece de sustento teórico que enfatice por ejemplo la importancia de avanzar hacia una educación de calidad, para que se enlace con la Meta tres “Un México con Educación de Calidad” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”. Por citar algunos sitios se podría consultar a la UNESCO, la OCDE, la Revista Electrónica de Investigación Educativa de la UABC, la Revista Perfiles Educativos de la UNAM, la Revista Mexicana de Investigación Educativa, entre otras.

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

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



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
4	<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, y • El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

El programa de Educación Municipal se encuentra vinculado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2014-2019 y el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016, relación que queda establecida en los documentos Matriz de Planeación Estratégica Ejercicio Fiscal de 2016 y en la Matriz de Indicadores Ejercicio Fiscal 2016.

En la matriz de indicadores se marca como propósito “Mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el Sistema Educativo Municipal”, lo cual se relaciona con la línea de acción 1.3.1.1 del PMD la cual busca “Mejorar el desempeño académico del alumnado y habilidades de docentes en las escuelas municipales”; con la línea de acción 4.1.2.3 del PED “Impulsar la formación, trayectoria de actualización y desempeño profesional, así como el reconocimiento de los docentes de educación básica en el servicio profesional docente; y con la línea de acción 3.1.1.3 del PND “Impulsar la capacitación permanente de los docentes para

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos”.

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

A través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se puede identificar que el programa de Educación Municipal se encuentra vinculado al PND 2013-2018 en la tercera meta nacional “Un México con Educación de Calidad”, el objetivo 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad”, la estrategia 3.1.1 Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente, en las líneas de acción: 3.1.1.3 Impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos (MIR: 3.1.1.8 Mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad para apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes. La estrategia 3.1.3 Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida; líneas de acción 3.1.3.5 Fortalecer dentro de los planes y programas de estudio, la enseñanza sobre derechos humanos en la educación básica y media superior. La estrategia 3.1.4 Promover la incorporación de las nuevas tecnologías y comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje; línea de acción 3.1.4.1 Desarrollar una política nacional de informática educativa, enfocada a que los estudiantes desarrollen sus capacidades para aprender a aprender mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (MIR: P1C1A2: Impartición de las clases de cómputo e inglés a nivel básico). También se relaciona con la primera meta nacional “México en Paz”; objetivo 1.1 Promover y fortalecer la gobernabilidad democrática; estrategia 1.1.3. Impulsar un federalismo articulado mediante una coordinación eficaz y una mayor corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno; línea de acción 1.1.3.5 Promover el desarrollo de capacidades institucionales y modelos de gestión para lograr administraciones públicas estatales y municipales efectivas (MIR:



Mayor gestión para el incremento de presupuesto y eficiente administración de los recursos, así como la mejora y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles).

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

Respuesta: Directa

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fue un acuerdo convalidado por 189 naciones en la 65ª Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas celebrada en el año 2000 teniendo como finalidad fundamental mejorar la calidad de vida de la ciudadanía mundial (ONU, 2000). Después de los primeros 15 años del presente milenio se hace necesario establecer una nueva agenda para el desarrollo de las naciones con el fin de aspirar a un mundo más próspero, sostenible y equitativo (ONU 2015). El propósito del programa de Educación Municipal “Mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el Sistema Educativo Municipal” se relaciona de manera directa con los ODM, en el objetivo 2. “Lograr la enseñanza primaria universal”, Meta 2.A “Asegurar que, para el año 2015, los niños y las niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria”.

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

El programa de Educación Municipal no cuenta en sus documentos oficiales con una estimación de las poblaciones 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

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

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).

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) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta: No aplica

El programa de Educación Municipal de la Secretaría de Educación Pública Municipal no contempla dentro de sus operaciones la entrega apoyos por lo que no conforma un padrón de beneficiarios, sólo considera el ofrecimiento de servicios educativos dentro de las escuelas que conforman el Sistema Educativo Municipal.

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 aplica.

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: No.

PAE Tijuana 2016 Evaluación de consistencia y resultados



Aunque el Programa cuenta con su Matriz de Indicadores para Resultados no es posible realizar la comparación, ya que no cuentan con el documento Reglas de Operación o normativo.

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
4	<ul style="list-style-type: none">• Del 85% al 100% 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. En las fichas no se expresa en forma explícita la línea base, lo cual debe tenerse en consideración, ya que si 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.

El método de cálculo de las fichas técnicas no coincide con las establecidas en la MIR. Por ejemplo en el fin de las fichas técnicas su método de cálculo se establece como $[(x_0) + x_1] + x_2$ ($/$ y $()$) mientras que en la MIR se establece como RP1. Por tanto, se recomienda revisar cada

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



indicador para uniformar el método de cálculo planteado en las fichas con el expresado en la Matriz de Indicadores para Resultados.

También importa señalar que los métodos de cálculo para los componentes P1C2 Incremento en la supervisión y evaluación de actividades académicas del sistema educativo municipal, y P1C3 Incremento del presupuesto para cubrir las necesidades operativas y administrativas de la Secretaría de Educación Pública Municipal, son erróneos ya que se plantean porcentajes cuando el método de cálculo apropiado es la tasa de variación. Por ejemplo, para el P1C2 se puede plantear como:

$$\left[\frac{\text{Número de visitas de supervisión efectuadas en el periodo } t}{\text{Número de visitas efectuadas en el periodo } t - k} - 1 \right] \times 100$$

Además, se debe considerar aparte de la dimensión de eficacia la de eficiencia a los objetivos P1C3 “Incremento del presupuesto para cubrir las necesidades operativas y administrativas de la Secretaría de Educación Pública Municipal”, y P1C3A1 “Mayor gestión para el incremento de presupuesto y eficiente administración de los recursos así como la mejora y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles”; ya que los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Respecto del objetivo P1C3A2 Pago de nómina; no se considera que sea un indicador adecuado y relevante, pues esta actividad forma parte de las responsabilidades ordinarias que tiene la Secretaría independientemente de que sea considerada o no en las fichas de actividades.

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 $X > 195$). Asimismo, existen dos actividades señaladas en las fichas técnicas: “Pagos de los gastos operativos y administrativos que se generan en la Secretaría de Educación Pública Municipal” y “Eficaz manejo de los inventarios” que no se mencionan en la MIR.

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.

Como ya se mencionó anteriormente la falta de una línea base de las fichas técnicas afecta las metas que se pretenden alcanzar en la MIR por no contar con un punto de partida. Además, las fallas en los métodos de cálculo para los componentes P1C2 Incremento en la supervisión y evaluación de actividades académicas del sistema educativo municipal, y P1C3 Incremento del presupuesto para cubrir las necesidades operativas y administrativas de la Secretaría de Educación Pública Municipal, distorsionan la evaluación del desempeño de los mismos, ya que su método de cálculo se planteó como porcentaje cuando lo que se requería eran tasas de variación para las variables consideradas en ambos componentes.

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?

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

El propósito del Programa “Mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el Sistema Educativo Nacional”, contribuye a la Meta del PND “Un México con Educación de Calidad” en su objetivo 3.1 “Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad” y 3.2 “Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo”. No se encontró relación con otro programa federal donde coincidan los propósitos de los programas, la definición de la población objetivo, los tipos de apoyos otorgados por el programa y su cobertura.

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: No

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

La Unidad Responsable del programa no cuenta en sí con un documento que sirva para el diseño del Plan Estratégico, que además contemple el mediano plazo, lo que implica que la visión del plan abarque la presente administración federal y el largo plazo, lo que implica trascender a la

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



actual administración federal. Aunque algunas de las características señaladas en la pregunta se pueden obtener al consultar la MIR

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

Nive I	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none">• Los planes de trabajo anuales tienen todas las características establecidas

El Programa lleva a cabo la elaboración de planes de trabajo anuales en los que considera los objetivos emanados del PND, PED y PMD. Estos se diseñan mediante trabajo colegiado a cargo del área académica, son revisados en forma administrativa para ser finalmente validados por la autoridad educativa municipal. Los trabajos de elaboración de los planes inician a mediados del año y se presentan en octubre para su revisión.

De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



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

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

Nive I	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none">• El programa recolecta información acerca de uno de los aspectos establecidos.

El programa recolecta información de la población atendida por medio de estadísticas del ciclo escolar. También recolecta información de los planes: PND 2013-2018, PED 2014-2019 y PMD 2014-2016.

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

Nive 1	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none">• La información que recolecta el programa cuenta con cuatro de las características establecidas.

El programa cuenta con una base de datos sistematizada a través del sistema RELWEB que pertenece al área de Control Escolar del Sistema Educativo Estatal del Gobierno del Estado de Baja California. Cada escuela cuenta con su propia clave de acceso y la información que se recolecta sirve para el control de altas, bajas e información estadística de los alumnos. Además, esta misma información se maneja en forma confidencial para proteger los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Sin embargo, la falta de acceso a la misma base de datos por parte del equipo evaluador, imposibilita su valoración en términos de su oportunidad y pertinencia respecto de su gestión; es decir, que tanto ayuda a medir los indicadores de actividades y componentes de la MIR.

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.

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

d) Es congruente con el diseño del programa.

Respuesta: Sí

Nive	Criterios
1	
2	<ul style="list-style-type: none">• La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.

El programa cuenta con una estrategia de cobertura, la cual consiste en considerar los resultados de las estadísticas de los ciclos escolares pasados para otorgar oportunidades de acceso a la población demandante al Sistema de Educación Municipal en función de las capacidades de las instalaciones y de los recursos disponibles. No obstante, mediante este proceso no se logra identificar la demarcación geográfica y cuantificación de la población potencial y objetivo que se espera atender dentro de los límites y posibilidades del Sistema Educativo Municipal.

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.

Si bien el Programa señala que mediante el uso del sistema RELWEB logran identificar a la población objetivo, el equipo evaluador no tuvo la oportunidad de acceder a la misma base para poder emitir un juicio sobre la pertinencia de la misma en la identificación de la población objetivo.

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



Debido a que el Programa no cuenta con una identificación de la población potencial y objetivo no es posible valorar cuál ha sido el nivel de avance de la cobertura que ofrece.

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: No se presenta información al respecto.

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: No aplica

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

Respuesta: No aplica.

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

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.

Respuesta: No aplica

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 aplica

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: No aplica



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: No aplica

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: No aplica

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.
- 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 aplica

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 aplica

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.
- 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 sí identifica y cuantifica los gastos en los que incurre en la generación de los bienes y servicios que ofrece. Por ejemplo para el periodo que va de enero a junio del 2016, la

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

Secretaría de Educación Pública Municipal presenta en total un gasto corriente (\$7,298,110.29) y por servicios de coordinación administrativa (\$253,542.95) que juntos suman un total de \$7,551,653.24. En las escuelas primarias que forman parte del Sistema de Educación Municipal el gasto corriente asciende a los \$26,944,742.10; mientras que en el nivel de las escuelas secundarias el mismo tipo de gasto asciende a \$40,205,826.34. Finalmente, en el nivel de educación media superior el gasto realizado durante el mismo periodo fue de \$3,266,593.85. La información proporcionada no considera el 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?

Respuesta: No existe información disponible

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: No existe información disponible

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?

Los resultados a nivel de fin (porcentaje del sector estudiantil beneficiado) y propósito (porcentaje de alumnos aprobados) de acuerdo con la MIR muestran un nivel de logro de las metas anual y semestral del 90% en forma respectiva.

A nivel de componentes de la MIR éstos están integrados por tres indicadores: en el primero P1C1 (porcentaje de alumnos aprobados) se debe revisar la nomenclatura del método de cálculo ya que no es correcta pues incluyen variables de actividades, además se deben describir las variables en el apartado del método de cálculo, de acuerdo a los resultados se ha logrado alcanzar una meta del 95%. Por su parte, el segundo indicador P1C2 (porcentaje de supervisiones), es una unidad de medida inválida para el objetivo del componente señalado “Incremento en la supervisión y evaluación de actividades académicas del Sistema Educativo Municipal”, primero debiera tener dos indicadores uno para la supervisión y otro para la evaluación de las actividades académicas, y segundo, porque al plantear el objetivo como incremento el indicador correcto es una tasa de variación y no un porcentaje. Dado que el indicador es inválido para este objetivo la información arrojada de la meta lograda no es consistente y confiable. El mismo, análisis aplica para el tercer componente cuyo objetivo es “Incremento del presupuesto para cubrir las necesidades operativas y administrativas de la Secretaría de Educación Pública Municipal, en este caso no es correcto el indicador “Administración eficiente”, el método de cálculo y por

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

tanto, se invalida la meta lograda por el Programa, ya que debió emplear una tasa de variación y no un porcentaje.

Por su parte, la MIR cuenta con siete actividades, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 1) El componente uno cuenta con tres actividades: P1C1A1 “Realizar capacitaciones, cursos, foros, talleres, convenios y eventos para la mejora de los docentes y alumnos que integren el Sistema Educativo Municipal” (porcentaje de cumplimiento de actividades), P1C1A2 “Impartición de las clases de cómputo e inglés a nivel básico (porcentaje de clases impartidas) y P1C1A3 “Fortalecer las actividades cívicas, deportivas, culturales, de participación social y contra la obesidad” (Cumplimiento de actividades), las tres actividades cuentan con un nivel de logro del 95%; 2) El componente dos cuenta con dos actividades: P1C2A1 “Supervisión a docentes y alumnos para el seguimiento de los planes y programas de estudio” (Porcentaje de supervisiones) y P1C2A2 “Evaluación a docentes y alumnos mediante exámenes de rendimiento educativo según los programas nacionales de profesionalización docente” (Porcentaje de evaluaciones), en este caso se tiene un nivel de metas alcanzado del 90% para ambas actividades; 3) Finalmente, el componente tres se integra por dos actividades: P1C3A1 “Mayor gestión para el incremento del presupuesto y eficiente administración de los recursos, así como la mejora y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles” (Administración eficiente) y P1C3A2 “Pago de nómina” (Administración eficiente) en este caso se habla de un logro de las metas del 95 y 98% respectivamente. Nuevamente, se hace hincapié en señalar que se describan mejor las variables de los indicadores de porcentaje de las actividades.

Rendición de cuentas y transparencia

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

PAE Tijuana 2016
Evaluación de consistencia y resultados



- 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
3	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen tres de las características establecidas.

En la página electrónica del Ayuntamiento de Tijuana en el menú superior se elige dependencia, después se busca la Secretaría de Educación Pública Municipal, al entrar a la página se muestra un menú principal que contiene información sobre el Directorio, Ubicación, Directorio de Escuelas Municipales, Transparencia y Manual de Organización. Si bien en la pestaña de Transparencia se puede acceder a diferentes documentos importantes correspondientes al marco jurídico y legal, se puede tener acceso al árbol de problemas y objetivos y la MIR, o dar seguimiento interno al ejercicio del presupuesto en forma trimestral; también se debe decir que no se encuentran disponibles otro tipo de documentos importantes a los que ha tenido acceso el equipo evaluador que debieran ser de conocimiento público. Por ejemplo: los documentos Matriz de Planeación y Responsabilidades, Programa Operativo Anual, Fichas Técnicas y el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa. También importa decir, como ya se dijo más arriba, que el Programa no cuenta con el documento Reglas



de Operación. Además, el Ayuntamiento de Tijuana cuenta con una página llamada Unidad Municipal de Acceso a la Información UMAI (<http://www.sindicatura.gob.mx/umai/Index-v3.aspx>) donde se puede solicitar información en línea, se presenta un calendario de actualización de información y se puede tener acceso a dos documentos llamados Presupuesto Ciudadano para los años 2015 y 2016.

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

El Programa carece del punto de vista de la población objetivo. Por tanto, sería recomendable que considere mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo de la Secretaría de Educación Pública Municipal, y a través de las instituciones educativas que integran el Sistema de Educación Pública Municipal, 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 educativos y administrativos que ofrece 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 en contabilizar acciones de gestión gubernamentales y no en la satisfacción de la población objetivo y atendida.

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 acuerdos y su monitoreo, seguimiento y evaluación, y 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 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.
- 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.

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;

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- 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 expuesto es: “Contribuir a la mejora de la educación básica, media superior y educación continua que integran el Sistema de Educación Municipal”. Como ya se mencionó anteriormente, dado que en el efecto del árbol de problemas se considera la “Deficiencia en la calidad educativa en el nivel básico, medio superior y educación continua del Sistema de Educación Municipal” el correcto planteamiento del fin en la MIR debería ser: “Contribuir a la mejora de la calidad de la educación...” para que sea consistente con el efecto del árbol de problemas. Por su parte, el propósito del Programa “Mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el Sistema Educativo Municipal” plantea dos objetivos, la mejora en el rendimiento escolar y la mejora en la supervisión dentro del sistema educativo en mención, sin embargo sólo se utiliza el porcentaje de alumnos aprobados como unidad de medida, faltando indicar en la MIR como se medirá la mejora en las supervisiones. Además, falta describir en forma más puntual las variables consideradas en el método de cálculo de los porcentajes

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
2	<ul style="list-style-type: none">• Hay resultados positivos del programa a nivel de Fin o de Propósito.

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Según la información disponible a través de la MIR que proporcionó el Programa correspondiente al segundo trimestre de 2016, se puede observar a nivel de fin el 90% del sector estudiantil del Sistema Educativo Municipal se ha beneficiado de los procesos de mejora. A nivel de propósito se reporta que el 90% de los estudiantes ha aprobado en cada uno de los niveles educativos. Como ya se señaló, no se presenta evidencia de cuál es el comportamiento atribuible a los procesos de mejora de las acciones de supervisión.

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



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 Educación Municipal se encuentra vinculado con objetivos del PND 2013-2018, PED 2014-2019 y PMD 2014-2016. • El programa cuenta con una base de datos sistematizada a través del sistema RELWEB sobre información estadística de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la presente evaluación externas 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, bien definidos y muy concretos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe corregir en el árbol de objetivos el fin ya que le falta consistencia en relación al fin en el árbol de objetivos. • La MIR y las fichas técnicas deben corregir en algunos indicadores el método de cálculo de los porcentajes e incluir las tasas 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la nueva administración municipal 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



<p>técnicas.</p> <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 la población potencial y objetivo del Sistema Educativo Municipal, de tal manera que permita mejorar su focalización y cobertura.	
--	--

- Elaborar el documento Reglas de Operación del programa de tal manera que permita reflejar claramente la consistencia entre los objetivos del programa, las metas y el diseño del programa (CONEVAL, 2007).
- Reelaborar el efecto del árbol de problemas, el fin del árbol de objetivos y el fin de la MIR para que sean consistentes y halla mayor coherencia interna en su diseño.
- Reelaborar el fin de la MIR para que aparte de incluir los factores relevantes (el qué y a quién se va a medir, también considere el medio (el cómo se pretende alcanzar el objetivo).
- En el documento de Diagnóstico llevar a cabo la cuantificación, características y ubicación territorial de la población que presenta el problema y que se atenderá con el programa Educación Municipal, definiendo además sus plazos de revisión y actualización.
- En el Diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 se necesita que la justificación empírica considere las características específicas de la población potencial y objetivo que atenderá el Programa Educación Municipal. Además, debe incluir un sustento teórico que fundamente la problemática y los objetivos que quiere alcanzar el Programa.
- Reelaborar las fichas técnicas incluyendo en forma puntual la línea base para cada indicador, con la finalidad de que se puedan evaluar mejor los avances mostrados por cada indicador en forma más objetiva, y para que esto permita establecer y definir en forma más consistente las metas que se pretenden alcanzar.



- En el apartado de la definición del indicador de las fichas técnicas profundizar las características del indicador; corregir las unidades de medida (porcentajes y tasas de variación) y sus métodos de cálculo donde corresponda.
- La definición de los indicadores en las fichas técnicas debe expresar con más detalle sus características; es decir, la definición no puede ser una simple repetición de lo anotado en el espacio del objetivo al que corresponde el indicador.
- El método de cálculo de las fichas técnicas no coincide con las establecidas en la MIR. Por ejemplo en el fin de las fichas técnicas su método de cálculo se establece como $[(x () + x1() + x2 ()/ y ())]$ mientras que en la MIR se establece como RP1. Por tanto, se recomienda revisar cada indicador para uniformar el método de cálculo planteado en las fichas con el expresado en la Matriz de Indicadores para Resultados.
- También, tanto en las fichas técnicas como en la MIR se debe corregir el método de cálculo de los indicadores planteados como incrementos, los cuales manejan porcentajes cuando en su lugar se deben aplicar tasas de variación. Asimismo, en las fichas técnicas se debe corregir el rango en el apartado de los parámetros de semaforización en el color rojo, ya que es incorrecto ($X < 90$ y $X > 195$).
- Asimismo, existen dos actividades señaladas en las fichas técnicas: “Pagos de los gastos operativos y administrativos que se generan en la Secretaría de Educación Pública Municipal” y “Eficaz manejo de los inventarios” que no se mencionan en la MIR. Se debe corregir la MIR para que incluya tales actividades.
- Se debe contar con un plan estratégico para que junto con los planes de trabajo anual contribuyan al logro de una mejor planeación y orientación a resultados del Programa en el mediano y largo plazo.
- El programa debe considerar mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo de la Secretaría de Educación Pública Municipal con la finalidad de encontrar áreas de mejora, entender las expectativas de los usuarios y/o mejorar la calidad de la atención.
- Se deben considerar en la dimensión de eficacia y eficiencia los objetivos P1C3 y P1C3A1; ya que los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Respecto del objetivo P1C3A2



Pago de nómina; no se considera que sea un indicador adecuado y relevante, pues esta actividad forma parte de las responsabilidades ordinarias que tiene la Secretaría de Educación Pública Municipal independientemente de que sea considerada o no en las fichas de actividades.

- Los objetivos deben de ser uno y no múltiples, y deben esta redactados de manera que sean más concretos en términos de qué y quiénes, para ser considerados de calidad.
- A nivel de componentes de la MIR, se debe revisar la nomenclatura del método de cálculo ya que no es correcta pues incluyen variables de actividades, además se deben describir las variables en el apartado del método de cálculo. Los componentes P1C2 y P1C3 presentan unidades de medida inválidas pues plantean en el objetivo incrementos y se miden con porcentajes en lugar de tasas de variación; por tanto, el nivel de avance del indicador y la meta lograda se invalidan por la falta de consistencia y coherencia de los indicadores señalados.
- Se recomienda que en la pestaña de Transparencia de la Secretaría de Educación Pública Municipal que se encuentra en la página electrónica del Ayuntamiento de Tijuana se incluyan adicionalmente documentos importantes para su conocimiento público y de la sociedad en general como la Matriz de Planeación y Responsabilidades, las Fichas Técnicas y el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa.
- El propósito del Programa en la MIR “Mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el Sistema Educativo Municipal” plantea dos objetivos, la mejora en el rendimiento escolar y la mejora en la supervisión dentro del sistema educativo en mención, sin embargo sólo se utiliza el porcentaje de alumnos aprobados como unidad de medida, faltando indicar en la MIR como se medirá la mejora en las supervisiones.



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 Educación Municipal es implementado por la Secretaría de Educación Pública Municipal a través del Sistema de Educación Municipal que está conformado por 10 primarias, 3 secundarias y 2 bachilleratos, busca como fin contribuir en la mejora de la educación básica, media superior y educación continua. Su propósito es la mejora en el rendimiento escolar y en la supervisión académica en el SEM.

En cuanto al diseño, el Programa cuenta con un documento de diagnóstico contemplado en el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016, pero éste 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 y demarcación geográfica 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. Presenta una Matriz de Indicadores para Resultados y fichas técnicas de indicadores, aunque en términos generales se necesita revisar el fin, las definiciones de los indicadores, el método de cálculo y 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 directamente con el objetivo en el objetivo 2. “Lograr la enseñanza primaria universal”, Meta 2.A “Asegurar que, para el año 2015, los niños y las niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria” de los Objetivos y

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



Metas del Milenio establecidos por la Organización Mundial de las Naciones Unidas.. Se obtuvo una valoración de 15 de 32 puntos posibles y aplicables al Programa (47%).

Con relación a la 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 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 y diseño del Programa. Se obtuvo una valoración de 10 de 16 puntos posibles y aplicables al programa (62.5%). administración federal y el largo plazo, lo que implica trascender a la actual administración federal.

En cuento a cobertura y focalización el Programa no cuenta con información sobre la cuantificación de la cobertura que permita realizar proyecciones y establecer estrategias para ampliarla. Se obtuvo una valoración de 2 de 4 puntos posibles y aplicables al programa (50%).

Con respecto a operación, el Programa no ofrece apoyos con base a solicitudes, sólo ofrece servicios educativos a través de las instituciones que conforman el Sistema Educativo Municipal. Cuenta con información sistematizada estadística de la población atendida referente a datos escolares. Por lo tanto, no dispone de un Manual de Operaciones donde se establezcan los procedimientos de recepción y trámite de solicitudes de apoyo, el cual resulta innecesario por las características del Programa. Lo que sí se recomienda es que en página de transparencia de la Secretaría de Educación Pública Municipal se incluyan adicionalmente documentos importantes que pueden ser de interés para la sociedad, la ciudadanía y el público en general como la Matriz de Planeación y Responsabilidades, las Fichas Técnicas y el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa. Se obtuvo una valoración de 6 de 12 puntos posibles y aplicables al programa (50%).

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

En cuanto a percepción de la población actualmente el programa Educación Municipal no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida. Por lo tanto, se recomienda considerar mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios de servicios que reciben atención a nivel administrativo de la Secretaría de Educación Pública Municipal y de los servicios educativos que ofrecen a través de sus instituciones educativas 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%).

En lo que concierne a los resultados, el Programa documenta sus resultados a nivel de Fin y de Propósito 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. 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. Se obtuvo una valoración de 2 de 4 puntos posibles y aplicables al programa (50%). La valoración final del Programa es de 35 de 76 puntos posibles y que le son aplicables (46%).



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”. Secretaría de Educación Pública Municipal.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos. Clasificación Administrativa (Unidad Administrativa y Partida) Enero – Junio de 2016.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Indicadores. Ejercicio Fiscal 2016”.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Planeación Estratégica. Ejercicio Fiscal 2016”.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Matriz de Planeación y Responsabilidades”.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Programa Operativo Anual”.
- Ayuntamiento de Tijuana (2016), Documento “Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016”.
- 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].
- Gobierno de la República (2016), “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”. Disponible en: <http://pnd.gob.mx/> (10 de septiembre del 2016)
- 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.
- Ledezma, David (2008). La rentabilidad social de la educación en función del servicio social universitario como una externalidad positiva. El caso de Baja California. UABC, México
- 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: [43](http://www.clear-</p></div><div data-bbox=)

PAE Tijuana 2016

Evaluación de consistencia y resultados



FEYRI
Facultad de Economía y
Relaciones Internacionales

- la.cide.edu/sites/default/files/Manual%20sobre%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20presupuestos%20basados%20en%20resultados_CLEAR.pdf [12/11/ 2015].
- Narro, José (2014), Tendencias y desafíos de la educación superior, *Revista México Social*, Núm. 44, Marzo, pp. 4-11. Consultado en: <http://www.mexicosocial.org/index.php/hemeroteca/numeros-anteriores/item/487> [12 de noviembre del 2015].
- ONU (13 de septiembre de 2000), Declaración del Milenio. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf> [01/09/2016].
- 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, 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.