

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**ELEMENTOS ESTRATEGICOS A CONSIDERAR EN EL PROGRAMA DE
DESARROLLO REGIONAL. REGIÓN COLONET DE ENSENADA BAJA
CALIFORNIA:
PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN**

**TESIS PARA
PARA OBTENER EL GRADO:
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

NORA ANGÉLICA MARTÍNEZ SANTOS

**Ensenada, B.C.
2009**

Septiembre

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:


Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los Integrantes del Sinodo:

1.- 
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

2.- 
M. A. Lourdes Solís Tirado

***“El hombre de bien, exige todo de sí mismo,
el hombre mediocre, espera todo de los demás”
Confucio***

“Al Ser Supremo que me dado vida eterna”

“A los Seres de Luz que me acompañan”

“A mi padre Wenceslao, por su amor y apoyo incondicional”

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el análisis de dos ámbitos: el documental que fundamenta los antecedentes y el actual de técnicas y metodologías de los procesos de la administración, vinculados a la planeación, programación, seguimiento y control en la administración en el sector privado, y su aplicación en el sector público.

Propone la aplicación de las técnicas y herramientas de medición del desempeño a través de un sistema de indicadores para el seguimiento, control y evaluación de los programas, proyectos y actividades; así como la medición de la gestión de las dependencias y entidades con las responsabilidades de llevarlas a cabo, durante la implementación de un programa de gobierno de la administración pública.

El análisis se enfoca y ejemplifica en la Región Colonet del Municipio de Ensenada Baja California, determinada como área de estudio, por estar considerada la Región Colonet como un polo de desarrollo de Baja California de gran impacto a nivel local, estatal, nacional e internacional.

El Programa de Desarrollo Regional (PDR) de Punta Colonet del municipio de Ensenada Baja California, fue elaborado por el Instituto Municipal de Planeación (IMIP), el Comité de Planeación y Desarrollo Municipal de Ensenada con el apoyo de la consultoría Luis Jorge Robles y Consultores Asociados, el programa es conocido como PDR de la Región Colonet.

De acuerdo al presente estudio, la implementación de un programa es el elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en él; es la etapa del proceso de la planeación estratégica, donde se logra la transformación de los escenarios actuales hacia los deseables.

Para ello, propone establecer un sistema de medición del desempeño de la gestión de las dependencias de gobierno, entidades públicas, organismos y unidades administrativas que participen en la ejecución de los programas y proyectos considerados en el PDR de Colón. Así como establecer un procedimiento de programación presupuestación basado en resultados, para la asignación recursos presupuestales de los tres niveles de gobierno. Lo cual requiere del diseño de indicadores de desempeño, aplicándolos en los Programas Operativos Anuales (POA's) elementos estratégicos en la operación de la administración pública.

El estudio contiene la Propuesta de Instrumentación Cualitativa, mediante una matriz de congruencia del modelo soportado por: Kepner y Tregoe de los patrones básicos de pensamiento sistémico; así como un modelo presentado para la instrumentación de planes y programas de la administración pública en el ámbito de la instrumentación operativa con base en medición del desempeño.

Tabla de contenidos

Capítulo I

Introducción

1.1	Antecedentes.	3
1.2	Decreto de Gobierno federal para la implementación de la Administración Estratégica en base a resultados.	6
1.3	La Ley de Entidades Paraestatales.	7

Capítulo II Marco Contextual

2.1	Contexto del Municipio de Ensenada, Baja California.....	
	8	
2.2	Política de Desarrollo Rural Integral.....	11
2.3	Objetivos de la regionalización.....	13
2.4	Visión de la regionalización.....	21
2.5	Área de aplicación del programa de Desarrollo Regional Región Colonet..	23
	2.5.1 Ubicación.	23
	2.5.2 Superficie.	26
2.6	Población de la Región Colonet.	26
2.7	Principales localidades por delegación.	28
2.8	Distribución espacial de las localidades.	29

Capítulo V Resultados

5.1	El Programa Operativo Anual.	67
5.2	Análisis de la aportación de recursos.	68
5.3	Análisis de la Programación Presupuestación.	69
5.4	Vertientes de la Instrumentación del Programa.	74
5.5	Sistema de aseguramiento de resultados.	75
5.6	Propuesta de instrumentación Cualitativa	79
5.7	Modelo para la instrumentación de Planes y Programas de la Administración Pública.	81

Capitulo VI.- Conclusiones

Bibliografía	87
Glosario	94
Abreviaturas	98

Lista de Cuadros y figuras

Figura 1.	Distribución de las delegaciones municipales de	
	Ensenada Ubicación de la Región Colonet.....	24
Figura 2.	Localización de la Región Colonet.....	25
Figura 3.	Evaluación de Gestión.....	40
Figura 4.	Evaluación del Desempeño.....	47
Figura 5.	Medidas de Población Objetivo.....	50
Figura 6.	Medidas con unidades específicas.....	50
Figura 7.	Medidas de Actuación	53
Figura 8.	Proceso del Programa de la Región Sur.....	57
Figura 9.	Constitución del Subcomité Ciudadano.....	58
Figura 10.	Mesa Técnica del Subcomité.....	61
Figura 11.	Fundamentos Legales del Programa.....	62
Figura 12.	Indicadores de Desarrollo Armónico Social	63
Figura 13.	Interrelación de Indicadores.....	66
Figura 14.	Instrumentación del Programa.....	68
Figura 15.	Aportación de Recursos.....	73
Figura 16.	Coordinación de los diferentes ámbitos de Gob.....	75
Figura 17.	Programación Presupuestación.....	76
Figura 18.	Aseguramiento de Resultados	77

Lista de Tablas

Tabla 1.	Escenario de las regiones rurales del municipio, de acuerdo con el PMD 2005 -2007.	22
Tabla 2.	Superficie, distribución por delegaciones de la Región Colonet.	26
Tabla 3.	Distribución de la población por delegaciones.	27
Tabla 4.	Rango de población y número de localidades.	27
Tabla 5.	Localidades con más de 100 habitantes.	29
Tabla 6.	Distribución de la población por delegaciones municipales... ..	30

INTRODUCCIÓN

El presente documento manifiesta el interés por describir los fundamentos de la programación presupuestación de los recursos públicos, aplicados a los diferentes órganos de gobierno como son el federal, estatal y municipal, así como a los organismos paraestatales; mismos que reciben recursos de gobierno, sujetos a comprobación de la cuenta publica.

La presión ejercida por los organismos internacionales, obliga al gobierno mexicano a entrar en una dinámica de modernidad y austeridad en el aparato gubernamental, encontrando grandes dificultades en la sociedad para aplicar las reformas a la política económica.

El desquiciamiento de la economía internacional obliga al gobierno mexicano a entrar en un proceso de austeridad y recortes presupuestales no contemplados al inicio del presente periodo presidencial.

Hoy por hoy la economía mexicana nuevamente se ve impactada por la crisis global de los mercados internacionales, lo que ha obligado a nuevos recortes presupuestales, al adelgazamiento de la nomina y del aparato gubernamental, redundando en la afectación de los planes y programas de los diferentes ordenes de gobierno.

Considerando que en la mayoría de los casos las diferentes dependencias de gobierno no funcionan coordinadamente y la comunicación es deficiente, se han logrado grandes avances como la propuesta en el Sistema de Evaluación por

Desempeño por sus siglas conocido como SED de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Una de las variables en contra de la planificación estratégica de la administración pública, es el desfase existente entre la operación y la planeación al inicio de cada período de gobierno, sea federal, estatal o municipal; ya que durante los primeros meses del primer año de los gobierno, no se cuenta con el Plan de Desarrollo para el periodo constitucional del gobierno entrante. Habiendo sido autorizados y comprometidos los recursos presupuestales del primer año del periodo de gobierno para los trabajos de los Programas Operativos Anuales (POA's) de las dependencias y entidades de la administración pública; es decir los programas se vuelven inerciales, no emana del Plan.

Considerando lo anterior se contempla como problemática de estudio, el desarrollo de un proceso de instrumentación focalizado a los programas de trabajo de la administración pública, manejándolo como proceso de administración estratégica, aplicado a los programas operativos anuales, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos de gobierno, para el presente caso aplicado al gobierno municipal.

Objetivo

Determinar cuales son los elementos así como los procesos estratégicos para el éxito de la instrumentación de un programa de gobierno derivado del Plan de Desarrollo Municipal.

Para lo cual surgen las siguientes preguntas:

¿Cuales son los elementos estratégicos para el logro de la Instrumentación del programa de desarrollo regional, de la Región Colonet?

¿Como influirá la Instrumentación del PDR Colonet, en la asignación de recursos a los programas operativos anuales, del siguiente ejercicio presupuestal?

¿Como afectaran los elementos estratégicos, para la medición del desempeño de las áreas involucradas?

¿Como se determinaran los indicadores aplicables al programa de desarrollo regional en estudio?

¿Como condiciona el factor humano asignado a los Programas Operativos Anuales, POA'S al éxito de la instrumentación?

Capítulo I

1.1 Antecedentes

En el Consenso de Washington de 1990 se diseñó el listado de políticas económicas a considerar por los organismos financieros como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, y la Reserva Federal de EU.

Considerado entonces como el mejor programa de política económica, propuesta para hacer frente al subdesarrollo de los países latinoamericanos, políticas que deberían ser consideradas para impulsar el crecimiento de los organismos internacionales descritos así como por los países de toda América Latina y del tercer mundo (Williamson, 1989).

Las políticas económicas más importantes a considerar en el programa del Consenso de Washington para el presente estudio son diez:

1. Disciplina Fiscal
- 2. *Reordenamiento de las prioridades del gasto público***
3. Reforma Impositiva
4. Liberalización de las tasas de interés
5. Una tasa de cambio competitiva
6. Liberalización del comercio internacional
7. Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas
8. Privatización
9. Desregulación
10. Derechos de propiedad

Independientemente de la crítica y la polémica establecida entre los diferentes expertos del tema y los sectores de cada gobierno de América Latina. Para el objeto de estudio daremos seguimiento al segundo punto del anterior listado de la política económica de Consenso de Washington que corresponde al Reordenamiento de las prioridades del gasto público. Política que lleva a la búsqueda de mecanismo de ordenamiento, transparencia, eficiencia y eficacia en las instituciones públicas.

En la década de los noventa, países como Canadá y Estados Unidos ya aplicaban los programas de evaluación del desempeño en sus diversas instituciones, en América Latina es Chile en 1995 y Uruguay en 1998, quienes iniciaron con el diseño de la programación presupuestación en base a resultados.

En estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina (1981), se da a conocer que la mayoría de los países de América Latina han desarrollado iniciativas de implementación de sistemas de evaluación de gestión y desarrollo de indicadores de desempeño como instrumento de la planeación estratégica.

Concluyen que a pesar de los esfuerzos en muchos países de América Latina no se ha logrado un grado de madurez institucional, salvo contadas excepciones como Chile, Canadá, Uruguay como los más representativos; para México, se destaca como principal problema la escasa definición de objetivos y metas estratégicas como instrumento para la toma de decisiones

1.2 Decreto de Gobierno federal para la implementación de la Administración Estratégica en base a resultados.

El Gobierno Federal de la República Mexicana en el 2007, determinó adoptar un sistema de Presupuesto basado en resultados en la Administración Pública Federal en cumplimiento de las disposiciones contenidas en la reforma de la Ley Federal del Presupuesto y Disposiciones Hacendarias, (2007) en su artículo sexto transitorio.

Menciona que se establecerá un sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que permita realizar una valoración objetiva del desempeño y aplicación de los programas de gobierno federal, estatal así como municipal los programas de trabajo de las dependencias de gobierno que manejen recursos federales.

Bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de los programas operativos anuales de cada dependencia de gobierno; con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos.¹

Manifiesta que el Sistema de Evaluación del Desempeño deberá concluir la primera etapa de implementación en el 2008. Por lo tanto su aplicación plena se observará en los trabajos de presupuestación del ejercicio fiscal 2009.

¹ SHCPP- PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.3 La Ley de Entidades Paraestatales.

Por otra parte, La Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Baja California publicada el 06 de septiembre del 2003², en su artículo 50 ya contemplaba la planeación estratégica de la administración pública y que a la letra dice:

ARTÍCULO 50.- El programa institucional constituye los compromisos en términos de metas y resultados que debe alcanzar la entidad paraestatal, y deberá contener:

- I. La fijación de objetivos y metas;
- II. Los resultados económicos y financieros esperados;
- III. Los indicadores de desempeño para evaluar las acciones que lleve a cabo;*
- IV. La definición de estrategias y prioridades;
- V. La previsión y organización de recursos para alcanzarlas;
- VI. La expresión de programas para la coordinación de sus tareas, y
- VII. Las previsiones respecto a las posibles modificaciones a su estructura.

Lo que demuestra que si bien desde el 2003, en el área estatal ya se hacían señalamientos sobre evaluar las acciones con base en resultados y la incipiente participación de los indicadores del desempeño, para las dependencias en el ámbito para municipal, como se indica en la fracción III del artículo mencionado con anterioridad, a la fecha aún no se implementa un sistema de medición del desempeño generalizado para la administración centralizada. Esfuerzo que se inició en el 2008, con la finalidad de aplicarse a partir del ejercicio fiscal 2009.

² Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Baja California, 06 septiembre 2003.

Capítulo II Marco Contextual

2.1 Contexto del Municipio de Ensenada, Baja California.

De acuerdo a datos oficiales publicados en febrero del 2008 del Programa de Desarrollo Regional, Región Colonet, que emana del Plan de Desarrollo Municipal de Ensenada B. C., contempla la siguiente información del área de estudio:

El Municipio de Ensenada está ubicado en el estado de Baja California, entre los paralelos 28° 00' y 32° 21' de latitud norte, y los meridianos 112° 47' y 116° 53' de longitud oeste. Colinda al norte con los municipios de Playas de Rosarito, Tijuana, Tecate y Mexicali, al oeste con el Océano Pacífico, al este con el Municipio de Mexicali y el Golfo de California (Mar de Cortés), y al sur con el Estado de Baja California Sur (PDR, 2008).

El Municipio de Ensenada, cuenta con 52,510.72 km² de superficie, que representan el 74.1% de la superficie del estado y el 2.6% de la superficie del país; tiene un extenso litoral de 1,042 km, que corresponden a 432 Km. el sus límites con el Golfo de California y 610 km. a la vertiente del Océano Pacífico. Es el municipio con mayor litoral en todo el país, lo que potencialmente abre grandes oportunidades económicas para la pesca, el desarrollo portuario; náutico, y el turismo (PDR, 2008).

La orografía del municipio, contiene dos grandes sierras: la de San Pedro Mártir y la de Juárez, donde se localizan los puntos más elevados, 3,100 y 1,980 msnm, respectivamente. La orografía da origen a diversos valles, entre los cuales están:

Maneadero, San Quintín, Guadalupe, Ojos Negros, El Rosario, Santo Tomás, Camalú, San Vicente, San Telmo y La Trinidad (PDR, 2008).

La media anual de lluvia en todo el Municipio es de 266.5 mm. No existen ríos y solamente cuenta con arroyos, cuyos escurrimientos se intensifican en los períodos de lluvia que por lo general se presentan en invierno. La precipitación promedio anual histórica, varía según las regiones. En el desierto y en la costa es de 100 a 250 mm, respectivamente y en las montañas de 300 a 50 mm, con lluvias tipo mediterráneo de invierno (PDR, 2008).

El clima es templado húmedo en las partes altas de las sierras, y seco en el resto del Municipio. Ambos climas se caracterizan por fuertes oscilaciones térmicas y pluviométricas, por lo que existe una gran variedad de vegetación, desde las coníferas en las sierras, hasta las cactáceas en el desierto. Dando lugar a una diversidad biológica de fauna y flora.

Las actividades económicas cubren todos los rubros: en el sector primario, sobresale la pesca, seguida de la agricultura y la ganadería, así como la minería la cual se desarrolla básicamente en la explotación de materiales pétreos para industria de la construcción.

Del sector secundario predomina la industria manufacturera y la industria vitivinícola, en el sector terciario el turismo, el comercio y servicios. Sin embargo, la escasez del agua limita el óptimo desarrollo de las actividades económicas, debido a las condiciones de aridez del Municipio.

A Ensenada según la Secretaría de Desarrollo Económico del estado de Baja California, se le reconoce a nivel nacional e internacional como destino turístico;

también por la pesca debido a la variedad de especies de gran demanda como el abulón, la langosta, el atún entre otras capturas importantes; así como por la industria vitivinícola, la cual cada vez adquiere mayor prestigio por la calidad de sus productos. Además, Ensenada contribuye ampliamente al desarrollo de tecnología e investigación científica, derivado de las instituciones de educación superior y de investigación que se ubican en este municipio.

En el ámbito demográfico, la población municipal se ha concentrado principalmente en la zona urbana. En el año 2005 la población municipal era de 413,481 habitantes, de los cuales el 54%, 223,492 se concentra en la ciudad de Ensenada; según el censo del Instituto Nacional de Geografía y Estadísticas, distribuida el resto de la población en las 1610 localidades rurales de las cuales sobresalen El Sauzal de Rodríguez, conurbada a la ciudad de Ensenada y Maneadero (Ejido Rodolfo Sánchez Taboada), a escasos 7 Km. de la mancha urbana. Mientras que por la magnitud de su población se cuenta en San Quintín (Lázaro Cárdenas) con una población de 40,220; Vicente Guerrero 27,373 y Camalú con 13,476 habitantes respectivamente.

En materia de vialidades la principal vía de comunicación es la Carretera federal No. 1 conocida como Transpeninsular, que comunica a todo el municipio con las principales localidades y con el vecino estado de Baja California Sur. La carretera federal No.3, El Sauzal con Tecate; y la carretera federal No.5 Ensenada- Valle de la Trinidad- entronque carretera Mexicali San Felipe. Se cuenta además con algunos caminos vecinales pavimentados y la mayoría son de terracería que permiten el acceso, a las diferentes poblaciones y los ranchos.

Debido a las distancias, número, tamaño y dispersión de las localidades con respecto a la cabecera municipal; administrativamente el municipio se encuentra

dividido en 23 delegaciones municipales. Sin embargo, los servicios públicos se han concentrado principalmente en la zona conurbada de la ciudad y en menor medida a las poblaciones rurales, existiendo un desequilibrio entre la cantidad, calidad y cobertura de los servicios con que cuentan las diferentes localidades; sobre ello se aprecia una relación directamente proporcional al tamaño e inversamente proporcional a la distancia.

Ante esta problemática, caracterizada por la insuficiencia de servicios públicos básicos, e inequidad de oportunidades para el desarrollo integral de las personas, aunado a la escases de recursos financieros para hacer frente a las necesidades, el XVIII Ayuntamiento de Ensenada, contempló en el Plan Municipal de Desarrollo 2005-2007, el Eje Temático de Desarrollo Regional Rural y emprendió una política de regionalización la cual se expresó como una *Política de Desarrollo Regional Rural Integral*. En la búsqueda de una transición de una estructura sólo de delegaciones a una estructura de regiones rurales, que permita integrar los esfuerzos gubernamentales en las delegaciones municipales.

2.2 Políticas de Desarrollo Rural Integral

La administración municipal del XVIII Ayuntamiento según el Plan Municipal de Desarrollo 2008 - 2010 propuso orientar sus esfuerzos a propiciar un mejor desarrollo de las regiones de la zona rural. Para ello, se creó dentro de la Secretaría general del Ayuntamiento la Dirección de Desarrollo Regional; a la cual el Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada le establece:

ARTÍCULO 54.- La Dirección de Desarrollo Regional, tendrá las siguientes atribuciones:³

³ Reglamento de la Administración Pública de Ensenada.

I.- Promover el desarrollo y la regularidad de los servicios municipales en las Delegaciones del Municipio y zona rural;

II.- Proponer al Presidente Municipal las políticas para el desarrollo y la regularidad de los servicios municipales en las Delegaciones del Municipio y zona rural;

III.- Coordinar las acciones del Gobierno Municipal en sus Delegaciones;

IV.- Las demás que señalen expresamente las leyes y reglamentos o le encomiende el Secretario General del Ayuntamiento.

Además, la nueva política de Desarrollo Rural Integral propone contar con programas de inversión por región rural, para brindar mayor cobertura y concentración de los servicios públicos por regiones rurales, para propiciar que dichas regiones sean los actores y promotores de su propio desarrollo regional.

Señala que el impulso del desarrollo regional rural del Municipio de Ensenada deberá propiciar un equilibrio regional y una equidad sectorial, lo que permitirá a sus habitantes tener acceso a las mismas oportunidades de desarrollo.

Dentro de las estrategias de gobierno en materia de Desarrollo Regional Rural (PMD, 2005 - 2007),⁴ destacan para los fines del presente análisis:

Estrategia General 6.1

Promoción de sistemas regionales de administración municipal de las zonas rurales.

⁴ Plan Municipal de Desarrollo de Ensenada Baja California, mayo del 2005.

Estrategia General 6.2

Impulso al Desarrollo Económico Integral de las Regiones Rurales.

Para la regionalización El *Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Ensenada 2005-2007* (PMD) contempla los objetivos y la visión que a continuación se describen.

2.3 Objetivos de la regionalización⁵

- Fortalecer el crecimiento económico.
- Aumentar la participación social.
- Impulsar las vocaciones económicas de cada una de las regiones del municipio.
- Reducir la desproporción de calidad de vida entre el medio urbano y la zona rural.
- Descentralizar y/o desconcentrar servicios públicos municipales, programas institucionales y de inversión.
- Alcanzar un mejor equilibrio regional.
- Propiciar equidad y justicia.
- Fomentar la pertenencia regional.

2.4 Visión de la regionalización

El PMD 2005-2007 y la Estrategia de Desarrollo Regional del Municipio han asumido la visión de la regionalización, partiendo de los retos y las condiciones existentes en las diversas localidades distribuidas en su territorio. Con ello, se pretende alcanzar una forma de municipio descentralizado en regiones, con un alto grado de autonomía que descansa en la intervención organizada de sus pobladores, véase Tabla 1.

⁵ *Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Ensenada 2005-2007*; Estrategia General. Eje temático 6 (Desarrollo Rural Integral).

Tabla 1
Cambio en el escenario de las regiones rurales del municipio, de acuerdo con el PMD 2005 -2007

De un municipio con	A un municipio con
Estructura por delegaciones	Estructura por regiones
Política rural aislada o Inexistente	Política de desarrollo regional integral
Política social y regional centralizada	Descentralización de la política regional y social
Servicios públicos ineficientes y atomización de las acciones gubernamentales	Programas de inversión por región

Fuente: Programa de Desarrollo Regional- región Colonet 2008- grupo de trabajo.

En cumplimiento del PMD 2005-2007, el Gobierno Municipal del XVIII Ayuntamiento de

Ensenada instrumentó una Política Municipal de Desarrollo Regional, señalando las estrategias para lograr los objetivos, entre ellas se destacan:

- Crear la coordinación ejecutiva del Programa de Desarrollo Regional.
- Fomentar la participación ciudadana.
- Suscribir convenios con otros órdenes de gobierno.
- Promover la descentralización y desconcentración de la Administración Pública.

- Operar servicios públicos regionales.
- Conformar Subcomités Regionales del COPLADEM.
- Elaborar programas de inversión pública regionalizados.
- ***Generar planes de desarrollo por región.***

2.5 Área de aplicación del programa de Desarrollo Regional Región Colonet

La Región Colonet comprende el área de cuatro delegaciones municipales de Ensenada: Santo Tomás, Eréndira, San Vicente y Colonet (véase Figuras 1 y 2). Señaladas en la figura No.1 con la numeración del 9, 10, 11 y 13 respectivamente.

2.5.1 Ubicación

Se localiza desde su parte central a 140 Km. al sur de la ciudad de Ensenada con las siguientes colindancias:

Al Norte con la delegación de Maneadero.

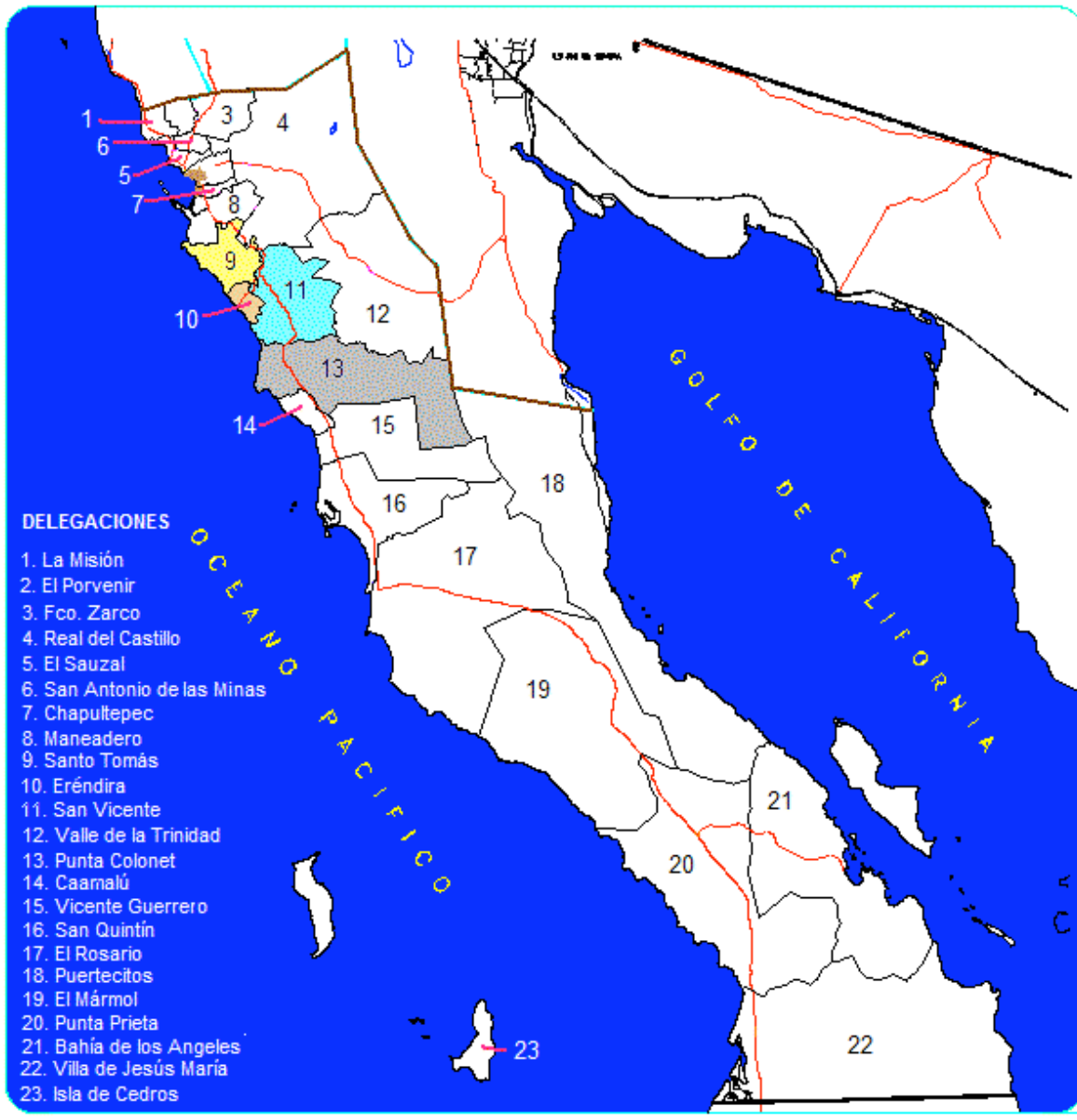
Al Noreste con la delegación de Real del Castillo.

Al Sur con las delegaciones de Camalú y Colonia Vicente Guerrero.

Al Este con las delegaciones de Valle de la Trinidad y Puertecitos

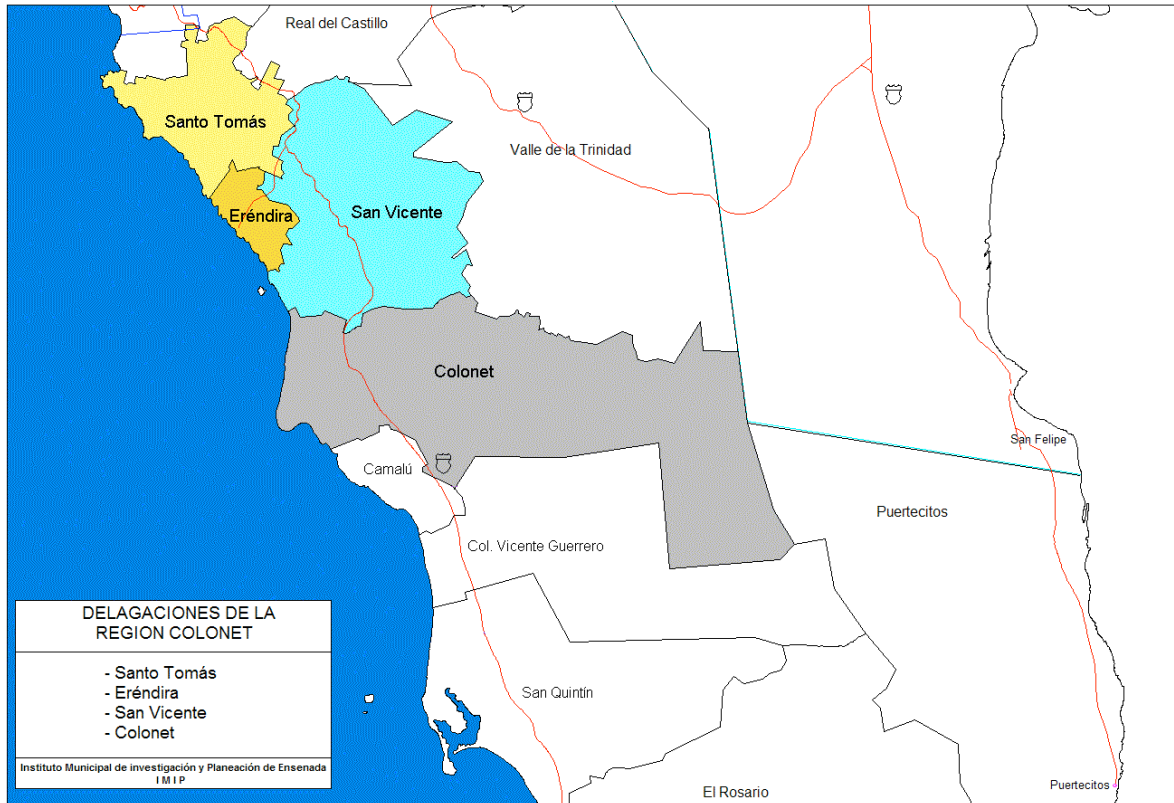
Al Oeste con el Océano Pacífico.

Figura 1
Distribución de las delegaciones municipales de Ensenada
Ubicación de la Región Colonet



Fuente: PDR. Región Colonet-IMIP Ensenada-2008

Figura 2
Localización de la Región Colonet



Fuente: PDR. Región Colonet - IMIP Ensenada (2008)

La Región interactúa con los centros de población y las actividades sociales, culturales, políticas y económicas de Ensenada, Tijuana y Mexicali, por la movilidad de su actividad comercial, migratoria y administrativa, a través de la Carretera Federal No. 1, que se articula con las carreteras No. 3 y 5.

2.5.2 Superficie

La superficie de la Región abarca un total de 405,897 ha. Referirse a la Tabla 2.

Tabla 2
Superficie y distribución por delegaciones de la Región Colonet

Delegación	Superficie Km.2	Hectáreas
Colonet	2,488.38	248,838
Eréndira	190.54	19,054
San Vicente	1,380.05	138,005
Santo Tomás	650.3	65,030.
Total de la Región	4,058.97	405,897

Fuente PDR. Región Colonet- IMIP Ensenada (2008)

2.6 Población de la Región Colonet.

Según el Censo del censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas INEGI (2005), la población total de la Región fue de 16,221 habitantes; asentada en 264 localidades. Los poblados de San Vicente, con 3,795 habitantes; Ejido México/Punta Colonet con 2,346 y Ejido Eréndira, con 1,389 habitantes son las únicas localidades que superan el millar de habitantes.

En segundo plano están 3 localidades con poblaciones entre los 500 y 1,000 habitantes: Ejido Lic. Gustavo Díaz Ordaz, con 887, La Providencia, con 732 y el Ejido Uruapan, con 590 habitantes.

En el otro extremo se encuentran 99 localidades que tienen de 5 a 10 habitantes, y 86 con menos de 5, como se muestra en las tablas 3 y 4.

Tabla 3
Distribución de la población por delegaciones

Delegación	Población	% respecto a la región	No. de localidades
Colonet	7,718	47,5	96
San Vicente	4,872	30,0	84
Santo Tomás	1,893	11,7	66
Eréndira	1,738	10,8	18
Total de la Región	16,221	100	264

Fuente: PDR. Región Colonet- IMIP Ensenada (2008), con datos de CONAPO (2005).

Tabla 4
Rango de población y número de localidades (1)

Más de 1,000 habitantes	3
De 500 a 1,000	3
De 100 a 499	15
De 51 a 99	4
De 21 a 50	17
De 11 a 20	37
De 5 a 10	99
Menos de 5	86
Total en la Región	264

Fuente: PDR Región Colonet- IMIP Ensenada (2008), datos de CONAPO (2005)

Los 16,221 residentes de la Región representan 3.9% de la población del Municipio de Ensenada que en el Censo 2005 fue de 413,481 habitantes.

Excluyendo las 223,492 personas que viven en la ciudad de Ensenada, la Región representa 8.5% de la población no asentada en la cabecera municipal.

2.7 Principales localidades por delegación

Para un mejor conocimiento de la Región, se presenta aquí la distribución de las 21 localidades con más de 100 habitantes en las cuatro delegaciones municipales.

A) Delegación Municipal Punta Colonet.

Según el censo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2005) La Delegación Municipal Punta Colonet, con 7,718 residentes⁶, es la más poblada de la Región. Su población está distribuida en 96 localidades. Dentro de su jurisdicción se localizan 13 de las 21 localidades con más de 100 habitantes que están enclavadas en el territorio regional, véase Tabla 5.

La Tabla 4 fue elaborada con información del Censo de Población 2005 del INEGI. Sin embargo, gran parte de las localidades que se mencionan con menos de 10 habitantes se encuentran integradas a núcleos de mayor población, aunque físicamente la vivienda se ubique en las afueras del poblado. Esto se percibe principalmente en los ejidos, donde el Censo registra a los habitantes del poblado y presenta además datos de personas que tienen su vivienda en parcelas, y se localizan aledañas al núcleo ejidal.

Las localidades con más de 100 habitantes agrupan 88% de la población de la delegación municipal; las 869 personas restantes están diseminadas en 83 localidades de las cuales sólo el Ejido Benito Juárez tiene entre 50 y 100 habitantes.

⁶ Fuente: Censo de Población 2005 del INEGI.

Tabla 5
Localidades con más de 100 habitantes

Localidad	Habitantes
Ejido México/ Punta Colonet	2,346
Ejido Gustavo Díaz Ordaz	887
Col. Agrícola La Providencia	732
Ejido 27 de Enero	489
Ejido Héroes de Chapultepec	472
Ejido Alfredo V. Bonfil	338
Las Brisas	304
Ex Hacienda Sinaloa	299
Rancho El Papalote	236
Rancho El Pedregoso	227
Col. Abelardo L. Rodríguez	210
Campamento Buena Vista	162
Rancho los Caballos	147
Total en la Región	6,849

Fuente: PDR Región Colonet- IMIP con datos del conteo INEGI (2005)

2.8 Distribución espacial de las localidades

Para fines de planeación del desarrollo es importante conocer la distribución espacial de la población en las localidades por delegación municipal. Una dotación eficiente de servicios públicos tiene que considerar la dispersión de los asentamientos humanos en la zona y su importancia en cuanto número de habitantes. La concentración de la población en las cuatro sedes de las delegaciones municipales de la Región se encuentra de la siguiente manera: el Ejido Eréndira y el poblado de San Vicente concentran 80% y 78%, respectivamente de la población total de sus demarcaciones. En contraste, las

sedes de las delegaciones de Santo Tomás y Colonet concentran 25% y 30% de sus habitantes, refiérase a la tabla 6.

Tabla 6
Distribución de la población por delegaciones municipales

Delegación	Población	En sede	%	Resto	%
Eréndira	1,738	1,389	80	349	20
San Vicente	4,872	3,795	78	1,077	22
Santo Tomás	1,893	488	25	1,405	75
Colonet	7,718	2,346	30	5,372	70

Fuente: Datos CONAPO 2005, PDR Colonet 2008.

Otro factor a destacar es que en las cuatro delegaciones municipales la mayoría de las localidades están ubicadas al pie de o aledañas a la Carretera Transpeninsular. En la zona costera de la Región destaca el Ejido Eréndira con 1,389 habitantes y el Puerto San Isidro con 99 habitantes, como las dos poblaciones más importantes ubicadas en el litoral del Pacífico.

Capítulo III Marco Teórico

En este capítulo se describen conceptos y procesos del área de la Administración Estratégica, aplicados en la administración y gestión pública así como la formulación de planes y programas de gobierno, los cuales se han sido publicados en las diferentes Leyes de la administración pública federal así como estatal, mismas que se mencionaran en el apartado que corresponda; cabe hacer notar que los conceptos se publican con el afán de homologar criterios y evitar controversias entre dependencias gubernamentales en la aplicación de los mismos.

Ya en el capítulo I, en el apartado 1.2 se hace referencia al decreto de Gobierno federal para la implementación de la Administración Estratégica en base a resultados. Es cuando se publica las bases para el Sistema de Evaluación del Desempeño (2006).

La evaluación del desempeño en la gestión pública, es de suma importancia para la toma de decisiones en las instituciones gubernamentales de todos los niveles de gobierno. Como parte de los fundamentos que han tenido los gobiernos de implementar la evaluación del desempeño en las instituciones públicas, ha sido la necesidad de optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y grupos de interés, conociendo la aplicación de los recursos y el impacto que se ha tenido con los mismos.

De suma importancia es hacer notar que para la administración pública el impacto es hacia la población, en donde elevar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos es el compromiso de gobierno; por lo tanto el producto o servicio final va dirigido a la sociedad considerada como usuario de los bienes y/o servicios.

3.1 El plan como Instrumento estratégico en las acciones de gobierno.

Una vez planteada la importancia de la elaboración de un plan en el marco de la planeación estratégica del ámbito de la institución pública, es importante remarcar su integración en dos partes: La parte del cuerpo analítico, y el planteamiento institucional.

Como *cuerpo analítico*, contempla:

- Coordinación, análisis y decisiones que surgen entre el órgano central sus delegaciones y subdelegaciones. federación, estados y municipios.
- Se fundamenta el planteamiento para la toma de decisiones.

El *planteamiento Institucional* adquiere el sentido práctico y operacional al contemplar:

- La toma de decisiones de operación y control,
- La ejecución y evaluación de las decisiones DE Gobierno Federal, Estatal y Municipal.

Resumiendo el plan incluye:

- Análisis de situación o descripción de un diagnostico
- Planteamiento de imagen futura
- Definición de objetivos, metas y acciones
- Determinación de estrategias y programas
- Jerarquizar políticas e instrumentos
- Definir quién es el responsable de su ejecución,
- Es el insumo de la programación.
- Y la programación es básica o debería ser para la asignación de recursos.

3.2 Proceso para la formulación de Planes.

La formulación de un instrumento para planeación es muy útil para una institución para el alcance de mayores y mejores logros. El plan se comprende por su naturaleza como un proceso racional necesario para realizar los cambios que se requieran, en la administración pública.

Los programas operativos anuales, POA'S son parte de los planes a desarrollar por la administración pública federal, estatal y municipal.

De aquí se desprende la investigación del presente documento, en el cual se muestra un desarrollo sistémico de la administración pública federal, que de acuerdo a la publicación en el periódico oficial del 28 de junio del 2008, menciona la obligatoriedad de las dependencias de gobierno para la aplicación del presupuesto federal, en base a la administración estratégica por desempeño de indicadores de gestión.

Por lo tanto la planeación como instrumento, es un proceso o técnica sistémica, dentro del sistema económico-político, que considera a este conjunto de técnicas y/o procesos, factores importantes que inciden en la instrumentación⁷.

Solo este enfoque, es capaz de dar garantía para elaborar planes que tengan posibilidad de ser puestos en práctica en forma efectiva.

⁷ Miklos, Tomás y Maria Elena Tello. Planeación interactiva, una estrategia para el logro empresarial, Editorial Limusa-Noriega, México ,1993.

El proceso de planeación se inicia cuando se analiza el entorno que determina las funciones trascendentales de la institución, la filosofía que orienta el quehacer organizacional y su cultura.

Cuando se define el marco de planeación, se incorporan líneas para el mediano y largo plazo, así como su programación anual. Al definir y conformar el marco de planeación institucional, de acuerdo a Miklos (1993) surgen:

Los mecanismos de coordinación

- ❖ Las formas de participación de las áreas centrales, delegacionales y sub delegacionales.
- ❖ Las actividades del modelo de planeación interactiva en lo referente a simultaneidad, continuidad e interdependencia.
- ❖ Se formula una visión prospectiva del proceso.
- ❖ Demarcación de políticas institucionales
- ❖ Prioridades sectoriales que aseguren la congruencia con los programas.
- ❖ Se elabora el diagnóstico y el pronóstico respetivo; como consecuencia surgirán los escenarios para el mediano y largo plazos.

Por tanto el marco de referencia de la formulación de planes contiene las consideraciones generales que habrán de dar pauta a la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción a mediano plazo.

El diseño de los objetivos por medio de este esquema constituye la fase del proceso de planeación que responde a la fase de identificación de los principales problemas y necesidades generales y de cada región en particular.

Para los escenarios de mediano y largo plazo, los objetivos se plantean de acuerdo a los resultados del diagnóstico y el pronóstico de prospección.

El diseño de los objetivos forma parte de los elementos medulares del proceso de planeación y permite la interacción entre los diferentes niveles y ordenes de gobierno. Esta interacción implica que ambas partes definan los marcos de referencia, confrontando las líneas generales prioritarias que describen los niveles de participación.

Una vez definidos los lineamientos generales, se diseña un conjunto interdependiente de medidas políticas, de acuerdo con un objetivo estratégico.

Para lo cual en la formulación de la estrategia se debe tener presente:

Los propósitos que se tienen como objetivo.

Los recursos, que son la base para la acción que se emprenderá.

Los medios de acción.

Las estrategias pueden ser básicas o complementarias, comprendiéndose como:

Estrategias Básicas, las que identifican de manera específica como se cumplirá el objetivo.

Estrategias Formales Complementarias, son las líneas que aseguran lo pertinente de los enfoques y porque aseguran la compensación o control de posibles desequilibrios, causados por la instrumentación de las acciones elegidas.

En el marco de referencia de Planeación se habló de los pronósticos, los cuales dan pie al desarrollo de escenarios de mediano y largo plazo, a partir de la probable situación futura y de la imagen objetivo a largo plazo. La importancia del planteamiento de escenarios consiste en prever una situación futura y sus posibles cambios en las variables más importantes, que podría modificar el futuro hacia una dirección específica.

Los cambios en las variables de los escenarios deben ser de alta probabilidad, coherentes, se deben considerar las variables internas, considerando que también puedan ser afectadas las funciones de la institución.

3.3 El Sector Público y la Planeación Estratégica.

La planeación es un proceso racional Kepner y Tregoe⁸ desarrollaron un concepto basado en la organización y en cuatro patrones básicos de pensamiento. Consideran que la organización debería funcionar en todas sus partes eficiente y coordinadamente; lo cual no siempre es así, las partes operan a niveles bajos de eficiencia, traslapando actividades, o trabajan en contra de los intereses de los demás o de la propia organización.

Lo que hace que un grupo operativo se mantenga integrado es interactuando en una causa común, entre otras características la apreciación, el entendimiento, el ser consciente del otro, adaptarse a las particularidades etc., hace el equipo; cuando se le da forma al equipo es cuando se basa en sus capacidades técnicas y los intereses comunes de los mismos, no tratando de ventilar asuntos personales de los miembros del equipo.

⁸ Kepner Charles H. y Benjamín B. Tregore (1988) El nuevo directivo racional, McGraw Hill, Interamericana, México.

Dentro de las características que un equipo debe tener es tolerancia hacia el otro, para poder trabajar estrechamente en el logro de los objetivos, todos deben dedicarse a la misma meta y utilizar el mismo procedimiento para lograrla, con esto último estamos hablando de una homologación de criterios técnicos y procedimientos establecidos para el logro de las metas.

Como se anota en el capítulo II, ya en las leyes de planeación de la administración pública se definen conceptos, lo que es un buen principio para la implementación de procedimientos que sirvan de base para el desarrollo de una planeación estratégica.

Para los mismos autores Kepner y Tregoe (1988) el trabajo en equipo puede lograrse enseñando a las personas a utilizar conscientemente y en cooperación, los cuatro patrones que ya en forma individual cada uno viene utilizando en su vida ordinaria sin concientizarlo, patrones que se reflejan en las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué está ocurriendo?
- 2) ¿Por qué ocurrió?
- 3) ¿Qué acción debemos llevar a cabo?
- 4) ¿Qué nos espera más adelante?

1ª. *¿Qué está ocurriendo?* refleja el patrón de pensamiento que permite ordenar todo lo que es desorden, incertidumbre o confusión. Facilita establecer prioridades y decidir cuándo y cómo tomar medidas que produzcan resultados.

2ª. *¿Por qué ocurrió?* Se piensa en términos de causa y efecto, patrón básico que hace posible pasar de la observación del efecto de un problema a la detección de la causa, a fin de tomar medidas para corregirlo o por lo menos detener o minar sus efectos.

3ª. *¿Qué curso de acción debemos llevar a cabo?* Este implica que hay que hacer una elección, hay que decidir el curso de acción que permita alcanzar una meta específica.

4º. *¿Qué nos espera más adelante?* Se está hablando de una perspectiva de futuro; este cuarto patrón se utiliza cuando se intenta prever el problema anticipadamente. Acción que podría llevarse a cabo en corto, mediano o largo plazo.

Los autores a su vez desarrollaron cuatro procesos sistémicos para obtener los mejores resultados de los cuatro patrones básicos de pensamiento. Kepner y Tregoe (1988).

Los procesos racionales son considerados universalmente aplicables ya que lo único que cambiaría es su objeto y contenido; Estos son:

Análisis de situación primer proceso racional, basado en el primer patrón de pensamiento *¿Qué está ocurriendo?*, evaluando y aclarando la situación, clasificar los fenómenos, desglosar las situaciones complejas en partes manejables y buscar mantener el control sobre los eventos.

Cuando surge una situación, con la información disponible hay que poder hacer algo razonable o productivo; ordenar la situación confusa para poder ver las partes que lo componen en perspectiva; establecer prioridades, delegar acciones y llevar registros de información.

Análisis del problema, este proceso racional se basa en el patrón de pensamiento causa – efecto, permite identificar, describir, analizar y resolver una situación en la que algo ha salido mal.

Proporciona un medio metodológico para extraer la información relevante de un problema y hacer a un lado la irrelevante y confusa.

El proceso de análisis de decisiones permite evaluar sus tres componentes:

- a) analizar las razones para tomar la decisión y examinar su propósito.
- b) analizar los riesgos de cada opción y
- c) elegir la opción más acertada y segura.

Análisis del problema potencial, es el proceso basado en la preocupación de los sucesos futuros, lo que podría suceder. Se basa cuando un problema potencial existe, cuando es posible preverlo en una situación dada; basado en la idea de hay que pensar y actuar con anticipación para evitar un problema mayor,

3.4 Definición de Evaluación del Desempeño

En un estudio realizado en los países de la Organización y del Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), señala en el ámbito público una de las definiciones más completas de la evaluación de la gestión⁹, como la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA 1998),

⁹ Organización y Cooperación del Desarrollo Económico/puma 1998, documento de trabajo.

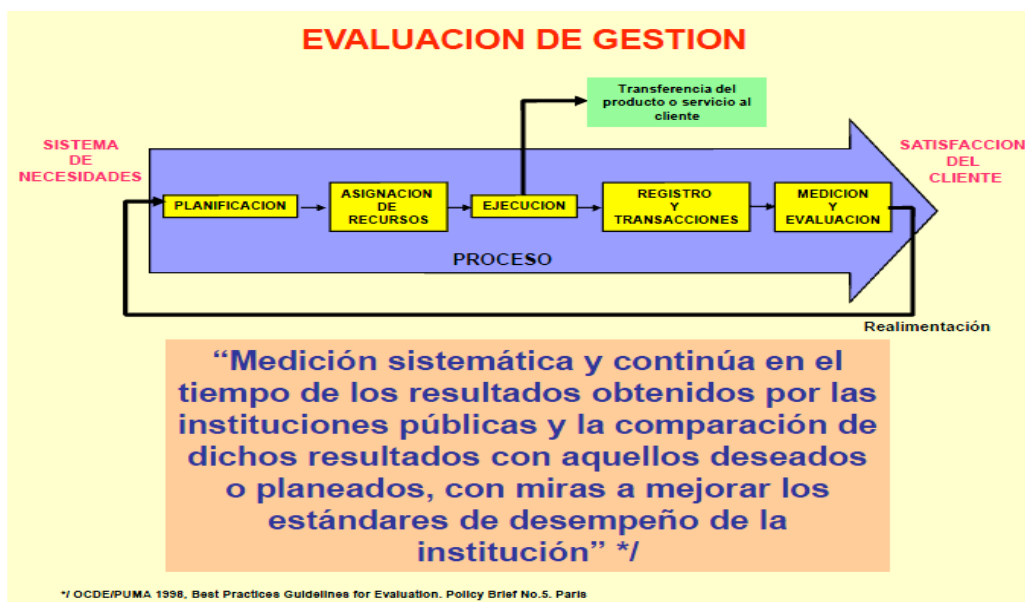
ver figura No. 3, del diagrama propuesto de la evaluación por gestión por la OCDE.

Otra definición, pero esta vez enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala que la “evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento” (Weiss, 1998).

En la evaluación de políticas y de programas lo que se busca identificar es el efecto final de la intervención pública a partir de la aplicación de un conjunto de programas públicos, o acciones gubernamentales. La evaluación de las políticas públicas requiere de sofisticadas metodologías de evaluación.

Cuando se habla de evaluación de la gestión, término aplicado a la empresa privada en la administración moderna, se ha querido implementar en las instituciones públicas gubernamentales, con el afán de lograr la transparencia en el uso de los recursos y mejores resultados en los servicios que se proporcionan a la ciudadanía; Ello ha enfrentado una serie de dificultades para lograr su aplicación ya que se trata de romper paradigmas en la administración pública.

Figura 3



Fuente: OCDE/PUMA 1998. Best Practices Guidellnes for Evaluation.

3.5 Objeto de evaluación

El objeto de evaluación de la gestión según la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006) lo constituyen: Los planes y políticas públicas, sobre los resultados de los objetivos institucionales y políticas públicas, midiendo el logro de los objetivos y los resultados en la eficiencia y economía de los medios utilizados.

Los programas públicos, evalúan impactos o resultados de la intervención directa. La gestión y el logro de resultados de las instituciones gubernamentales, en la transparencia y rendición de cuentas, así como el impacto al ciudadano en la prestación de bienes y servicios.

La evaluación de la gestión tiene como componentes, *la eficacia, eficiencia, economía, calidad y la información*, siendo esta ultima básica para que se cumpla el proceso de evaluación según Metcalfe y Richards (1987). Retroalimentación y/o

modificación en caso de ser necesario, de haber desviación, recorte presupuestal o cambio de política pública.

Por *eficacia* en la actividad pública se entiende, como la medida en la cual se han alcanzado los resultados que se pretendían con los presupuestos y recursos no financieros o grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Es muy importante resaltar que lo que se pretende medir son los resultados o grado de satisfacción del cliente o usuario (*outcomes*) es decir: el efecto que tiene un programa sobre sus destinatarios. Erróneamente, lo que suele medirse como tal es lo que el programa produce (outputs), ofreciendo así una información parcial, y por ello inexacta.

Dentro de la eficacia se evalúa la *cobertura* y la *focalización*; la primera es la capacidad de cubrir la demanda de los servicios o productos para la cual existe, y la segunda, es el nivel de precisión con que los bienes o servicios llegan a la población objetivo.

La *eficiencia* mide cómo se consigue lo que produce el programa entendiendo produce como el resultado de la actividad o gestión pública; qué recursos se utilizan para conseguir esos productos, si la utilización es óptima y si el resultado rebasa los estándares, todo ello en función de las alternativas disponibles.

La calidad es el término que completa la terminología utilizada cuando se habla de gestión. Éste cierra el círculo de relaciones al dar el punto de vista de los receptores del servicio.

La calidad se valora en función del cumplimiento de expectativas que los administrados establecen en sus programas que es el producto o servicio que va

llegar al cliente o usuario final. Se implantan técnicas de la administración en general, adaptadas a la administración pública.

La información es el otro componente que define la gestión; para Metcalfe y Richards ¹⁰ "La gestión puede definirse en términos de procesamiento de información, dividido entre reunir información, transmitirla, analizarla, almacenarla, liberarla y finalmente emplearla en la toma de decisiones, el control y la evaluación".

Conseguir información, procesarla y transmitirla constituyen parte de la gestión, sin la cual no podría valorarse la eficacia, eficiencia y calidad de la actuación pública, no podría realizarse un control de la misma y no se podrían corregir las actuaciones equivocadas.

La calidad de los instrumentos de información es cuestión clave para el desempeño de la gestión pública, al igual que para cualquier tipo de gestión. Los mismos autores Metcalfe y Richards (1987), ponen de manifiesto las etapas de la información, sus componentes y efectos, y destacando el papel importantísimo que desempeña la información.

Por lo que es imprescindible que cualquier valoración que quiera hacerse sobre el sistema de información deba tener en cuenta su validez como instrumento para la toma de decisiones, el control y la evaluación.

Se entiende por evaluación de las políticas públicas aquella dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de objetivos generales de las política establecidas , así como la resolución de un determinado problema en

¹⁰ METCALFE Y RICHARDS. (1987), "Impruving public management", Sage Publications, Londres. Versión castellana de Eduardo Zapico y Luis E. Echevarría: "La modernización de la Gestión Pública". Instituto Nacional de la Administración Pública. Madrid.

un área o sector como el social, salud, vivienda, etc. Este tipo de evaluación según la CEPAL requiere¹¹ integrar metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo y el uso de la información tiene una mayor relevancia para decisiones de políticas públicas

Por evaluación de programas públicos se entenderá aquella dirigida a evaluar los impactos o resultados de una intervención pública directa, sobre una realidad social. El uso de esos resultados es información que apoya la toma de decisiones políticas amplias, focalizándose más hacia decisiones que tienen que ver con mejoras aplicar cambios en el funcionamiento del programa y el impacto sea mayor en la población específica que sirve.

3.6 La Evaluación del Desempeño en el Ámbito Público.

Se evalúa por:

Por su objeto:

1. Evaluación de Políticas Públicas
2. Evaluación de Programas Públicos
3. Evaluación de Gestión y Resultados Públicos
4. Evaluación del Desempeño Individual

Por su Propósito:

1. Por los fines a los que se dirige la evaluación, dependerán del objeto de ésta, en términos globales tiene que ver con la generación de información para la toma de decisiones, como tener el conocimiento para llevar a cabo la acción.

¹¹ <http://www.cepal.cl/ilpes/>.

2. En términos de maximizar, de eficacia en el logro de objetivos, y de eficiencia desde el punto de vista de la economía de los medios utilizados en un contexto de escasos recursos.

3. En el caso de evaluación del desempeño de Entidades Públicas, el propósito es dar apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para el logro de mejores resultados, más eficiencia y eficacia en sus procesos, como el apoyo a la rendición de cuentas a usuarios y grupos de interés, así como para la elaboración del presupuesto de los Programas Operativos Anuales y la asignación de recursos para el ejercicio siguiente o de nuevas actividades que se deriven de los mismos.

Evaluación a petición de los Mandantes:

1. Evaluación externa por despachos u órganos independientes a la institución.

2. Evaluación interna desarrollada la propia entidad, ya sea por orden o por procedimiento como la Contraloría, el congreso etc., o por iniciativa propia como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

Por Etapas de Evaluación considerándola como Proceso:

1. Evaluación antes: realizada previa a la implantación Gubernamental se encuentran estudios como diseño programas, estudios de pre inversión, diagnósticos, etc.

2. Evaluación de Procesos: se realiza durante la acción del ejercicio tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación etc.

3. Evaluación Posterior: Se realiza una vez finalizada la intervención gubernamental o la gestión de un determinado período, involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios, impactos o resultados finales.

3.7 El presupuesto como instrumento de gestión.

El Presupuesto es el otro gran instrumento de información en el que se apoya la gestión. Pero para que pueda servir para la programación, presupuestación, seguimiento, evaluación y control en el cual se optimice desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia debe ser un presupuesto por programas o por objetivos.

Si no se planifica sobre objetivos, con un seguimiento de su realización, es imposible evaluar resultados y en consecuencia medir eficacia y eficiencia. Se observa la preocupación general por introducir racionalidad en las decisiones públicas a través de buscar los resultados de las mismas.

En casi la generalidad de países que conforman la OCDE tendientes a mejorar la gestión pública han hecho reformas. Estas reformas tienen como base un intento de acercamiento de la Administración Pública al ciudadano¹² y la búsqueda de la eficacia y eficiencia como medios para conseguir gastar menos sin reducir la calidad de los servicios.

Las reformas han buscado imitar el comportamiento del mercado, también en cuanto a sus técnicas de evaluación y control; por ello, en el campo de los instrumentos de información, se apoyan en sistemas de contabilidad de costes y presupuestos por programas.

¹² Valiño C. Aurelia. 1998. Los instrumentos de información para la gestión pública. Principales deficiencias y propuestas de reforma (documento).

Además de promover la implementación de técnicas metodológicas de diseño de indicadores de desempeño para la evaluación por resultados, que facilite los procesos de mejoramiento de la gestión y la rendición de cuentas del sector público.

En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel federal, estatal o municipal, observamos en general que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son apoyados con procesos previos de planificación estratégica.

Figura

4



Fuente: República de Honduras, Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas.2007.

3.8 Los Indicadores de Desempeño como elementos estratégicos

En el modelo de gestión pública orientada a los resultados, las iniciativas y programas gubernamentales están dirigidos a desarrollar mecanismos de evaluación de la gestión, entre los cuales se cuentan sistemas de indicadores de desempeño asociados a los procesos de planeación de objetivos institucionales y al proceso presupuestario.

Contar con un sistema de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés. Es en esta parte en donde se elaboran los Programas Operativos Anuales (POA'S), que se encuentran ligados con los presupuestos asignados a las dependencias de gobierno.

3.9 Definición de indicadores

Un indicador de desempeño es una variable que permite la verificación de los cambios acontecidos durante el desarrollo de una acción determinada, o bien muestra los resultados logrados en relación a los objetivos y metas planteados (Banco Mundial 2004).

Los indicadores de desempeño son medidas que describen como se van desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución (OCDE, CEPAL, 2004). La CEPAL lo define en forma general sin especificar los ámbitos o niveles de uso.

Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador:

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA (2002).

3.10 Elementos base para diseñar indicadores de desempeño.

Un indicador busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la actividad, si se cumplido el o los objetivos y en que medida, el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras.

En suma, se busca evaluar que tan aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con la mira de tomar acciones necesarias para el perfeccionamiento de la gestión.

El concepto de indicador toma en cuenta los siguientes elementos:

- La calidad y utilidad del indicador como instrumento de medición de las variables asociadas al cumplimiento de objetivos estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para el diseño del indicador, es el establecimiento de los objetivos y metas, “lo que será medido”.
- El resultado de la medición del indicador entrega un “valor” de comparación el cual está referido a alguna meta asociada.
- El indicador deberá estar focalizado y orientado a medir aquellos aspectos claves, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los objetivos o propósitos de la institución, y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los

usuarios externos. Referirse a las figs. 5 y 6 que muestran ejemplos de población objetivo así como de unidades de medida.

Figura 5



Fuente: República de Honduras, Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas.2007.

Figura 6



Fuente: República de Honduras, Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas.2007.

3.11 Tipos de Indicadores y su dimensión.

Teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público, se toman en cuenta los siguientes indicadores:

Que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública:

Insumos (Inputs)	cuántos insumos se utilizaron,
Procesos o actividades	como se realiza el trabajo (líneas de acción)
Productos (outputs)	cuántos productos y servicios se entregaron
Resultados finales (outcomes)	cuáles son los efectos finales logrados

Dimensión:

Eficiencia	En qué medida y con que oportunidad se cumplieron los objetivos.
Eficacia	Con que mejora, en cuanto a costo y tiempo se que se realizo la inversión de tiempo y recursos utilizados en la línea de acción a que corresponda.
Calidad	cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios.
Economía	cuán aceptable se ha sido, y es el desempeño del organismo público.

3.12 Fundamento para la construcción de indicadores de Gestión. ¹³

1. Posibilita la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño global de la institución, por medio de la medición de sus principales programas y/o departamentos.
2. Induce un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permita eliminar inconsistencias entre el quehacer de la organización y sus objetivos prioritarios.
3. Apoya el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
4. Mejora la coordinación de los Servicios Públicos con la Dirección de Presupuestos, extendiendo el proceso presupuestario hacia la discusión fundamentada de los resultados y el establecimiento de compromisos en torno a éstos.
5. Mejora cualitativa y cuantitativamente la información sobre desempeño de los programas de servicios y de obra pública.
7. Genera un mayor grado de confiabilidad de la gestión institucional, permitiendo eliminar trámites innecesarios en este contexto.

¹³ : “Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño en los Servicios Públicos”, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile, 1995.

3.13 Unidades de Medida de Indicadores de Gestión.

En estas unidades de medida se pueden generar tantas como sea necesario medir, para poder tener un resultado que evaluar. Como las que se muestran en la figuras 5, 6 y 7.

Figura 7



Fuente: República de Honduras, Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas.2007.

Capítulo IV Metodología

Para la elaboración de este trabajo, se recurrió a una metodología que corresponde a la investigación documental, con análisis cualitativo, combinándose con análisis documental descriptivo, así como investigación de campo para verificar la aplicación de las herramientas administrativas propuestas en los procesos de instrumentación de los programas del sector público (Hernández et. al. 2006 pp184).

Considerando válido el planteamiento de Baptiste (2001), quién sugiere que en los estudios con enfoque cualitativos, es posible que el diseño, la recolección final de los datos y su análisis se conciban de manera simultánea; siendo el caso del presente estudio.

En el diseño de actividades a desarrollar para llevar a cabo la investigación documental descriptiva, se planteó analizar los documentos que regulan la normatividad de la administración pública relacionados con la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de la ejecución de programas y proyectos; lo cuál incluyó, libros, manuales, informes, reportes, documentos de organismos internacionales, sitios web y medios digitales emitidos por la Administración Pública.

El análisis descriptivo relativo al estudio de campo se apoyó mediante talleres de Programación Operativa y de introducción al diseño de indicadores, impartidos a funcionarios de primer nivel de la Administración Pública Municipal de los XIX Ayuntamientos de las Ciudades de Ensenada y de Tecate Baja California, para demostrar su aplicabilidad como elementos estratégicos en la elaboración de sus propios programas de trabajo.

El presente trabajo consiste en el análisis documental de los antecedentes y metodologías de los procesos administrativos, vinculados a la planeación, programación, seguimiento y control en la administración estratégica, aplicables en el sector privado, como en el sector público.

Propone como estrategia para las etapas de instrumentación de programas del sector público, la aplicación de las técnicas y herramientas de administración que se han desarrollado en el sector privado, aplicadas al sector público, como la medición del desempeño a través de un sistema de indicadores para el seguimiento, control y evaluación de los programas, proyectos y actividades; así como la medición de la gestión de las dependencias y entidades con las responsabilidades de llevarlas a cabo, durante la implementación de un programa de gobierno de la administración pública.

El análisis se enfoca y ejemplifica en la Región Colonet del Municipio de Ensenada Baja California, determinada como área de estudio, por estar considerada la Región Colonet como un polo de desarrollo de Baja California de gran impacto a nivel local, estatal, nacional e internacional.

El Programa de Desarrollo Regional (PDR) de Colonet del municipio de Ensenada Baja California, fue elaborado por el Instituto Municipal de Planeación (IMIP), el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Ensenada con el apoyo de la consultoría Luis Jorge Robles y Consultores Asociados, el programa es conocido como PDR de la Región Colonet.

De acuerdo al presente estudio, la implementación de un programa es el elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en él, es la etapa del proceso de la planeación estratégica, donde se logra la transformación de los escenarios actuales hacia los deseables.

La propuesta de la presente tesis, radica en el aspecto cualitativo del factor humano indispensable para logro de la instrumentación. Factor que incide en la realización de los trabajos inherentes a los programas operativos anuales, en el desarrollo de las actividades y logro de las metas, el considerar actitudes, capacidades, competencias eficiencia y eficacia de los elementos estratégicos de la implementación.

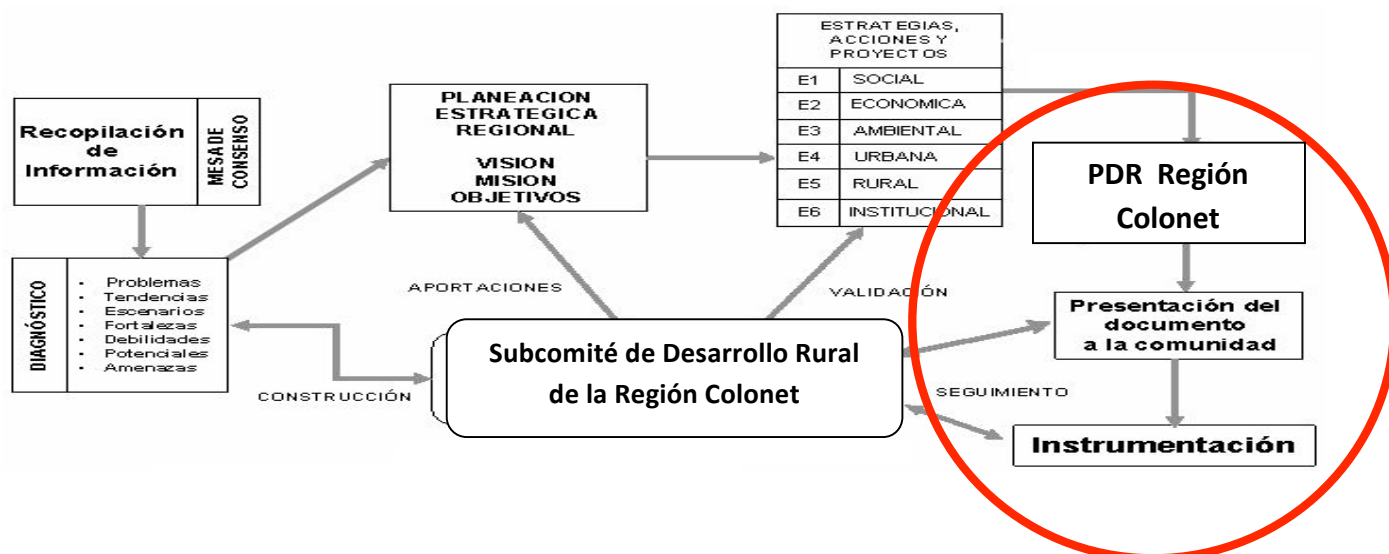
4.1 Planteamiento del estudio

De acuerdo a lo planteado en los antecedentes, en donde se realiza el análisis de los fundamentos del presente estudio; como en el capítulo II del marco contextual, en el cual se analiza el entorno del proyecto y se ubica el área de estudio.

En el capítulo III en el marco de referencia, se analiza la información de los procesos que debe seguir el programa de la Región Colonet, emanado del Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2010 del municipio de Ensenada B. C.; del cual se determina la importancia de la instrumentación, motivo del presente estudio al detectar los elementos estratégicos para el éxito de la instrumentación.

En el siguiente proceso de elaboración del Programa de Desarrollo Regional, se resalta dentro del mismo la etapa de instrumentación como la parte importante para la aplicabilidad de los procesos específicos, líneas de acción, programas, metas solo para el 2010, responsables y prioridades en proyectos y programas. Propone también un planteamiento de instrumentación punto de partida de éste estudio

**Figura 8 Proceso del Programa de Desarrollo Regional de la
Región Colonet**



Fuente: Elaboración propia en base a información de Sánchez (2003)

El PDR Región Colonet contiene para cada una de las dimensiones: social, económica ambiental, asentamientos humanos (urbano y rural) e institucional: Objetivos estratégicos, que proponen lo expresado en la visión de largo plazo, objetivos

4.2Análisis del entorno

Parte importante para llevar a cabo la instrumentación de un programa de gobierno son las características del área de estudio y la población a beneficiar o a impactar con los beneficios del programa, con el fin de fortalecer y propiciar el desarrollo integral de las regiones; para lo cual se conforman subcomités de acuerdo a los sectores y la vocación económica de la población.

Para conformar los subcomités, existe un mecanismo previsto en el reglamento interior, del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Ensenada (COPLADEM), publicado en el periódico oficial No. 43 de fecha 8 de octubre del 2004.

4.3 Análisis de los grupos de interés

4.3.1 Conformación de los Subcomités

En la fase de Instrumentación los Subcomités Sectoriales del COPLADEM, se convierten en los Custodios del Plan como actividad continua de escrutinio y de apoyo a las acciones de gobierno.

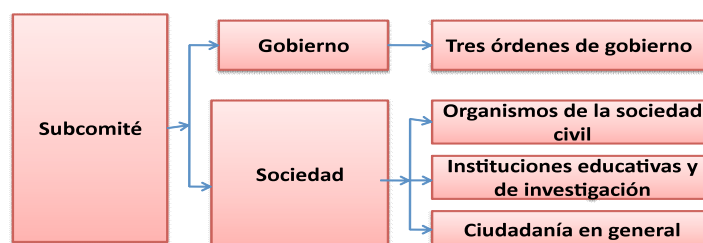
Esta conformado por gobierno presidido por el presidente municipal en turno y coordinado en la mayoría de los casos por el regidor que tenga a su cargo la comisión del área según corresponda; y la sociedad civil, conformada por instituciones educativas y de investigación, clubes de servicio, cámaras, colegios y la población civil.

Figura 9 Integración del Subcomité

¿ QUÉ ES UN SUBCOMITÉ?

Órgano de participación y consulta, Foros de Participación Social, Espacio de expresión y propuesta para los Ciudadanos.

¿ COMO ESTA INTEGRADO UN SUBCOMITÉ ?



Ing. Luis Jorge Robles y Asociados

Fuente: Luis Jorge Robles y asociados (2009)

El cuadro anterior nos muestra como está conformado el subcomité; cabe hacer notar que es en esta estructura en la cual la sociedad civil encuentra el foro de expresión y participación activa, ya que dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Participar en la Elaboración del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)
- Participar en la Elaboración del Programa de Desarrollo Regional (PDR)
- Dar seguimiento al cumplimiento al PMD y al PDR a través de un sistema de evaluación.
- Hacer propuestas que enriquezcan la implementación del PMD y PDR.
- Compartir información de las dependencias y organismos privados especializados en la materia.
- Desarrollar iniciativas de concertación entre el gobierno y organismos intermedios especializados.
- Proponer al COPLADEM programas de inversión gasto y financiamiento para el Municipio de Ensenada.
- Conformar los Sub-comités necesarios de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de COPLADEM.¹⁴

4.3.2 Base legal de la integración de cada subcomité

El reglamento interior de COPLADEM contempla que cada subcomité se integrara de la siguiente forma:

Artículo 37.- Cada subcomité definirá el procedimiento de elegir al Coordinador, Secretario Técnico y al Secretario de Actas y Acuerdos del mismo.

¹⁴ Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Ensenada (COPLADEM), Reglamento interior publicado en el periódico oficial No. 43 de fecha 8 de octubre del 2004.

Los Directores de las dependencias gubernamentales relacionadas con los sectores anteriores, podrán ser coordinadores de los Subcomités Sectoriales y Delegacionales o de los Consejos Consultivos, correspondientes, prefiriéndose, en todo caso la nominación de personas de los diferentes sectores o ámbitos sociales o económicos del municipio.

Reglamento de COPLADEM Ensenada publicado en el Periódico Oficial No. 43, de fecha 08 de octubre de 2004, Tomo CXI.

Artículo 36.- Los Subcomités Sectoriales se integran de la siguiente manera:

I.- Un Coordinador; En acuerdo con el Secretario Técnico del COPLADEM, deberá convocar a las reuniones del Subcomité Sectorial, y elaborar la agenda a tratar en la sesión y Preside la misma

II.- Un Secretario Técnico; Se encargará de dar seguimiento a los acuerdos tomados en las reuniones de los Subcomités;

III.- Un Secretario de Actas y Acuerdos; Es un funcionario representante del COPLADEM, y funge como observador, levanta el acta de cada reunión, entrega copia del acta en la sesión inmediata y carece de voto, pero no de voz.

IV.- Vocales; Serán integrantes de la comunidad con la gente y podrán proponer proyectos solicitados por los sectores a los que representan, a fin de darles seguimiento dentro del subcomité sectorial.

Artículo 37.- Cada subcomité definirá el procedimiento de elegir al Coordinador, Secretario Técnico y al Secretario de Actas y Acuerdos del mismo.

Los Directores de las dependencias gubernamentales relacionadas con los sectores anteriores, podrán ser coordinadores de los Subcomités Sectoriales y

Delegacionales o de los Consejos Consultivos, correspondientes, prefiriéndose, en todo caso la nominación de personas de los diferentes sectores o ámbitos sociales o económicos del municipio.

4.4 Análisis de los fundamentos legales

En los capítulos previos se analizó y documentó las bases formales del estudio, leyes emitidas por la federación así como las estatales que respaldan el diseño metodológico mostrando la dimensión del estudio de acuerdo a sus base legal y la relación con otros planes para evitar la duplicidad o complementariedad de acciones entre los diferentes ordenes de gobierno, así como el alcance del programa, proyectos que lo integran y la zona de aplicación del programa como se muestra en el siguiente diagrama.

Figura 10 Fundamentos Legales del Programa



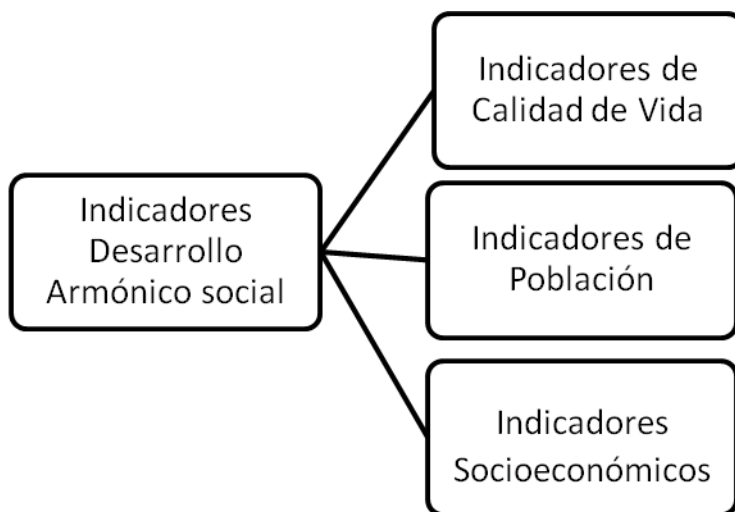
Fuente: elaboración propia.

4.5 Análisis de Indicadores de calidad de vida de la región y su impacto en el proceso productivo.

En los capítulos 2 y 3 Se evaluó el potencial de desarrollo de la región, identificaron los problemas, y se analizaron los indicadores de desarrollo social en donde repercutirá la actuación pública en la generación de actividades que generen productos o servicios; indicadores que generen información que mida el cumplimiento de los objetivos y el impacto en la calidad, satisfacción y oportunidad de entrega de los servicios a la población objetivo, se consideraron fundamentalmente los siguientes aspectos en los indicadores de desarrollo armónico social:

Figura 11

Indicadores de Desarrollo Armónico Social



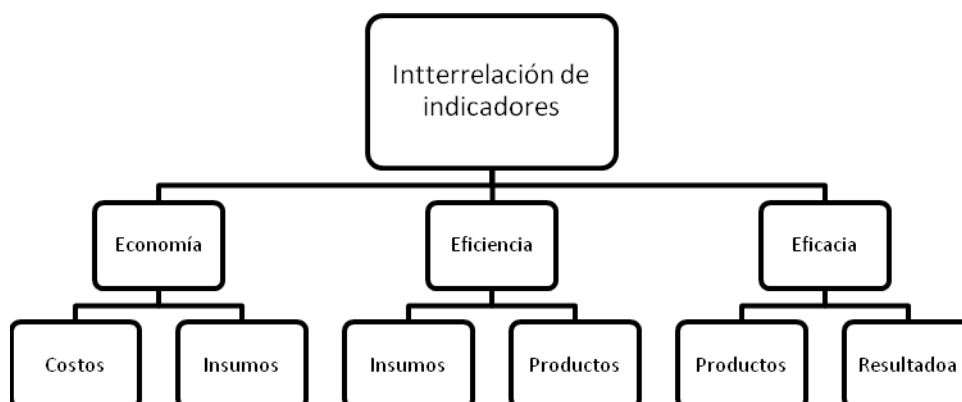
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los indicadores Interrelacionados en el Proceso Productivo.

Los indicadores que proveen de información de las actividades públicas en la generación de resultados viéndolos desde el punto de vista de la *economía*, *eficiencia* y *eficacia* y la interrelación que hay entre ellos; en donde la economía y eficiencia se relacionan la primera con los costos e insumos, la eficiencia con insumos para la generación de productos y la tercera la eficacia con los productos en la generación de resultados finales de las actividades de gobierno, lo que se volvería un ciclo al evaluar los resultados con un enfoque de mejora constante.

Figura 12

Interrelación de Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

En donde los costos constituyen los gastos en la utilización de los insumos, en los cuales se pueden incluir los recursos humanos, equipo, instalaciones, recursos materiales consumibles entre otros.

Así entre insumos y productos se encuentran los recursos que la organización tiene para generar un producto o servicio producido directamente por una institución dirigida a los clientes o población objetivo. Los resultados se relacionan con los impactos o consecuencias de la actividad de gobierno dirigida a la comunidad, en donde la eficiencia se mediría con el logro de más impactos o productos en mejor calidad o en menos tiempo o costo en el producto de las metas planteadas; y la eficacia en la capacidad de lograr los objetivos.

Los Insumos son aquellos que se utilizan como parte integral para la entrega de productos. Nos determinan las cantidades utilizadas de los mismos. Son los inputs, para la realización del producto final o terminación del trabajo de obra.

Los Procesos o actividades son las líneas de acción que se utilizan para otorgar un indicador que nos de la medición del desempeño.

Los **productos (outputs)** están relacionados con los bienes y servicios producidos directamente por un organismo público para los ciudadanos, negocios y/o otras dependencias gubernamentales.

Los **resultados (outcomes)** se relacionan con los impactos o consecuencias para la comunidad, de los productos o actividades del gobierno. Los resultados reflejan los impactos intencionados y no intencionados, de las acciones gubernamentales, y de las líneas de acción consideradas para otorgarles una unidad de medida o indicador que pueda desechar los resultados para realizar una evaluación del programa de la dependencia ejecutora de la línea de acción o POA'S.

Los resultados intermedios implican cambios en comportamiento, actitud, estado o aprobación de los beneficiarios, en la recepción de bienes o servicios; es una aproximación al resultado final. Aquí es donde se realiza la retroalimentación, si se sigue como va o hay cambios inmediatos para impactar el programa.

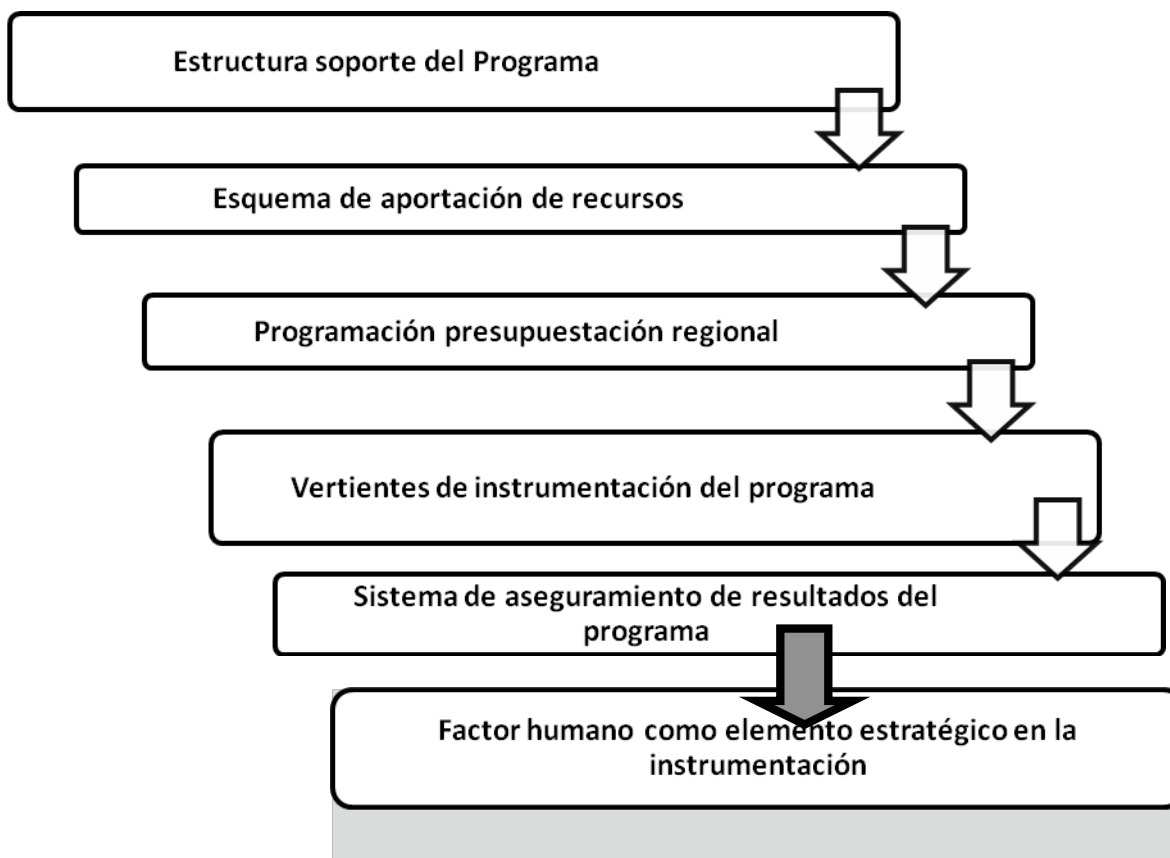
Los resultados finales o impactos, resultado final en la entrega de un bien o servicio que lleva al mejoramiento de la población objetivo, atribuida al desempeño de la gestión de la institución. Es cuando se ejerce el recurso y se comprueba la cuenta pública el ejercicio del recurso con el indicador y la actuación de la entrega de metas al 100% o al porcentaje alcanzado, explicando el porque el mencionado porcentaje se reduce a un 60, ó 70%, cuales fueron las causas por las cuales los recursos financieros otorgados no ajustaron o se desfasaron en la ejecución cancelándose el recurso, por no ejercerse a tiempo, en el periodo para la asignación.

CAPÍTULO V RESULTADOS

- INSTRUMENTACIÓN -

La instrumentación del PROGRAMA REGIONAL “REGIÓN COLONET”, constituye uno de los elementos estratégicos para su adecuada y exitosa implementación, siendo en esta etapa en la cual se asegura su operatividad y puesta en marcha; los instrumentos que se proponen son los siguientes: La estructura y diseño del programa, la estructura de cómo se aportaran los recursos aplicables y la fuente de los mismos, la programación presupuestación regional para la complementariedad del desarrollo armónico de la región, las vertientes de instrumentación del programa para promover las acciones conjuntas entre sociedad y gobierno, y el sistema de aseguramiento de resultados es el método de trabajo en donde se involucra lo operativo con la visión y las metas del programa.

Figura 13 Instrumentación de Programa



Fuente: Elaboración propia

5.1 El Programa Operativo Anual

Es el que convierte los lineamientos de la planeación en objetivos, resultados y metas concretas a desarrollar en el corto plazo; asimismo señala responsables de cada programa, establece indicadores para medir su costo y beneficios, así como el tiempo para su ejecución.

En donde cada programa deberá al menos contener: el objetivo estratégico la estrategia específica o línea de acción, que instrumenta los planes a que se refiere esta Ley, la definición de actividades o proyectos con metas tangibles, la dependencia, entidad o unidad administrativa responsable de su ejecución, el resultado esperado y el indicador del desempeño o impacto .

La Ley de Planeación Estatal en su Art. 82, señala "Las categorías programáticas" identifican el destino del gasto público que definen la acción gubernamental a través de: funciones, sub-funciones, programas sectoriales, programas territoriales, programas especiales, programas regionales, programas institucionales, programas operativos anuales, actividades institucionales y proyectos de inversión. Aún cuando esto ya no corresponde al programa de trabajo, es un buen ejemplo para demostrar como se trabajan las estructuras programáticas en la Administración Pública Federal.

Los Elementos Programáticos son: el objetivo, los resultados, la unidad de medida, localidad, metas y el indicador de desempeño o impacto. Así como el responsable de la acción programática.

El Art: 84. Cada Dependencia de la Administración Pública Estatal o Municipal, que ejerza directamente los recursos públicos que emanan de los presupuestos de

egresos, será responsable, junto con el titular, de destinarlo dentro del marco de referencia que fijan las categorías programáticas.

ARTÍCULO 16.- Menciona que, El Plan Municipal de Desarrollo, es el documento rector de la Administración Pública Municipal, que sirve de base para la elaboración de los programas operativos anuales y el presupuesto de egresos, en los términos de la Ley en la materia.

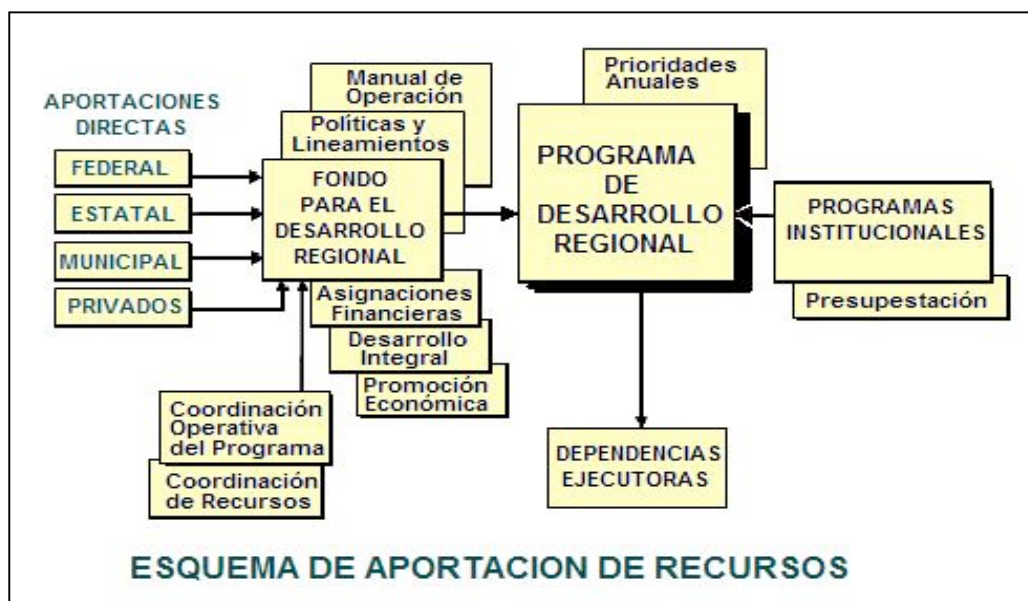
5.2 Análisis de la Aportación de Recursos

Este Programa de Desarrollo Regional propone un Fondo Especial para el desarrollo de la Región, el cual se compondrá de los recursos que anualmente destinen los gobiernos Federal, Estatal, Municipal y los particulares (productores, comités de vecinos, organizaciones, etc.)

El Fondo regirá su operación mediante un manual de normas específicas, previamente validadas por el Subcomité. Será operado por la Coordinación Administrativa del Programa y ejercido por las dependencias ejecutoras de proyectos y grupos organizados de la sociedad.

Dichos recursos se sumarán a los que, de manera directa e institucional, ejerza cada dependencia.

Figura 14 Aportación de Recursos al Programa



Fuente: PDR Región Colonet, IMIP 2007

5.3 Análisis de la Programación Presupuestación Regional.

Programación

A la etapa del proceso presupuestario mediante la cual las dependencias y entidades realizan la vinculación de sus objetivos estratégicos en cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas, con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo, en los términos de lo dispuesto en el artículo 24, fracción I de la Ley.

Presupuestación

Es la etapa del proceso presupuestario mediante la cual las dependencias y entidades formulan sus previsiones de gasto para los programas presupuestarios aprobados en la etapa de programación, como son los Programas Operativos Anuales, en los términos de lo dispuesto en el artículo 24, fracción II de la Ley.

La importancia de Presupuestar.

La importancia radica en definir las Vertientes de instrumentación, los Responsables, las Metas, los recursos, plazos y los impactos de los programas.

Instrumentar es la etapa del Sistema Municipal de planeación en la cual los objetivos y líneas de acción se plasman en Programas operativos anuales (POA's).

La Ley de Planeación Estatal¹⁵ en su artículo 34, para homologar criterios conceptualiza términos y define las 4 etapas de la planeación, donde para la etapa de instrumentación.

Para el éxito en la instrumentación del programa, se requiere llevar a cabo la Promoción y la Coordinación Ejecutiva, en la Planeación y Evaluación, por lo que se propone adoptar una la estructura, que cubra las siguientes funciones generales:

El Subcomité Regional Región Colonet, como integrante de los subcomités del COPLADEM, realizará las funciones de validación y seguimiento de los avances y resultados del programa.

¹⁵ Ley de Planeación Estatal, publicada en el Periódico Oficial el 25 de junio del 2008.

Dentro de éste se formarán comisiones específicas por tema estratégico, así como la Comisión de Planeación y Evaluación, la cual coordinará todas las actividades de actualización de la planeación, hará el seguimiento y la evaluación del programa; además recomendará las políticas correctivas que aseguren el éxito de los resultados.

Se conformará también una Coordinación Administrativa, que será la encargada de promover, coordinar y asegurar que se ejecuten las acciones, las obras y los servicios previstos en el Programa de Desarrollo Regional *Región Colonet*, por las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno y la sociedad.

La forma tradicional de aplicar los recursos públicos, se basa en una Programación-Presupuestación de tipo sectorial (turismo, industria, comercio, desarrollo urbano, justicia, etc.), por lo que se hace necesario disponer de nuevos mecanismos institucionales que den viabilidad al Programa.

Para lograrlo, se propone un *sistema de programación-presupuestación regional*, que se aplique en las dependencias municipales, de manera coordinada con los gobiernos Federal y Estatal.

Ese sistema deberá partir de los proyectos estratégicos emanados del Programa de Desarrollo Regional *Región Colonet*, así como de un fondo específico compuesto por las aportaciones federales, estatales, municipales y de la sociedad civil, descrito en el punto 7.2.3 del PDR de la región Colonet. De esta manera, a través de una priorización regional, se determinarán los montos de inversión a ejercer anualmente en apoyo a la Región

La Coordinación Administrativa del Programa será la encargada de establecer las normas de operación del sistema de Programación-Presupuestación del desarrollo regional, en coordinación con el COPLADEM y las instancias normativas y financieras de los tres órdenes de gobierno.

Análisis del Proceso, Final de la Programación Presupuestación.

FASE I

El objetivo de trabajo de una institución, en el proceso de aseguramiento de resultados, prevé una primera fase en la que deben quedar muy claros los alcances, los impactos y las metas a alcanzar.

En una primera fase se debe establecer, que el modelo a seguir, se aplicará a través de una planeación, en la cual habrá de definirse el primer nivel de agregación del resultado: *¿qué del escenario queremos cambiar?*

En la segunda etapa o fase la planeación también se ocupará de dejar muy claro cómo se lograrán los objetivos planteados que impactan a la comunidad y al escenario deseado.

FASE II

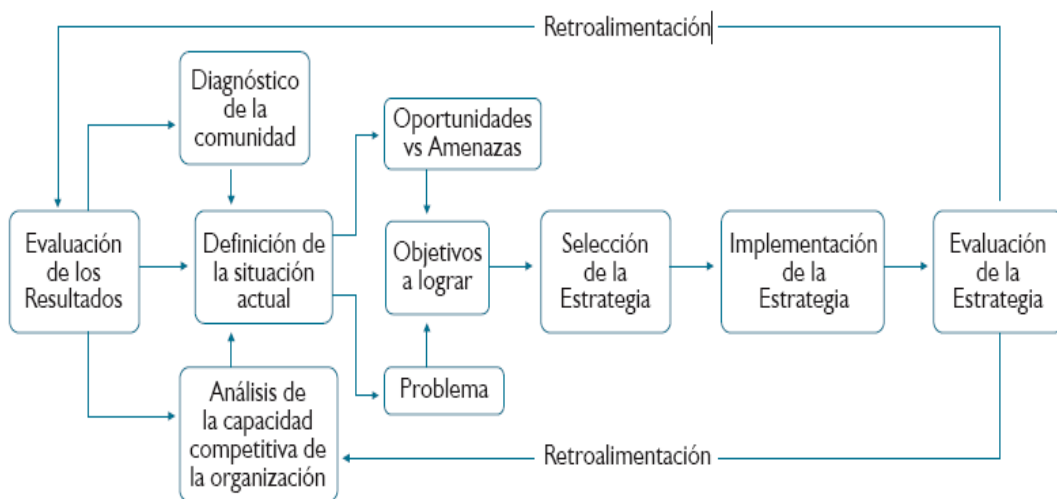
La ejecución de proyectos representa la fase de la ejecución y las acciones de la dirección. Aquí el resultado dependerá de la capacidad y destreza que se tenga para usar, de manera adecuada, los recursos técnicos, humanos y materiales.

El seguimiento a las tareas en ejecución y su apego al logro de la meta, se deberá hacer en una dinámica de trabajo permanente.

El ejercicio del proyecto y la variación de las condiciones del entorno, hace necesario que los directivos del programa ponderen de manera eventual, los elementos que estén deteniendo su rápida ejecución y estén atentos a los nuevos requerimientos del programa para re-direccionar las tareas en ejecución y asegurar el impacto en la meta prevista.

Adicionalmente, pero de manera menos frecuente, se requiere darle una redirección estratégica al programa, cuando se determina el nivel de avance y el grado de impacto que se está logrando, para remarcar el indicador de éxito. El Subcomité afinará las metas y el sistema de aseguramiento de resultados cumplirá con su función como catalizador permanente en el proceso administrativo, para la evaluación de los logros.

Figura 15. Proceso para el seguimiento y control del Programa.



Fuente: Modelo para la administración de programas de Robles y Martínez

5.4 Vertientes de Instrumentación del Programa.

En el Programa de Desarrollo Regional se aplican cuatro *vertientes de instrumentación*¹⁶ para promover las acciones en conjunto entre sociedad y gobierno:

1. **La vertiente *coordinada***, que tiene su base en la en la coordinación de los tres órdenes de Gobierno y se materializa a través de convenios específicos.
2. **La vertiente *concertada***, es aquella que promueve una participación directa de la sociedad, en el logro de los objetivos del Programa.
3. **La vertiente *inducida***, que tiene que ver con las políticas fiscales, crediticias y los estímulos a la inversión que se ofrezcan en la Región, y que permiten mayor viabilidad y factibilidad para el desarrollo productivo.
4. **La vertiente *obligatoria***, es aquella que obliga a los gobiernos que promueven el programa, en este caso el Municipal, a cumplir de manera estricta el Programa.

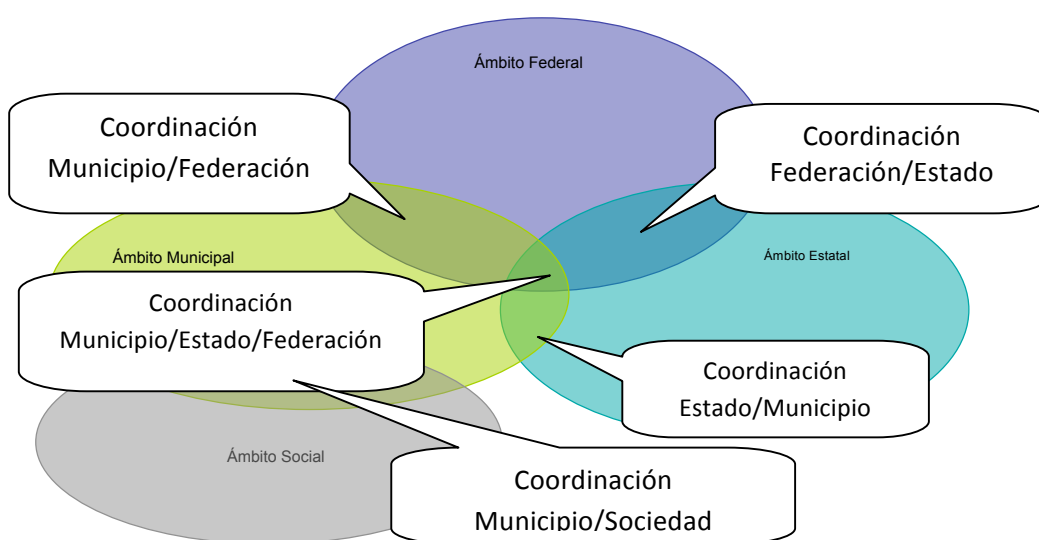
Las características propias de este Programa de Desarrollo Regional, hacen que las vertientes se utilicen en los cuatro aspectos fundamentales del mismo: 1) integral-regional, 2) participación social, 3) promoción de las actividades económicas y 4) conservación ambiental.

La primera consiste en la operación de un convenio de coordinación entre Federación-Estado y Municipio de Ensenada, para la aplicación del proceso de programación-presupuestación de la inversión pública. La segunda consiste en crear las condiciones para la participación de la sociedad, a través de esquemas de concertación. La tercera, la promoción económica, genera las condiciones bajo las cuales se puede hacer factible que las empresas, los inversionistas locales y extranjeros, inviertan en la Región; usando y promoviendo las políticas

¹⁶ Ley de Planeación 25 de junio 2008, señala el capítulo VII, VII, IX y X con vertientes de: Obligación, Coordinación, Concertación e Inducción, respectivamente.

económicas adecuadas. La última, promueve la conservación de los ecosistemas y del medio ambiente, así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Figura 16 Coordinación de los diferentes ámbitos de Gobierno



Fuente: Elaboración Luis Jorge Robles y A. Escobedo. 2008

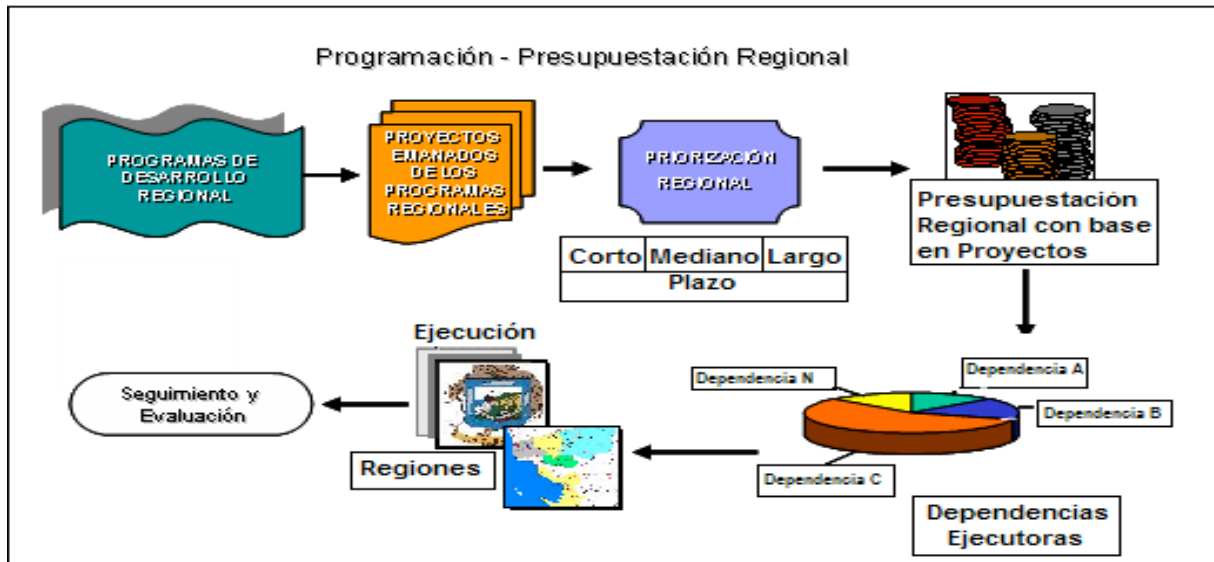
5.5 Sistema de aseguramiento de Resultados para el Programa.

Con el fin de asegurar el logro e impacto del Programa de Desarrollo Regional *Región Colonet* y de los proyectos que ejecutarán las dependencias y entidades, se propone la implantación de un método de trabajo que haga posible el involucrar permanentemente el quehacer cotidiano operativo, con la visión y las metas del Programa.

El programa operará con base en Proyectos, lo que facilita la viabilidad de un sistema de aseguramiento de resultados, como se muestra en la Figura 17, ya que se tiene a un líder del proyecto como responsable de los resultados a obtener.

La figura 17 nos muestra el seguimiento una vez determinados los proyectos del programa regional de acuerdo a la priorización regional se determinan los proyectos de corto, mediano y largo plazo, se asignan los presupuestos en base a proyectos así como las dependencias de gobierno municipal involucradas en su realización, ya que un proyecto podrá encabezarlo una dependencia y a su vez participar otras de acuerdo a su actividad y la parte en la que corresponda su injerencia como complemento del proyecto en sí.

Figura 17 Esquema de Programación Presupuestación

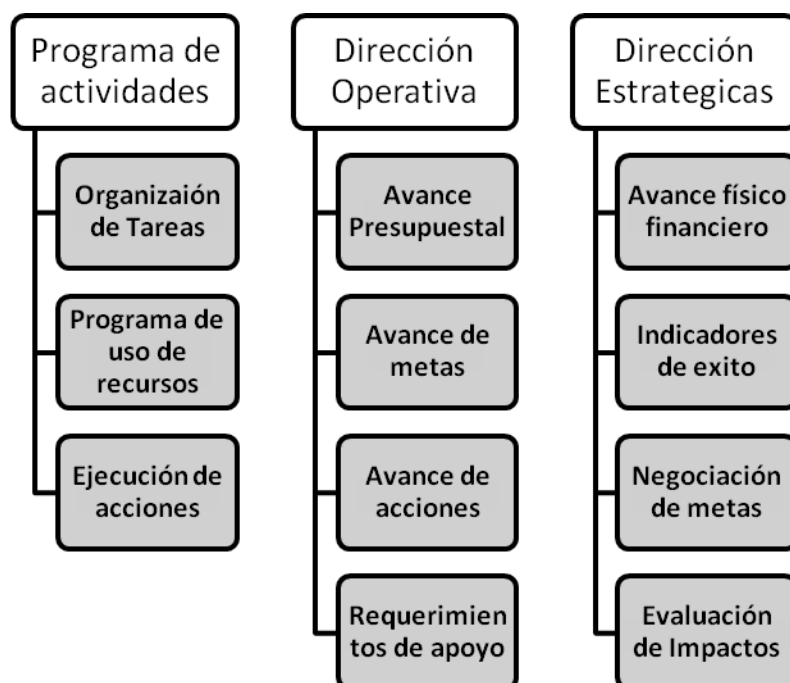


Fuente: COPLADEM Ensenada B: C: 2007.

Hasta este apartado se ha tratado lo que son los elementos estratégicos para el éxito de la instrumentación de un programa de gobierno basado y fundamentado en aspectos técnicos propios de la administración pública, caso enfocado al programa de la Región Colonet, del municipio de Ensenada del estado de Baja California.

En la figura 18 cada una de las etapas para el aseguramiento de resultados, establece actividades que al adoptarse como rutina de trabajo, no significarán una burocratización pero si una administración estratégica, con base en el desempeño y desarrollo de indicadores de gestión, con esto se cumple con la obligatoriedad establecida en el acuerdo de la priorización del gasto público, para el ejercicio de los recursos federales del ramo 33.

Figura 18 Etapas para el aseguramiento de resultados



Fuente: Elaboración propia en base a información del PDR Colonet 2008.

Es común que las inercias operativas hagan que se actúe más en lo urgente que en lo importante, o que se valore más la presencia institucional que la modificación necesaria a un escenario predeterminado.

El aseguramiento de resultados hará que de una manera ordenada y sistemática, se ponderen continuamente los alcances del trabajo cotidiano, con el logro de las metas de acuerdo a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos, y por consiguiente el impacto en la Región.

En este proceso es importante el papel que asuman los miembros del Subcomité del COPLADEM, ya que se está hablando de un cambio cultural en la operación de los programas y proyectos, la estrategia para darle continuidad al seguimiento

del programa, se finca en la función del subcomité ciudadano el cual custodio del cumplimiento.

Como se ha podido observar hay aspectos cualitativos no considerados y que infieren en el logro de la instrumentación, es este, el aspecto humano tratado en el punto 3.3 en donde Kepner y Tregoe desarrollaron un concepto basado en la organización y en cuatro patrones básicos de pensamiento.

Consideran que la organización debería funcionar en todas sus partes eficiente y coordinadamente; al tratar patrones básicos de pensamiento estamos hablando de conducta humana como factor importante para la ejecución de los programas y proyectos, lo que se basa el modelo propuesto en el presente estudio.

5.6 Propuesta de Instrumentación Cualitativa

Propuesta de adecuación al modelo de Kepner y Tregoe de los Patrones Básicos de Pensamiento Sistémico

Función de todas sus partes

De manera eficaz y eficientemente, mínimos recursos, máxima cobertura de lo planeado en cuanto a programación operativa anual de dependencias de los tres ámbitos de gobierno.

Interactuar por una causa común

Trabajar en actividades que logren metas, comprometiéndose con su actividad y con la del grupo, considerando la importancia del grupo operativo integrado.

Equipos Multidisciplinarios

Basándose en las capacidades técnicas de sus miembros para el logro de sus metas y estrategias específicas.

Establecimiento de las Reglas de Operación

Misma meta y mismos procedimientos para la homologación de criterios y estándares en los lineamientos específicos de trabajo de cada equipo de la Administración Pública; definir las reglas del juego.

Tolerancia

La tolerancia en la homologación de criterios, y respeto hacia las propuestas, como factor importante para el logro del objetivo, metas y estrategias diseñadas para el cumplimiento de los Programas Operativos Anuales.

Misma Meta y mismos criterios de evaluación para todos los responsables

Establecer mismos criterios de evaluación para todos los participantes, designar niveles de responsabilidad por cada POA; tener mecanismos de evaluaciones

estandarizados aplicables a todas las dependencias de gobierno que manejen recursos federales tanto del ramo 33 como de recursos.

5.7 Modelo Para la Instrumentación de Planes y Programas de La Administración Pública.

MODELO PRESENTADO PARA LA INSTRUMENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL AMBITO DE LA INSTRUMENTACIÓN OPERATIVA CON BASE EN MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

Reordenamiento de las actividades en cuanto al manejo de recursos, en el ámbito del desempeño de actividades de gestión en la priorización del manejo de recursos público

Búsqueda de mecanismos de Ordenamiento, Transparencia, eficiencia y eficacia en las instituciones públicas.
Reordenamiento de las prioridades de Gasto Público.
Programas de Evaluación del desempeño en la diversas Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.
Diseño de la Programación Presupuestación en Base a Resultados y Desempeño en la Gestión Pública, en sus diversos ordenes de gobierno.
Desarrollo de Indicadores estratégicos e Implementación de Sistemas de Evaluación de Gestión como instrumento de Planeación Estratégica.
Evaluación de los Mecanismos del procedimiento para la elaboración de Programas Operativos Anuales (POA's). Revisión y/o modificación en su caso, de Indicadores de Gestión. Revisión de avances programáticos con respecto a los cronogramas.

Revisión de lo programado con lo realizado, porcentaje de avance y desempeño en eficiencia y eficacia, y medición en los impactos a la sociedad.
En sintonía con lo anterior se continua el ciclo de feed back, contando con elementos técnicos para la toma de decisiones sobre la asignación de mayores o menores recursos en función de los objetivos y metas propuestos en los POA's.
Permanente capacitación a funcionarios y a personal de mandos intermedios que tienen a su cargo actividades que impactan el la presupuestación programación. Obligatoriedad en la revisión de documentos emanados de los diferentes órganos de gobierno referentes a su actividad. La capacitación y desempeño del recurso humano como factor importante en el éxito de la instrumentación.

Fuente: elaboración y aportación propia

CAPITULO V CONCLUSIONES

Los Programas Operativos Anuales, son parte de los Planes a Desarrollar por la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal. De aquí se desarrollo la investigación del presente documento, en el cual se muestra un desarrollo sistémico de la administración pública federal, que de acuerdo a la publicación en el periódico oficial del 28 de junio del 2008, menciona la obligatoriedad de las dependencias de gobierno de trabajar en la programación – presupuestación en base a la Administración Estratégica.

Siendo el objetivo del presente estudio, determinar cuales son los elementos así como los procesos estratégicos para el éxito de la instrumentación de un programa de gobierno derivado del Plan de Desarrollo Municipal; se plantearon las siguientes preguntas de las cuales llevan a las siguientes conclusiones:

¿Cuales son los elementos estratégicos para el logro de la Instrumentación del programa de desarrollo regional, de la Región Colonet?

Incorporar Sistema Programático Presupuestal, el enfoque regional considerado en las estrategias del PDR de Colonet, a fin de lograr la alineación de los Programas Operativos Anuales y la complementariedad de los programas de las dependencias, entidades e instituciones, en el logro de los objetivos y metas, considerados en el PDR Colonet.

Implementar un sistema de seguimiento, control y evaluación; de los programas operativos anuales (POA's), a través de indicadores para la medición del desempeño, que proporcione a las dependencias y entidades ejecutoras la información oportuna para detectar las desviaciones y/o deficiencias durante la

operación de los programas, en el logro de los objetivos específicos y las metas de los programas, para la toma de decisiones que correspondan.

Establecer la estructura, relativa a la conformación de un Subcomité Regional Región Colonet, que vigile y supervise el cumplimiento de los programas.

¿Como influirá la Instrumentación del PDR Colonet, en la asignación de recursos a los programas operativos anuales, del siguiente ejercicio presupuestal?

Una vez asignados los recursos en el sistema de programación presupuestación y el sistema de medición del desempeño, a través de los indicadores estratégicos de los POA'S, al final del ejercicio se contará con información que de respuesta de cada programa en el logro de los objetivos y metas, así como el impacto en la solución de problemas y necesidades que más afectan a sociedad. Lo cual posibilitará el cambio en el modelo actual del Sistema de Programación - Presupuestación, hacia una asignación de recursos estratégica, basada en resultados, permitiendo la justificación en ampliación de los programas, así como el incremento en la asignación de recursos para el siguiente ejercicio presupuestal.

¿Como afectaran los elementos estratégicos, para la medición del desempeño de las áreas involucradas?

En primer término, la implementación de las estrategias señaladas, permitirá a los responsables de las áreas involucradas contar información oportuna sobre la situación que prevalece durante la ejecución de sus programas, para actuar sin dilación en la toma de decisiones que garanticen los resultados y metas

considerados. Contarán con una herramienta para la evaluación de los programas durante su ejecución.

En segundo término, con base en los resultados, cuantificables en niveles de eficiencia y eficacia, entre otros, contarán con elementos para negociar y justificar los recursos considerados en los presupuestos de sus POA's, para el siguiente ejercicio.

¿Como se determinaran los indicadores aplicables al programa de desarrollo regional en estudio?

El diseño y determinación de los indicadores para la medición del desempeño de los POA's, corresponderá a los responsables de su ejecución, ellos deberán seleccionar las variables más sensibles y trascendentes para el logro de las metas de cada programa.

Adicionalmente podría diseñarse indicadores globales con respecto impacto de varios programas que inciden en el logro de un mismo objetivo. Estos deberán ser determinados por el Órgano de Coordinación Regional.

¿Como condiciona el factor humano asignado a los Programas Operativos Anuales al éxito de la instrumentación?

Es de suma importancia el contemplar el factor humano en la instrumentación de los planes, programas y proyectos de la administración pública, la propuesta del estudio, es el analizar la participación por un lado, la parte activa ciudadana a través de los subcomités sectoriales, siendo estos el marco idóneo de la expresión y participación social, en donde se convierten en custodios de la aplicación de los

recursos y obras contenidas en los programas en donde se privilegia a la ciudadanía al conformar los subcomités.

Y por otro lado parte fundamental el recurso humano que participa en la formulación de los estudios y las propuestas para elaborar los programas de gobierno, así como la participación de funcionarios y personal técnico que involucrados en los programas. Se determina elemento estratégico el factor humano en el éxito de la instrumentación de programas y proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Amat Joan Ma. "Control de Gestión" Una perspectiva de Dirección. 5ta. edición Editorial Gestión 2000. España. 2001.

Bateman Thomas S. y Snell Scott A. Administración. Una ventaja competitiva. Editorial McGraw Hill 4ta, edición. Interamericana Editores S A de C V. México. 2004.

Blanco Illescas Francisco. "EL Control Integrado De Gestión". Iniciación a la Dirección por Sistemas .Editorial Limusa S A de C V . Grupo Noriega Editores. México. 1992.

Cannon Tom "La Responsabilidad de la Empresa". Financial Times. Cannon Editorial, S. L. Barcelona, España. 1994.

Caro Fernandez Arelly. "Gestión Humana: La Imagen Del Servicio". Editorial McGraw Hill / Interamericana S A , Colombia. 2001.

Crainer Stuart. "Los 50 Mejores Libros de Gestión Empresarial" . Ediciones Deusto. Barcelona. 2007.

Charles H. Kepner y benjamín B. Tregore, El nuevo directivo racional, McGraw Hill, Interamericana, México 1988.

De Gregorio Waldemar y Volpato Evilásio. CAPITAL INTELECTUAL, Administración Sistémica, Manual de juegos de cooperación y competencia. Editorial McGraw Hill / Interamericana S A. Colombia. 2002.

Dickey Terry. "Como Elaborar Un Presupuesto". Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V. México. 1994.

Fleitman Jack “Evaluación Integral”. Editorial McGraw Hill / Interamericana de México S A de C V , México. 1994.

Forrest Andrew. “Los 5 Caminos de la Dirección Empresarial”. Maximizando el Impacto Total. Panorama Editorial S A de C V. México. 199.

Gill James O. “Análisis Financiero”. Técnica para la toma de decisiones. Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V. México. 1994.

Guberman Edward L. “El Talento Como Solución”. Editorial McGraw Hill Companies Inc. Impresora Panamericana S A . Colombia. . 2000.

Goran Olve Nils, Roy Jan y Wetter Magnus. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. (Performance Drivers) Guía practica del Balance Scorecard. Editorial Gestión 2000. España. 2000.

Haynes Marion E. “Administración de Proyectos”. Desde la idea hasta la implementación. Grupo editorial Iberoamericana S A de C V. México 1998.

Haeckel Stephan H. La Empresa Adaptable. Editorial McGraw Hill / Interamericana editores S A de C V. México. 2000.

Hellriegel, Jackson y Slocum. Administración. Un enfoque basado en competencias. Novena Edición. Thomson Editores S A de C V. México. 2002.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández C.C. y Baptista L. P. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill/ Interamericana Editores S A de C V, tercera edición. 2003. México.

Kaouro Ishikawa. ¿Qué Es El Control Total De Calidad?. La Modalidad Japonesa. Serie Empresas y Empresarios. Editorial Norma S A . Colombia. 1986.

Kaplan Roberts s. y Norton David p. Cuadro de Mando Integral The (Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2006.

Krames Jeffrey A. "El Vocabulario de Liderazgo de Jack Welch" Panorama Editorial S A de C V. México. 2003.

METCALFE Y RICHARDS. (1987), "Improving public management", Sage Publications, Londres. Versión castellana de Eduardo Zapico y Luis E. Echevarría: "La modernización de la Gestión Pública". Instituto Nacional de la Administración Pública. Madrid.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y R. Hoskisson. Administración Estratégica (Competitividad y Conceptos de Globalización) 5ta, edición, International Thompson Editores S A de C V, México, 2004.

Miklos, Tomás y Maria Elena Tello. Planeación interactiva, una estrategia para el logro empresarial, Editorial Limusa-Noriega, México ,1993.

Morrison Ian. "La Segunda Curva". Como preparar el momento del cambio e identificar la nueva orientación de su empresa. Editorial Paidos Ibérica S A. Barcelona. 1998.

O'Connor Joseph y McDermonntt. Introducción al Pensamiento Sistémico. Urano Ediciopnes S A. Barcelona. 1997.

Orozco Ochoa F. y Jiménez Salazar R. "El Nuevo Paradigma de la Competitividad". Panorama Editorial S A de C V. México. 1999.

Pino Robert. "Aikido Empresarial". Como liberar el potencial interno de su compañía para neutralizar la competencia y optimizar el crecimiento. Editorial McGraw Hill / Interamericana S A . Colombia. 2000.

Rodríguez Valencia J. "Sinopsis De Auditoría Administrativa". Editorial Trillas S A de C V. México. 2005.

Rouillard Larrie A. "Como Lograr Metas y Objetivos ". Guía para lograr el éxito. Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V. México. 1993.

Scott Cynthia D. Jaffe Denis T. y Tobe Glenn R. "Visión, Valores y Misión Organizacionales". Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V. México 1998.

Scott Cynthia D. Jaffe Denis T. "EMPOWERMENT". Como otorgar poder a su equipo de trabajo. Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V. México 1998.

Senge Peter. "La Quinta Disciplina". El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Ediciones Garnica S A de C V. México. 1998.

Taffinder Paul. "El curso Rápido de Liderazgo" Panorama Editorial S A de C V. México. 2002.

Thierauf Robert J. "Auditoría Administrativa", Con Cuestionarios de Trabajo. Editorial Limusa S A de C V. Noriega Editores.. México. 1990.

Van Gigch John, Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas S A de C V. 1987. (Reimpresión 2000).

Van Maurik John. El Estratega Efectivo, "Habilidades clave para todos los gerentes". Panorama Editorial S A de C V. Primera edición en español. México 2001.

Yáñez Garrido Luis A. y Rodríguez Jiménez S. "Planeación del Desarrollo y Análisis de Gestión en la Administración Pública. UNAM, Instituto de

Investigaciones Jurídicas. Serie I, Estudios de Derecho Económico No. 16.
México. 1986.

Sitios Web

<http://www.cepal.cl/ilpes/>.

<http://biblioteca.iiiec.unam.mx>

<http://www.iie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf>

<http://www.presidencia.gob.mx>

<http://www.funcionpublica.gob.mx>

LEYES Y DOCUMENTOS

Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Baja California 06 septiembre 2003.

Ley Federal de Entidades Paraestatales publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo del 2006.

Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo del 2006.

Ley de Planeación Estatal, publicada en el periódico oficial del 25 de junio del 2008.

Plan Municipal de Desarrollo de Ensenada 2008-2010, marzo del 2008.

Programa de Desarrollo Regional, Región Colón Ensenada B.C. XVIII Ayuntamiento, IMIP, COPLADEM. 2008.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño, Propuesta a la Cámara de Diputados, DEL H. Congreso de la Unión. 2007.

Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño en los Servicios Públicos”, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile, 1995.

Organización y cooperación del Desarrollo Económico/puma 1998, (documento de trabajo).

Valiño C. Aurelia. 1998. Los instrumentos de información para la gestión pública. Principales deficiencias y propuestas de reforma (documentos).

GLOSARIO

ACTIVIDAD

INSTITUCIONAL La categoría que forma parte de la estructura programática, que identifica las acciones de los ejecutores de gasto mediante la vinculación de las atribuciones legales, en congruencia con las categorías de las funciones y los programas del Plan Nacional de Desarrollo que corresponden.

ASERTIVIDAD Forma de expresión consciente congruente, equilibrada clara y directa, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos o defender legítimos derechos sin herir o perjudicar. Wikipedia.

COPLADE Es el foro democrático y representativo de participación de la comunidad en donde se plantean en forma planeada propuestas para el Desarrollo del estado.

CONSENSO DE WASHINGTON

Nombre que da John Williamson economista inglés a los temas de ajuste estructural del organismo internacional de los programas del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo; También conocido como “Agenda de Washington” .

CONTEXTO Es el medio o lugar en el cual se desarrollan los escenarios de las actividades a desempeñar, los cuales nos ayudan a ver los diferentes escenarios para lograr la visualización del trabajo a desarrollar.

DESEMPEÑO	Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”
DEPENDENCIA	El artículo 2, fracción VIII de la Ley de Federal del Presupuesto y Responsabilidad hacendaria, Define como: Dependencias: las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, incluyendo a sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, así como la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
GASTO PROGRAMABLE	Son las erogaciones que la Federación realiza en cumplimiento de sus atribuciones conforme a los programas para proveer bienes y servicios públicos a la población.
GENERICO	General, común. Que es común, o se refiere a un conjunto de elementos del mismo género.
STAKEHOLDER	El término <i>stakeholder</i> se refiere a un amplio grupo de personas naturales y jurídicas que son afectadas por las decisiones y acciones públicas. El derecho administrativo moderno reconoce a éstos como los titulares de derechos o intereses legítimos individuales o colectivos, quiénes pudieren resultar afectados en sus derechos y a los grupos intermedios que la ley reconozca ser titulares de intereses colectivos.
ENTIDADES	La Ley Federal de Presupuesto y responsabilidad Hacendaria define como ENTIDADES a las dependencias ejecutoras del gasto público.

ESTRATEGIA	Conjunto de acciones para lograr un fin. Se refiere al diseño del plan de acción para el logro de sus objetivos.
MATRIZ DE INDICADORES	La que describe en forma lógica y clara los fines, propósitos, componentes, actividades así como indicadores, las metas, medios de verificación y supuestos para cada uno de los niveles de objetivos
MAGNITUDES	El termino magnitud física, es aquella propiedad de un cuerpo, sustancia o fenómeno físico susceptible de ser distinguido cualitativamente y cuantitativamente.
MUNICIPIO	El artículo 115, de la Constitución de 1915, habla del Municipio Libre como la base de la organización política y de la administración pública de los estados, adoptando para su régimen interior la forma de gobierno republicano, representativo y popular, tendiendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre,
OBJETIVOS	Es la expresión a los fines últimos que se fijen las dependencias y las entidades, en el marco de los objetivos nacionales
PARAESTATAL	El término Paraestatal significa paralelo al estado. Son Organismos descentralizados creados por el Ejecutivo, Reguladas por la Ley Federal de Entidades Paraestatales.
PRONOSTICO	En esta etapa se examina y estructura la problemática futura, mediante la identificación del futuro lógico, análisis y

tendencias que muestren como será la situación de los problemas actuales en el futuro, de no realizarse lo planeado.

PROSPECTIVA	La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir.
RAMO 33	Son las Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios. Hay una normatividad para la distribución asignación, utilización de estos recursos. Ver Cuaderno del Ramo 33, del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas 2006. De la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
SUBCOMITÉS	Órganos de participación y consulta, Foros de participación ciudadana de la comunidad a impactar con los planes, programas y proyectos. Espacio de expresión y propuesta para los Ciudadanos.
TACTICA	La Táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcula con exactitud cada movimiento, encuentra maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición.

Abreviaturas utilizadas en el sector público.

APF	Administración Pública Federal
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COPLADEM	Comité de Planeación de Desarrollo Municipal.
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
IMIP	Instituto Municipal de Investigación y planeación
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
PBR	Presupuesto basado en resultados
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEF	El Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, ejercicio fiscal 2007. Incluye anexos
POAS	Programas Operativos Anuales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SED	Sistema basado en desempeño.
SFP	Secretaría de la Función Pública.

SIDEMUN	Sistema de Indicadores del Desempeño y Desarrollo Municipal.
SIDUE	Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano.
SPPPM	Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación Municipal