

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Economía y Relaciones Internacionales

Licenciatura en Economía



**TESIS**

***“Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016; Ejes de Seguridad, Calidad de Vida y Administración Eficiente, Moderna y Transparente”***

**Sustenta:**

**Mejía Avilés César Leonel**

***Tijuana, B.C., Lunes 29 de Mayo de 2017***

***“Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016; Ejes de Seguridad, Calidad de Vida y Administración Eficiente, Moderna y Transparente”***

## Índice General

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 4  |
| 2. Planteamiento del problema.....                                    | 6  |
| 3. Justificación .....  | 8  |
| 4. Objetivos.....   | 10 |
| 4.1 <i>Motivación de la investigación y relevancia del tema</i> ..... | 10 |
| 5. Marco teórico.....   | 11 |
| 5.1 <i>Proyecto social</i> .....                                      | 11 |
| 5.2 <i>Políticas sociales</i> .....                                   | 12 |
| 5.3 <i>Programas sociales</i> .....                                   | 14 |
| 5.4 <i>Metodologías de evaluación</i> .....                           | 15 |
| 5.5 <i>Análisis de impacto de las alternativas</i> .....              | 18 |
| 5.6 <i>Relación Costo-Impacto</i> .....                               | 19 |
| 5.7 <i>Análisis ACE ex –post</i> .....                                | 20 |
| 5.8 <i>Monitoreo</i> .....  | 21 |
| 6. Hipótesis.....   | 23 |
| 7.1 <i>Resultados genéricos</i> .....                                 | 27 |
| 7.2 <i>Alcances espacio-temporales de la investigación</i> .....      | 27 |
| 7.3 <i>Objetivo general</i> .....                                     | 28 |
| 9. Alcances o metas .....   | 28 |
| Resultados.....   | 30 |
| Eje 1 “Seguridad” .....   | 30 |
| Reporte Técnico .....   | 30 |
| Eje 2 “Calidad de Vida”.....  | 42 |
| Reporte Técnico .....   | 42 |
| Eje 6 “Administración Eficiente, Moderna y Transparente” .....        | 53 |
| Reporte Técnico .....   | 53 |
| 13.-Cronograma.....   | 64 |
| 14.-Citas y referencias bibliográficas .....                          | 65 |

## **1. Introducción**

La presidencia municipal de Tijuana en colaboración con sus dependencias, trabajan en colaboración para crear un entorno adecuado para la sociedad tijuanaense. Dentro de estas dependencias se forman equipos de trabajo para dar atención a las necesidades y demandas de los habitantes de Tijuana.

Estas dependencias son Presidencia Municipal, Regidurías, Sindicatura Procuradora, Sindicatura Social, Secretaría General de Gobierno, Oficialía Mayor, Tesorería Municipal, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, Secretaría de Seguridad Pública Municipal, Tribunal Unitario Contencioso Administrativo Municipal, Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana, Secretaría de Educación Pública.

Cada dependencia tiene delimitadas cuáles serán las prioridades que deberán atender, estas prioridades se fijan dentro del Plan Municipal de Desarrollo el cual está fragmentado por 4 ejes de desarrollo y 2 ejes transversales. En el siguiente cuadro se muestra el esquema del Plan Municipal de Desarrollo.

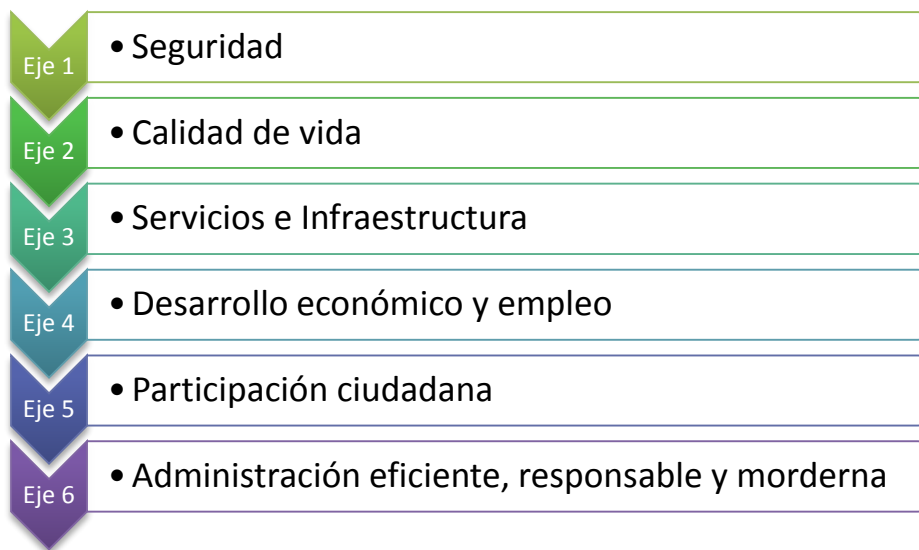
Cuadro 1. Esquema del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2014-2016.



Fuente: Elaboración propia con información del PMD 2014-2016.

El XXI Ayuntamiento de Tijuana dio a conocer los ejes de acción con los cuales trabajaría en el periodo de su administración 2014-2016. Cada eje tiene una dirección específica con objetivos, estrategias y líneas de acción enfocadas a dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

Estos ejes se definieron con la finalidad de trabajar con metas bien definidas y un rumbo específico, los ejes son:



El presente proyecto delimitará a manera de análisis y evaluación, los resultados presentados por la administración del XXI Ayuntamiento de Tijuana en dos de sus dos informes de gobierno, y se realizará una metodología para dar sustento en los resultados de la evaluación.

## 2. Planteamiento del problema

Hay muchas necesidades que tiene la sociedad de Tijuana, por mencionar algunas se pueden destacar servicios públicos, seguridad, empleo, etc. por ello, es importante establecer de qué manera se deben atender estas necesidades para así tener un municipio que genere crecimiento y desarrollo económico.

Cada tres años una nueva administración se plantea nuevas estrategias que aunadas al gobierno estatal en turno pretenden atender todas las demandas y necesidades del municipio.

Cada administración procura en lo posible que esas necesidades sean satisfechas en su periodo de trabajo, y así cada periodo de administración tiene nuevas metas.

Pero es conveniente hacerse la pregunta: ¿Qué hizo bien la administración saliente que pueda retomar la administración entrante? Si se logra responder esa

compleja pregunta será posible avanzar en la atención de las demandas y necesidades de la ciudadanía. Es importante que las administraciones entrantes tengan en consideración los avances de la administración saliente para que puedan dar continuidad y se logren concluir proyectos benéficos para los ciudadanos.

Para poder atender y responder a la pregunta antes mencionada, cada nueva administración (no importando los colores partidistas), debe contar con un documento que avale y sustente a través del análisis metodológico que acciones son relevantes para el crecimiento y desarrollo del municipio, cuales son las acciones que si se realizaron y existe un avance para darles la continuidad y también identificar aquellas acciones que se plantearon pero no se les dio seguimiento y son igualmente importantes para el municipio.

Con esta evaluación que permite identificar cada una de estas acciones se puede dar continuidad a los trabajos realizados y que están teniendo un impacto positivo en la ciudadanía.

### **3. Justificación**

La siguiente investigación servirá para identificar qué acciones realizadas por el XXI Ayuntamiento de Tijuana tuvieron un impacto ya sea positivo o negativo para el municipio y sus ciudadanos, y conocer cuáles de estas acciones se deben retomar para que se puedan concluir.

Esta investigación busca generar un antecedente ya que sería la primera en esta área de investigación en el municipio de Tijuana.

Tiene como finalidad que se realice un análisis de investigación de cada administración municipal, conocer resultados de esa administración y así la administración entrante que tome el cargo pueda tener un antecedente claro y específico sobre los temas en que se trabajó y las posibles acciones que se deben retomar y dar continuidad, todo esto con la finalidad de construir un municipio prospero.

Los beneficiados con este análisis y evaluación se pretende sean los ciudadanos y las futuras administraciones de Tijuana, ya que si se da continuidad a los programas que están causando impacto positivo, por parte de la administración entrante al gobierno, se puede reactivar un plan de crecimiento sostenido y sustentable que dure más allá de los tres años de gobierno de cada administración.

Esta investigación como ya se mencionó pretende crear un antecedente en esta área de análisis de investigación, con el claro objetivo de poder brindar información en primera instancia a la administración entrante, para tomar decisiones sobre las líneas de acción que son menester de dar continuidad, en segunda instancia a la población en general, ya que este documento debe ser de uso público para que exista una sociedad informada y en una tercera instancia a la academia que a través de este análisis de investigación pueda formar mejores actores políticos.

Una problemática que puede ayudar a resolver la investigación es delimitar que acciones son prioritarias para el municipio de Tijuana porque es cierto que cada nueva administración trae un plan de trabajo pero también es cierto que en ocasiones el plan de trabajo debe ser modificado en el proceso ya que no da tiempo de consolidar las agendas de trabajo por el periodo de los 3 años de cada administración. Así que de contarse con antecedentes que puedan dar una mejor orientación sobre qué y cuáles son las necesidades de la población sería de mayor ayuda.

Esta investigación permitirá conocer cuáles son las debilidades y las fortalezas de la administración saliente, en este caso el XXI Ayuntamiento de Tijuana, pero la importancia es generar conocimiento que permita tomar mejores decisiones con respecto a Planes Municipales de Desarrollo futuros, en este caso en Tijuana, B.C.

Con esta investigación se puede generar un antecedente para que otros municipios tomen una postura similar para evaluar el desempeño de sus administraciones y poder generar nuevas formas de gobierno con acciones más claras que permitan el crecimiento y desarrollo de su municipio.

Con este estudio se puede generar antecedentes que permitan la creación de una estructura para estudiar el fenómeno de crecimiento de una entidad, desde una comunidad un pueblo, municipio estado y si se ajusta del país.

## **4. Objetivos**

Con los resultados que presenta la administración del XXI Ayuntamiento de Tijuana en sus 2 informes de gobiernos anuales, se analiza y evalúa los 6 Ejes de acción que utilizó la administración y para brindar atención a la ciudadanía y si estos Ejes cumplieron con su propósito.

### ***4.1 Motivación de la investigación y relevancia del tema***

Muchas veces la ciudadanía se pregunta: ¿Qué está haciendo el Ayuntamiento?, ¿En qué está trabajando?, ¿Cuáles son los objetivos planteados por el Ayuntamiento? Es por estas interrogantes que nace la incertidumbre y la motivación de investigar el trabajo y los resultados que presenta el Gobierno Municipal de Tijuana.

Ya que la información que se revela en cada informe de Gobierno del XXI Ayuntamiento de Tijuana en sus 2 informes de gobiernos anuales, no es suficiente para saber si realmente se está logrando alcanzar las metas propuestas por la administración en curso. De esta manera nace la motivación para investigar y evaluar a través del análisis, los resultados que se presentan por parte de la administración del XXI Ayuntamiento de Tijuana en sus tres informes de gobiernos anuales.

## **5. Marco teórico**

### ***5.1 Proyecto social***

Para poder entender cómo se realizó la evaluación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) primero hay que definir diferentes conceptos y comenzaremos por definir que es un proyecto social, ya que los objetivos, estrategias y líneas de acción del PMD manejan distintos ejes temáticos que planteaban atender, y entre ellos, están los proyectos sociales.

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema (CEPAL, 2017).

Dentro de esta definición engloban aspectos o procesos que un proyecto social debe atender para que pueda ser más fácil de identificar si se cumplió o se logró alcanzar el objetivo.

Primero se deben definir los problemas sociales, que se persiguen a resolver, esto quiere decir que se debe identificar que problemática hay que atender se debe hacer y precisar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto.

Segundo tener objetivos de impacto bien definidos, esclarecer cuáles serán los proyectos a realizar, ya que muchas veces es imposible atender todos los problemas que una sociedad tiene al mismo tiempo.

Tercero identificar la población objetivo a la que está destinada el proyecto, como ejemplo se desea reducir el tráfico de la zona centro de una localidad, se debe especificar claramente que es para esa zona en cuestión.

Cuarto especificar la localización espacial de los beneficiarios.

Quinto establecer una fecha de comienzo y otra de finalización, esta última permitirá establecer una agenda de trabajo para planificar todo el proyecto.

Para poder lograr el objetivo que el proyecto social se propuso hay una vinculación con otros mecanismos como son los programas sociales y las políticas sociales, la CEPAL define este vínculo como, en la literatura tradicional se ha asumido que los proyectos se definen por la existencia de inversión, esto es, porque se asignan recursos para la adquisición de bienes de capital (terreno, construcciones, equipamiento). Los programas, alternativamente, supondrían sólo la utilización de recursos para gastos corrientes (por ejemplo, los sueldos y salarios que se requieren para la operación).

“Hoy existe acuerdo en que los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión, sino por ser una unidad organizada de gestión que busca solucionar un problema” (CEPAL, 2017).

La literatura nos dice que aun cuando los proyectos sociales no incluyan un esquema de inversión todo proyecto puede y debe ser evaluado. En ese contexto es que se busca la manera de generar indicadores para poder medir el impacto de un proyecto social, una política social y un programa social.

## **5.2 Políticas sociales**

Las políticas sociales es una vinculación entre otras disciplinas, como políticas económicas, políticas públicas etc., la manera en cómo están relacionadas, parte de la interacción de estas disciplinas como ejemplo Ernesto Cohen y Rolando Franco en su libro “Evaluación de proyectos sociales” realizan una aseveración sobre la variable empleo en el modelo de la economía, nos mencionan que la importancia de la variable empleo en la política económica y permite reflexionar respecto a la hipótesis que quiere centrar la política social sobre el empleo.

Se menciona que la política social no se centrara en los procesos de producción o distribución, como la economía.

La política social no tiene que ver con el manejo de la variable del empleo, pero hace énfasis al mencionar que “No significa que carezca de relaciones con ese tema. Ellas existen tanto a través de los programas de inversión en capital humano, que preparan a la mano de obra para que se incorporen al mercado de trabajo, como por los programas (asistenciales y promocionales) orientados a la creación de empleos” (Cohen & Franco, 2006)

Para poder esclarecer los objetivos de esta políticas sociales Ernesto Cohen y Rolando Franco mencionan también que deben existir principios de equidad y eficiencia en los fines de las políticas sociales, los autores hacen distinción de tres tipos de políticas sociales según sus objetivos, ya sean asistenciales, de inversión en recursos humanos, o promocionales.

1. Las que buscan elevar el nivel de consumo de una parte de la población, que rigen en todo momento por el principio de equidad.
2. La inversión en recursos humanos, tiene un horizonte de mediano y largo plazos y responde a las necesidades de la clientela, como a demandas de la sociedad, que exigen una población en condiciones de asegurar su continuidad y desarrollo.
3. Las actividades promocionales, suelen tener objetivos sociales y de otra naturaleza, lo que lleva a que la eficiencia aparezca en ellas como fin, incluso en el corto plazo. Considérese programas orientados al desarrollo de las micro-empresas.

Más adelante se explicara la literatura con algunos modelos para realizar la evaluación de estas políticas sociales, pero hay que mencionar algunas consideraciones que los autores comentan de porque es importante hacer las evaluaciones de políticas sociales.

Ernesto Cohen nos menciona que la evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Ella forma parte del proceso de planificación de la política social, generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia. Así mismo, analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado”

### **5.3 Programas sociales**

Cuando se habla de programas sociales se entiende como las acciones que se realizan para dar una atención a una determinada problemática en un punto específico, es decir ya existió un proceso de toma de decisiones sobre a que agentes va dirigido cierto programa. Por lo general, para determinar la población que será beneficiada con dicho programa social antes se realizó una evaluación para determinar cuál es la población objetivo.

“La evaluación es un proceso que compara lo observado con lo estándar o esperado” (Amezcu Lara & Jiménez, 1996).

Entonces para determinar los programas sociales que van a ser designados se deberá hacer una evaluación post antes y post después que más adelante se explicaran con mayor detalle en qué consisten.

Dos ideas salen de esa definición de observación y comparación. La comparación requiere que se dedique como se relaciona lo observado con lo estándar o esperado. Para comparar se debe conocer previamente lo estándar. (Amezcu Lara & Jiménez, 1996)

De esta manera se podrá tener una metodología de cómo evaluar este tipo de programas sociales.

#### **5.4 Metodologías de evaluación**

Como se ha mencionado la finalidad de contar con proyectos sociales, programas sociales y políticas sociales, es poder evaluar su desempeño o el impacto que estas acciones han tenido sobre la población objetivo, algunas metodologías nos permiten medir el desempeño ya que son de carácter cuantitativo o con indicadores que son fáciles de estimar y de comparar.

Alguna problemática que se puede presentar al intentar evaluar estas áreas de desarrollo social es, cuando la política, el proyecto o el programa está dirigido algunas áreas de carácter cualitativo, si bien ya existen indicadores para medir y evaluar áreas cualitativas, aún sigue siendo un problema poder aplicar estos indicadores a todas las prácticas de desarrollo social, es por eso que en este apartado se hablarán de las metodologías que pueden servir de antecedentes en la literatura, para tomar la mejor decisión cuando se tenga que establecer los criterios para realizar la evaluación del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Tijuana.

Realizar una evaluación al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) es muy importante ya que la Nueva Estructura Programática (NEP), emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, define que existe la necesidad de evaluar la efectividad que obtienen los gobiernos con la aplicación de dichos planes, ya sean federales, estatales o municipales mediante metodologías que permitan observar los resultados que se están consiguiendo.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) ha venido promoviendo entre los gobiernos federal, estatal y municipal, metodologías para realizar encuestas de opinión ciudadana y estudios geo estadísticos, con el propósito de dotar a los responsables del control y a los administradores de las dependencias y entidades gubernamentales, de herramientas que les permitan evaluar y mejorar su desempeño, con objetivos generales. (Zepeda Ayala ,

Medición de la efectividad de los programas gubernamentales encuestas de opinión y estudios geo estadísticos, 2000)

Dichos objetivos generales son:

- Medir el cumplimiento de los objetivos para los que fueron creados los programas.
- Modificar los procedimientos administrativos y de operación, para elevar la eficiencia, incrementar la satisfacción de la población beneficiaria y lograr el perfeccionamiento de las funciones.
- Detectar y corregir desviaciones de conducta e irregularidades en la prestación de los servicios.
- Lograr la confianza de los ciudadanos en las instituciones y los servidores públicos.

A partir de ahora se explicara la metodología que diferentes autores proponen para poder hacer evaluación de un proyecto social.

Como se verá más a delante, la intención de mencionar en este documento los distintos métodos de indicadores para la evaluación de proyectos sociales, no es entrar de lleno en todas las metodologías y desarrollarlas, la intención es demostrar que diferentes autores de la literatura están proponiendo diversas formas de evaluar los proyectos sociales.

Un proyecto social implica siempre: una reflexión seria y rigurosa sobre el problema social concreto, tomar conciencia de las múltiples necesidades existentes, de las situaciones problemáticas, seleccionar un problema concreto, que presente una solución viable, elaborar un diseño científico, ampliar el diseño, apertura y flexibilidad en su aplicación, originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto, partir de la practica desde la óptica de quien vive el problema (Pérez Serrano, pág. 26)

Para esta autora en su libro “Elaboración de proyectos sociales, casos prácticos” realizar un proyecto social requiere de un proceso, que parte de:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <p>Diagnostico</p>            | <p>Detectar necesidades<br/>         Establecer prioridades<br/>         Fundamentar el proyecto<br/>         Delimitar el problema<br/>         Ubicar el proyecto<br/>         Revisar la bibliografía<br/>         Prever la población<br/>         Prever los recursos</p>                             |
| <p>Planificación</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos: generales, específicos</li> <li>• Metodología: actividades, técnicas instrumentos, definir población, identificar la muestra, recoger datos, analizar datos</li> <li>• Temporización</li> <li>• Recursos: humanos, materiales, financieros.</li> </ul> |
| <p>Aplicación (ejecución)</p> | <p>Desarrollo del proyecto<br/>         Seguimiento<br/>         Control del proyecto</p>  |
| <p>Evaluación</p>             | <p>Evaluación diagnóstico<br/>         Evaluación proceso<br/>         Evaluación final<br/>         Informe final</p>   |

Fuente: elaboración propia con datos del libro: “Elaboración de proyectos sociales, casos prácticos, Pérez Serrano, Gloria”

Una vez que se han definido las alternativas de proyecto, estas deben ser evaluadas para seleccionar aquella que presente una mejor relación entre los costos de implementación y el impacto estimado.

El análisis Costo-Impacto (ACI) es la metodología que permite seleccionar la alternativa que maximiza el impacto al menor costo posible. En otras palabras, escoger la opción que presenta el menor costo por unidad de impacto. Por consiguiente requiere el análisis de costos y del impacto. Ambos presentan diferencias de operacionalización según la naturaleza del proyecto. (Martínez & Fernández, 2000)

Establecer los costos que tendrá el proyecto social es de vital importancia, si bien no se está haciendo un proyecto de costo-beneficio, es necesario establecer y definir la inversión inicial del proyecto.

Al igual que un proyecto costo- benéfico, aquí hay diferentes tipos de costos, costos de capital, costos de mantenimiento, costos de operación, costos adicionales etc. De la misma manera se deben realizar todos los indicadores que nos permitirán saber si el proyecto es viable, usando las distintas variables como: valor presente, valor futuro, tasas de descuento etc.

### ***5.5 Análisis de impacto de las alternativas***

Una vez que se realizaron todos los análisis para determinar los indicadores que nos ayudaran a tomar decisiones de inversión, ahora se debe realizar un análisis específico, que persigue, primero, determinar si la alternativa produce cambios en la dirección de los fines perseguidos y, segundo, estimar la magnitud de dichos cambios. (Martínez & Fernández, 2000)

Aquí se debe realizar una evaluación llamada, “ex – ante” en esta evaluación el impacto de cada alternativa es una estimación, realizada a partir de la justificación de la relación existente entre los productos que entrega y los objetivos propuestos.

Para analizar el impacto agregado de cada alternativa se debe calcular su impacto total ponderado (ITP), que considera las metas específicas y su importancia.

$$ITP= OB_1p_1+OB_2p_2+.....OB_n p_n$$

$$ITP= \sum OB_i p_i$$

Donde  $OB_i$ , es igual, a la meta de impacto del objetivo

$P_i$ , es igual, a la importancia del objetivo  $i$

La importancia de “ $p$ ” puede determinarse en base a dos fuentes complementarias: técnica y participativa.

### **5.6 Relación Costo-Impacto**

Habiendo estimado los costos y el impacto se construye una matriz costo-impacto, en la que para cada alternativa se registra su costos total anual (CTA), el costos por unidad de producto (CUP) y el impacto promedio anual para cada objetivo y total. (CEPAL, 2017)

La relación costo-impacto es el costo que hay que afrontar en cada alternativa para lograr una unidad relativa de impacto en cada objetivo

$$CUI_{ij} = \frac{CTA_i}{(OB_{ij} * 100)}$$

Donde;  $CUI_{ij}$ , es igual, a costo por unidad de impacto de la alternativa  $i$  en el objetivo  $j$

$CTA_i$ , es igual, a costo total anual de la alternativa  $i$

Obj<sub>ij</sub>, es igual, al impacto anual de la alternativa i en el objetivo j (meta de impacto/número de periodos)

La escala de medición de los impactos normalmente se expresa en términos porcentuales, como se aprecia en la fórmula.

### **5.7 Análisis ACE ex –post**

Este análisis se realiza después o durante el desarrollo del proyecto de social, se retoma algunos de los elementos que se usaron para determinar la realización del proyecto social.

Primero es identificar los objetivos, o las actividades que se asignaron para la realización del proyecto, algunos objetivos pueden ser complementarios y otros competitivos.

Ejemplo: En un programa de poner un comedor en una escuela, los objetivos nutricionales son complementarios de los educacionales, pero podrían ser de competencia en lugares rurales donde el costo de oportunidad es dar clases o comida. Debe jerarquizarse en prioridades y designar ponderaciones.

Segundo, traducir los objetivos en indicadores, transformar los objetivos en metas, lo cualitativo a cuantitativo. Ejemplo.

Los objetivos de un programa pueden ser nutricionales y de educación, los nutricionales pueden realizarse por indicadores talla- edad, peso- edad y peso-talla. Los indicadores educativos fueron: rendimiento escolar, deserción, desgranamiento

Las metas de programación son: x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>3</sub>... cantidad de calorías por vaso de leche, refrigerio reforzado y almuerzos, En cada caso debe existir un rango de variación entre los nutrientes.

Para la evaluación de la eficiencia operacional, comparar la realidad con la norma establecida

Tercero, especificar las alternativas que serán evaluadas y medir los recursos afectados en valores monetarios. Comparar alternativas, deben ser homogéneas para comparar las unidades de producto. Para evaluar las calidades de servicio y cumplimiento de las normas técnicas.

Cada alternativa tiene una estructura de costos, los costos pueden verse afectados por variaciones regionales. Cuando se está evaluando un proyecto debe eliminarse las fluctuaciones locales en los precios de los insumos.

Se debe considerar costos y efectos y ambos se dan en tiempos diferentes, por lo que hay que homogenizar aplicando las tasas de descuento pertinentes. También se podría usar el valor presente.

Cuarto, valorar comparativamente las alternativas. Se deben incluir los objetivos secundarios y efectos negativos, para establecer un saldo neto del proyecto ya que pueden existir unidades de producto no valoradas monetariamente, como costos no cuantificables.

El programa debe elegir el sistema que tenga el menor costo por unidad de producto

Algunas de las limitaciones del análisis ex –ante y ex –post, es que no generalizan mecánicas de resultados y no permiten comparar proyectos con objetivos diferentes.

## **5.8 Monitoreo**

Se realiza durante los estados de inversión y operación de los programas y proyectos. Tiene el objetivo de conocer los resultados de la gestión y en caso necesario, definir la reprogramación requerida. Hay diferentes alternativas para llevar un monitoreo, se recomienda que sea en dos vías diferentes:

Análisis intra - proyecto: se realiza cuando el proyecto está en marcha, el objetivo es identificar los desvíos existentes respecto a lo programado.

Análisis entre proyectos: tiene el objetivo de comparar los resultados de los distintos proyectos que tengas características similares.

Para poder realizar los distintos análisis se debe tomar en cuenta los errores que se cometen durante el proceso del proyecto, estos errores podrían llevar al fracaso del proyecto, por eso se describen las principales razones que originan el fracaso del proyecto: Entre las principales razones de fracaso de los proyectos resaltan:

Errores de diseño: originados por la inexistencia o mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos; poca congruencia entre las actividades programadas.

Fallas de implementación: se origina cuando hay falta de cumplimiento de lo programado por parte de quienes están a cargo de la operación.

Factores externos: falta de cumplimiento de los supuestos o surgimiento de los elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.

Para diseñar el monitoreo se deben tomar ciertos indicadores que nos brindaran información sobre el desarrollo del proyecto.

La selección de indicadores es central en el monitoreo. Estos deben elegirse estratégicamente, para contar con una cantidad reducida, fácil de medir y confiable, que garantice la información requerida para la toma de decisiones. Para ello, hay que identificar las actividades críticas de los procesos programados y las necesidades específicas de los destinatarios de la información. (COHEN, 1992)

Estos indicadores son:

- *Indicador de cobertura*, es la proporción de la población objetivo que es atendida por el programa o proyecto.

$$cobertura = \frac{\text{cantidad de personas atendidas}}{\text{tamaño de la población objetivo}} * 100$$

$$C = \frac{Bt}{POt} * 100$$

Dónde: Bt, es igual, a beneficiarios totales

POt, es igual, a la población objetivo total

Cuando se considera a todos los beneficiarios, se obtiene la cobertura bruta (Cb) pudiendo alcanzar valores entre 0 y n, donde cero significa ausencia de beneficiados.

Valores menores a 100 indican déficit de cobertura (se atiende una población menor al objetivo- error de exclusión)

100 indica que la cobertura es igual a la población objetivo

Valores superiores de 100 indican sobre-cobertura (se atiende a una población mayor al tamaño del objetivo- error de inclusión)

Al considerar sólo a los beneficiarios de la Población objetivo, se obtiene la cobertura neta (Cn). Este es un indicador más confiable por que no considera los errores de inclusión. Tiene un recorrido de 0 a 100%, donde 100% equivale al total acierto de inclusión.

- *Indicador de focalización*, el grado de focalización “F” es la proporción de la población beneficiaria que forma parte de la población objetivo.

$$F = \frac{\text{POBLACIÓN OBJETIVO BENEFICIARIA}}{\text{POBLACIÓN OBJETIVO TOTAL}} * 100$$

Una alternativa de análisis la proporciona la focalización efectiva  $F_r$ , que considera el incremento de la probabilidad de ser beneficiario que los miembros de la población objetivo tienen como resultado de la focalización. Si no hubiese dicho proceso, la distribución de beneficios sería aleatoria, y la probabilidad ( $p$ ) de que un miembro de la PO sea beneficiario es igual a la relación entre PO y el tamaño del universo poblacional, a partir del que se mide la focalización efectiva. (COHEN, 1992)

$$p = \frac{\text{población objetivo total}}{\text{población total}}$$

$$p = \frac{PO_t}{P_t}$$

- *Indicador de eficacia*, tradicionalmente se la ha definido como “el grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos” (COHEN, 1992)

$$\text{Grado de cumplimiento} = \frac{\text{tiempo real}}{\text{tiempo programado}}$$

$$GC = \frac{Tr}{Tp}$$

$$\text{Índice físico} = \frac{\text{producción generada}}{\text{producción programada}}$$

$$IF = \frac{L}{M}$$

- *Indicador de eficiencia*, es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción:

$$B = A * \frac{Cp}{Cr}$$

Cuando: B= 1, la producción es eficiente (costos por producto reales iguales a los programados), menor a 1 la producción es ineficiente (costos reales superiores a los programados). Cuando B es mayor a 1 es más eficiente a lo programado. (Ernesto & Rodrigo, 2011)

## **6. Hipótesis**

Los Planes Municipales de Desarrollo necesitan evaluación por parte de las administraciones entrantes para que estas puedan dar un seguimiento a los proyectos de la administración saliente y estos planes funcionen de forma positiva en el municipio.

## **7. Metodología**

Se acordó usar una metodología homogénea lo más que se pudiera para evaluar cada uno de los 6 ejes del Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016.

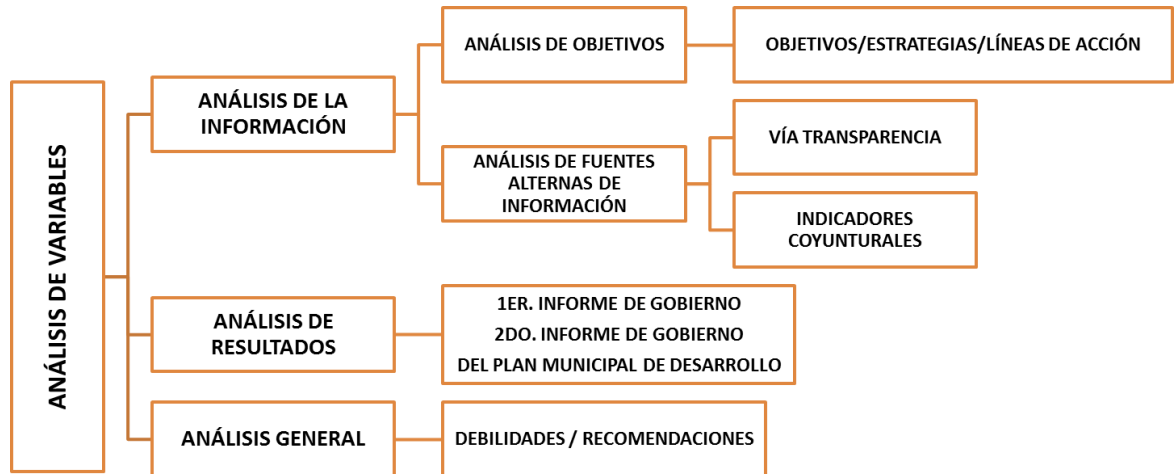
La metodología que se utilizó fue aplicar criterios de evaluación respecto a cada una de las líneas de acción que contenían cada estrategia, que a su vez son parte de objetivos dentro de cada eje.

Se identificaron cada uno de los indicadores de cada línea de acción y se hizo la evaluación sobre su indicador.

También se realizó la recolección de datos para poder hacer un análisis de los resultados planteados. Dentro de la recolección de datos se trabajó con lo publicado por el XXI Ayuntamiento de Tijuana en sus 2 informes anuales de 2014 y 2015, ya que son datos oficiales con carácter público.

Se buscaron fuentes alternas para la obtención de datos de las variables como del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Baja California (ITAIPBC), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Centro Metropolitano de Información Económica y Empresarial (CEMDI).

Cuadro 2. Metodología.



Fuente: Elaboración propia.

### **7.1 Resultados genéricos**

Con esta evaluación y análisis, se busca llegar a obtener indicadores específicos que permitan desechar todas aquellas propuestas que no son de gran relevancia e identificar las líneas de acción que merecen una atención primordial para el crecimiento y desarrollo de Tijuana, B.C.

### **7.2 Alcances espacio-temporales de la investigación.**

La evaluación y el análisis de esta investigación se delimitan por el periodo de la administración del XXI Ayuntamiento de Tijuana en solo dos de sus informes de gobierno.

### **7.3 Objetivo general**

Se evalúa el Plan Municipal de Desarrollo (2014-2016) del XXI Ayuntamiento de Tijuana en sus 2 informes de gobiernos anuales, se realizara un desglose de los 6 ejes de acción del Plan Municipal de Desarrollo haciendo la evaluación de las estrategias que contengan cada eje de acción y a sí mismo de establecerán criterios de evaluación para las líneas de acción de que contienen cada estrategia.

### **8. Recursos materiales y humanos**

Los recursos que se utilizaron para poder realizar la investigación, son muy específicos, a continuación se hace un listado:

- Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana Baja California 2014-2016
- 1er informe de gobierno del Ayuntamiento de Tijuana Baja California, 2014
- 2do informe de gobierno del Ayuntamiento de Tijuana Baja California, 2015
- Instituto de Transparencia del Estado de Baja California ITAIP
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI
- Plan Estatal de Desarrollo, del Gobierno de Baja California 2015-2021
- Índice de Desempeño de los programas y obras sociales de Tijuana INDEPOST
- INEGI en su apartado finanzas públicas.
- Literatura de evaluación de proyectos sociales (se presentara en fuentes de información)

### **9. Alcances o metas**

Al término de la investigación se tendrán algunos de los siguientes alcances:

- Una nueva metodología para la evaluación de proyectos gubernamentales para el rediseño de las estructuras de los futuros planes municipales de desarrollo en el municipio.
- Un reporte (tesis) de la investigación y los resultados obtenidos.

## **Resultados**

### **Eje 1 “Seguridad”**

Reporte Técnico

#### **Descripción del eje**

La seguridad y tranquilidad de los y las tijuaneños es la principal prioridad del XXI Ayuntamiento de Tijuana, motivos que dirigen el trabajo del Gobierno Municipal a salvaguardar la paz, el orden y la integridad.

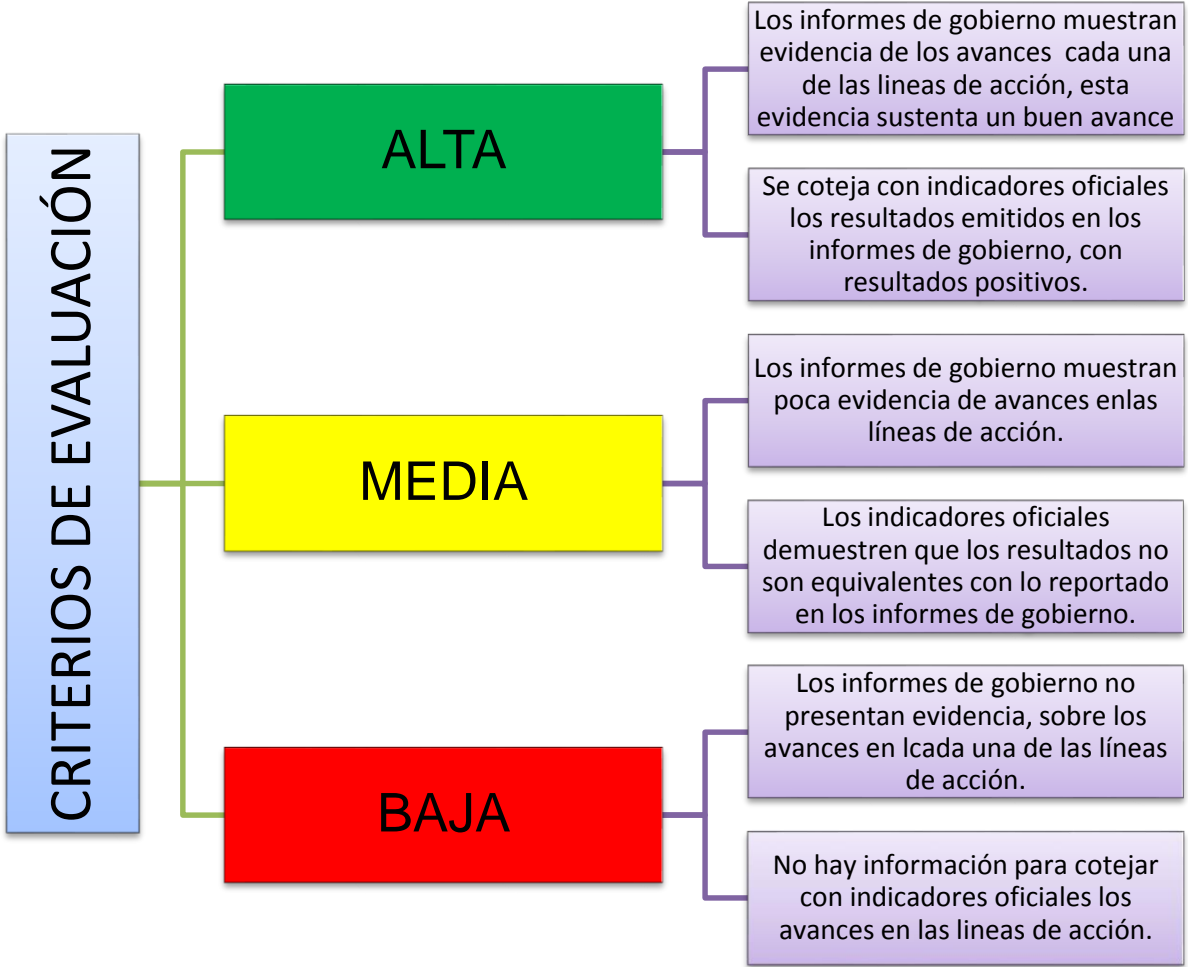
Por estas razones, se trabaja en fortalecer la prevención social del delito y rehabilitación de infractores, promoviendo el respeto a los derechos humanos, consolidando la infraestructura institucional y de apoyo, para afrontar las necesidades de seguridad en coordinación y con mayor impacto, fortaleciendo la prevención y mitigación de siniestros y desastres naturales que vulneren la seguridad física y patrimonial de la ciudadanía, escuchando siempre a la comunidad y vigilando estrictamente la eficacia y eficiencia en la obtención de resultados.

Los índices delictivos y la presencia de amenazas que vive la ciudadanía son un reto que enfrenta todo el país. En respuesta a ello, el Ayuntamiento de Tijuana está comprometido con elevar la profesionalización y capacidades del personal encargado de la seguridad pública para ejercer sus funciones con mejores resultados. Aunado a ello, se contempló desde el principio de la administración, incrementar significativamente el equipamiento tecnológico para mejorar las condiciones de seguridad, organizar eficientemente la cobertura del servicio de vigilancia, así como garantizar beneficios que fortalezcan el desempeño del personal y brindar tranquilidad a sus familias mientras arriesgan sus vidas en el cumplimiento de su servicio protegiendo a la población.

El Gobierno Municipal trabaja en impulsar la prevención social de la violencia y la delincuencia en las comunidades de mayor rezago social, propiciar esquemas de custodia y rehabilitación de infractores que apoyen su transformación personal en beneficio de la comunidad; respetando en todo momento los derechos humanos de la ciudadanía, sean víctimas, infractores o ciudadanos afectados.

**Metodología de evaluación**

Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



## **Desarrollo y aplicación de la metodología para evaluar el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 (PMD).**

Para poder evaluar el plan de desarrollo municipal se buscó literatura que nos brindara herramientas para darle un sustento académico a los resultados. Se revisaron literaturas como “evaluación de proyectos sociales, Ernesto Cohen, Rolando Franco”, “Índice de Desempeños de Programas Públicos Federales, INDEP 2014” Tesis sobre evaluación de obras, metodologías del CONEVAL entre otras.

Se acordó usar una metodología homogénea lo más que se pudiera para evaluar cada uno de los 6 ejes del Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016.

La metodología que se utilizó fue aplicar criterios de evaluación respecto a cada una de las líneas de acción que contenían cada estrategia, que a su vez son parte de objetivos dentro de cada eje.

Se identificaron cada uno de los indicadores de cada línea de acción y se hizo la evaluación sobre su indicador.

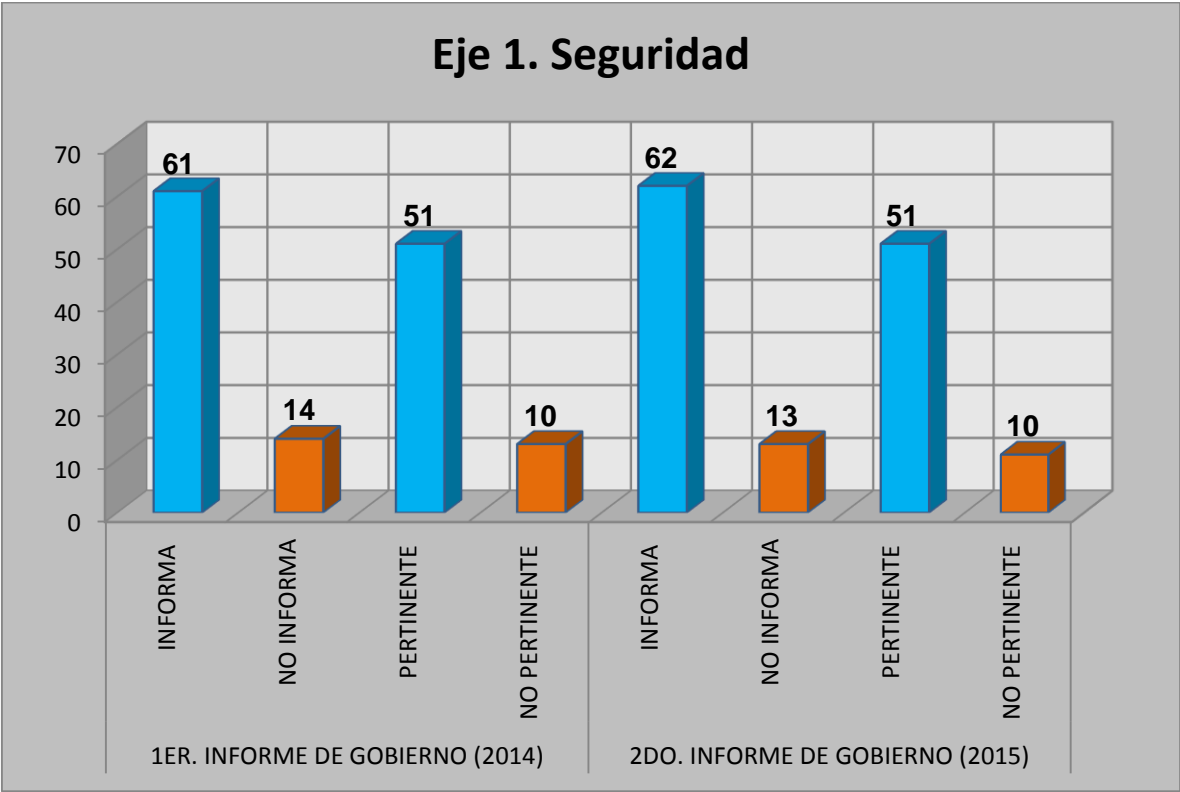
### **Resultados**

De las 75 líneas de acción que se presentan en el primer informe de gobierno, se obtuvieron que 61 líneas de acción reportan avances, 14 líneas de acción no tienen resultados o no informan.

En el segundo informe de gobierno tenemos que 62 líneas de acción presentan reportes o avances, con respecto al informe anterior una línea de acción presentó avances.

Por otra parte del total de líneas de acción que presento en el primer informe de gobierno, se encontró que 51 líneas de acción son pertinentes con los resultados, y 10 líneas de acción no son pertinentes en su información.

En el segundo informe de gobierno de las 62 líneas de acción que presentan información 51 líneas de acción tienen información pertinente con cada línea de acción y 10 líneas de acción no son pertinentes en su información. Ver grafica 1



Grafica1, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

Descripción de las líneas de acción

Para explicar más a detalle cuando una línea de acción es pertinente en su información y cuando no es pertinente en su información, se establecieron criterios de acuerdo a la planeación de la línea de acción, es decir, si una línea de acción menciona que se buscara incrementar el número de elementos de oficiales de

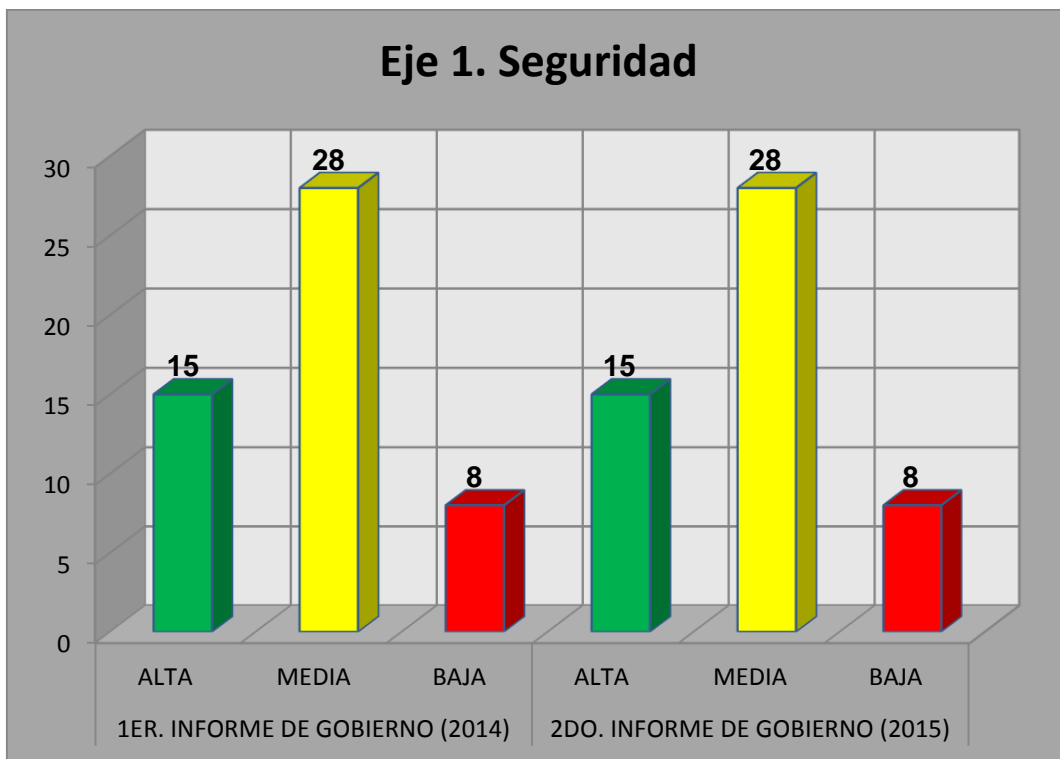
policías para mejorar la atención de la ciudadanía, y en los resultados que presentan no informa cuantos elementos se integraron al cuerpo de policías, por lo contrario el informe en los avances o resultados está orientado a mencionar otro resultado que no es el número de elementos, entonces tenemos que en esa línea de acción presentan resultados pero los resultados no son pertinentes con lo descrito en la línea de acción, por tal motivo la información no es pertinente. Y por lo contrario sí se menciona la cantidad de elementos que se integraron al cuerpo de policías específicamente, se tiene que esa línea de acción presenta información y esa información es pertinente con lo planteado en la línea de acción.

### **Semaforización**

De los resultados de cada informe de gobierno se semaforizaron todas las líneas de acción que fueron pertinentes, de ellas se evaluaron con indicadores de coyuntura y datos de transparencia respectivamente, así como de fuentes oficiales.

En la semaforización en el 1 informe de gobierno 15 líneas de acción tuvieron una evaluación alta, ya que cumplen con el objetivo, 28 líneas de acción tienen una evaluación media por que sus resultados no están completos, y 8 líneas de acción tienen una evaluación en rojo por que los resultados presentados son muy pocos con forme lo planteado en cada línea de acción

En la semaforización del 2 informe de gobierno tenemos los mismos resultados que en el primer informe de gobierno, es decir se dio continuidad a las líneas de acción pero también no se trabajó en las líneas de acción con evaluación media y baja. Ver grafica 2



Grafica 2, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

Como se observó en la gráfica de semaforización, de las 75 líneas de acción que presentó el PMD, solo 15 líneas tienen avances de acuerdo a lo planteado, que representa un 20% del total. Es mayor el número de líneas de acción con evaluación media, con 28 que representa el 37.33% del total y 8 con poco avance que representa el 10.66% del avance, en el agregado solo el 68% de las 75 propuestas fueron atendidas, obteniendo un porcentaje aceptable de del eje 1 seguridad del PMD.

## Áreas de oportunidad

Las áreas de oportunidad son todas aquellas líneas de acción que tienen posibilidades de ser retomadas para furas administraciones, cada línea de acción que se presenta está en posibilidades de favorecer y hacer funcionar de manera más eficiente la administración pública.

A continuación en los siguientes cuadros se presenta estas líneas de acción en las que ya se comenzó a trabajar y se recomienda dar continuidad. Ver cuadro 2.

| <b>Eje1 Seguridad (Objetivo/ Estrategia/ Acciones) Salvaguardar la paz, el orden y la integridad de la ciudadanía.</b> | <b>Área de oportunidad</b>   |
|--|--|
| líneas de acción   | propuestas   |
| <b>Implementar</b> la Agenda de Desarrollo Organizacional  | Evaluación y diagnóstico de los integrantes, así como investigación supervisión constante de elementos de policías para que no se coludan con el crimen organizado.              |
| <b>Activar</b> el patrullaje aéreo.  | Incrementar patrullaje con “drones” en las noches debido a que es cuando los delincuentes realizan mayor actividad delictiva.  |
| <b>Firmar convenios</b> con universidades de becas para el personal adscrito a seguridad pública y sus familias.       | Crear policías de investigación calificada que sigan líneas del crimen   |
| <b>Intercambiar información</b> de tipo criminal con otras instituciones de seguridad.                                 | Mejorar el intercambio nivel federal debido al flujo migratorio que existe en el estado  |
| <b>Impulsar la capacitación</b> de los elementos de bomberos.  | Realizar simulacros en la ciudad con coordinación de policías municipales y tránsito y vialidad para educar los conductores en dar prioridad a bomberos, ambulancias y policías. |
| Cuadro 2, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016   |  |

## Áreas débiles

Las áreas débiles del plan municipal de desarrollo son todas aquellas líneas de acción que no cumplieron la meta o que se propusieron y no hubo resultados.

A continuación se muestra un listado de todas estas líneas de acción, y se da una propuesta alternativa, para que se consideren estas áreas (se agruparon líneas de acción que tenían la misma dirección en una, para resumir las 28 y 8 líneas de acción de mediana y baja calificación). Ver cuadros 3, 4, 5, 6 ,7.

| <b>Objetivo1 salvaguardar la paz, el orden y la integridad de la ciudadanía</b> |  |
|---|--|
| <b>líneas de acción</b>   | <b>propuestas</b>  |
| Incrementar el número de elementos de la policía municipal.                     | Incrementar la fuerza operativa acorde a las necesidades reales de la ciudad, y canalizarla al cuidado de los ciudadanos |
| Elevar la eficiencia operativa en el actuar policial.                           | Para tener una policía mejor capacitada se debe mantener constante los cursos de adiestramiento del personal             |
| Implementar el Servicio Profesional de Carrera Policial.                        | Cada elemento debe contar con estándares de capacitación y adiestramiento, que le permitan hacer mejor sus tareas        |
| Elevar el número y reubicar cámaras en espacios públicos.                       | Para tener un control de la ciudad, los servicios monitoreo son una herramienta indispensable.                           |

Cuadro 3, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

| <b>OBJETIVO 1.2.- Fortalecer la prevención social del delito y rehabilitación de infractores, promoviendo el respeto a los derechos humanos</b> |  |
|---|--|
| líneas de acción  | propuestas   |
| Promover la capacitación ciudadana relativa a la prevención integral y prevención social de la violencia y la delincuencia.                     | Garantizar la capacitación del 100% de los elementos policiales en la materia y aumentar la capacitación ciudadana, además de reducir los costos de capacitación a funcionarios y encauzarlos a la capacitación ciudadana. |
| Atender la prevención de la violencia en las mujeres desde una óptica integral.   | Continuar con el trabajo de evitar la violencia de género y reducir los índices de violencia de género.  |
| Promover la cultura de la legalidad y el respeto a las leyes.   | Continuar con la participación ciudadana para disminuir los índices de corrupción en el municipio y todas aquellas violaciones que afectan al Tijuana  |
| Implementar esfuerzos que apoyen a migrantes en estado de repatriación para prevenir su involucramiento en actividades delictivas.              | Garantizar el apoyo y respeto a los migrantes, acorde a sus necesidades.   |
| Brindar apoyo a la población infractora para que busquen mejores oportunidades de vida.   | Proponer normas y leyes que puedan dar la oportunidad de integrarse de manera productiva y respetuosa con apego a la ley a los que una vez no cumplieron la ley y se están rehabilitando.                                  |

Cuadro 4, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

| <b>OBJETIVO 1.3.- Consolidar la infraestructura institucional y de apoyo para afrontar las necesidades de seguridad en coordinación y con mayor impacto</b> |   |
|---|---|
| <b>líneas de acción</b>   | <b>propuestas</b>   |
| Fortalecer la denuncia anónima entre la ciudadanía.   | Dar la confianza a la ciudadanía de denunciar.  |
| Establecer procesos específicos de investigación y atención para artículos robados.   | Incrementar esta acción priorizarla   |
| Implementar sistemas para el intercambio de información delictiva en tiempo real con otras corporaciones.   | La información en tiempo real permite ser más eficiente, se debe continuar con las líneas de acción |

Cuadro 5, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

| <b>OBJETIVO 1.4.- Fortalecer la prevención y mitigación de siniestros y desastres naturales que vulneren la seguridad física y patrimonial de la ciudadanía</b> |  |
|---|--|
| <b>líneas de acción</b>   | <b>propuestas</b>  |
| Incrementar el número de elementos de bomberos.   | Incrementar esta actividad y certificarla                  |
| Apoyar a grupos de rescate y atención.  | generar apoyos para dar atención eficiente a la ciudadanía |

Cuadro 6, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

| <b>OBJETIVO 1.5.- Garantizar la seguridad de la ciudadanía a través de esquemas participativos y administrativos incluyentes y eficientes.</b> |  |
|--|--|
| <b>líneas de acción</b>  | <b>propuestas</b>                                    |
| Generar esquemas de coordinación con comités vecinales para mejorar la seguridad en sus comunidades.   | promover estas estrategias en todas las delegaciones |
| Evaluar y retroalimentar las acciones en materia de seguridad con indicadores claros, medibles y transparentes.                                | Incrementar esta actividad y certificarla            |

Cuadro 7, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

### Áreas que cumplieron y que ya no deben continuar

Estas áreas o líneas de acción son las que se concluyeron con satisfacción, si bien hay que seguir trabajando para mantener las mejoras, es indispensable pasar a otras áreas que no han sido atendidas, para continuar con el progreso. Ver cuadro 8.

| <b>Eje1 Seguridad (Objetivo/ Estrategia/ Acciones) Salvaguardar la paz, el orden y la integridad de la ciudadanía.</b> | <b>Justificación</b>   |
|--|--|
| <b>Mejorar</b> las condiciones laborales, reestructuración y <b>homologación</b> salarial.                             | Es un proceso que no se debería estar homologando el salario cada año pues se entiende que todas las generaciones tendría la homologación de establecida |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Explorar el cambio del régimen</b> de seguridad social al sistema IMSS.</p> | <p>No de la misma manera se entiende que una vez hecho el cambio de régimen todos ya contarían con seguridad social</p> |
|---|---|

Cuadro 8, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

## Conclusiones

La seguridad de las personas, de las ciudades y de todo aquello que sea susceptible de actos de violencia, vandalismo de agresión etc. Es un deber y un objetivo que todo gobierno tiene que atender, por ello es necesario que se contemple dentro de cualquier plan de gobierno. El plan Municipal de Desarrollo, atendió esta problemática creando en su primer eje de acción estrategias para fortalecer la seguridad del Municipio en cuestión.

Los resultados y las propuestas fueron evaluados de acuerdo a la metodología planteada de semaforización, se obtuvo que existieron avances en el área y quedaron pendientes trabajos por realizar para poder tener un Municipio más seguro.

Por ello es necesario tomar este antecedente de trabajo como una muestra y reafirmar los trabajos realizados en posteriores administraciones, incorporando nuevas propuestas que fortalezcan lo avanzado y den continuidad a las propuestas pendientes.

## **Eje 2 “Calidad de Vida”**

### Reporte Técnico

#### **1) Descripción del eje**

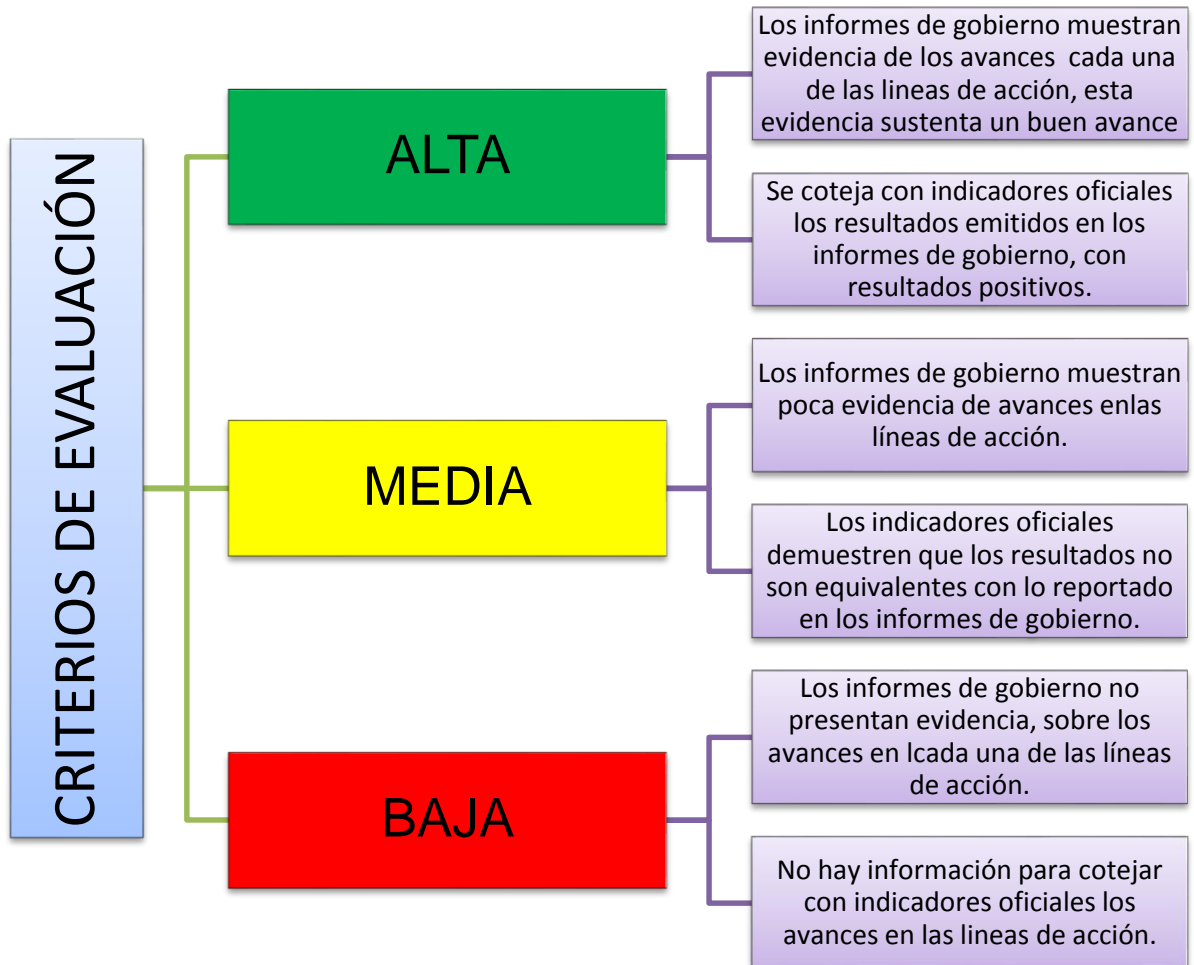
El actual Gobierno Municipal trabaja dentro de sus competencias constitucionales buscando garantizar los derechos sociales para toda la población de Tijuana, así como para consolidar una política social integral e incluyente para el desarrollo de las personas, la familia y la sociedad; fortalecer la infraestructura social para promover y apoyar el desarrollo individual y la convivencia ciudadana a través de la educación, arte, cultura y deporte, impulsando la calidad de vida de los ciudadanos considerando las opiniones de los individuos respecto a su desarrollo personal y colectivo, en apego a políticas incluyentes y eficientes.

Los tiempos que actualmente vive la ciudadanía presentan dificultades para satisfacer, en muchos casos, inclusive las necesidades más básicas de un ser humano, aun cuando existan hoy en día los recursos para aliviarlas. Por este motivo, el Ayuntamiento de Tijuana define políticas públicas para fomentar esfuerzos y programas dirigidos a superar las carencias sociales de las familias y la población y a fortalecer la gestión y otorgamiento de apoyos para las personas en situación de vulnerabilidad. De forma particular a fortalecer el derecho a la salud con promoción y atención primaria en las comunidades con mayor rezago social, al mismo tiempo que atiende los factores generadores de exclusión social a través del mejoramiento del trabajo gubernamental y de los esquemas de desarrollo comunitario para romper ciclos repetitivos de carencias.

El reto es construir respuestas con integralidad y equilibrio, que permitan atender cada etapa en la vida de las personas, particularmente las que padecen mayor vulnerabilidad y adversidad, apoyando el desarrollo de los niños y niñas, adolescentes, hombres, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, considerando la diversidad cultural de Tijuana y visibilizando a las comunidades indígenas. (DESARROLLO, 2013/2016)

## Metodología de evaluación

Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



## **Desarrollo y aplicación de la metodología para evaluar el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 (PMD).**

Para poder evaluar el PMD se buscó literatura que nos brindara herramientas para darle un sustento académico a los resultados.

Se revisaron literaturas como “evaluación de proyectos sociales, Ernesto Cohen, Rolando Franco”, “Índice de Desempeños de Programas Públicos Federales, INDEP 2014” Tesis sobre evaluación de obras, metodologías del CONEVAL entre otras.

Se acordó usar una metodología homogénea lo más que se pudiera para evaluar cada uno de los 6 ejes del Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016.

La metodología que se utilizó fue aplicar criterios de evaluación respecto a cada una de las líneas de acción que contenían cada estrategia, que a su vez son parte de objetivos dentro de cada eje.

Se identificaron cada uno de los indicadores de cada línea de acción y se hizo la evaluación sobre su indicador.

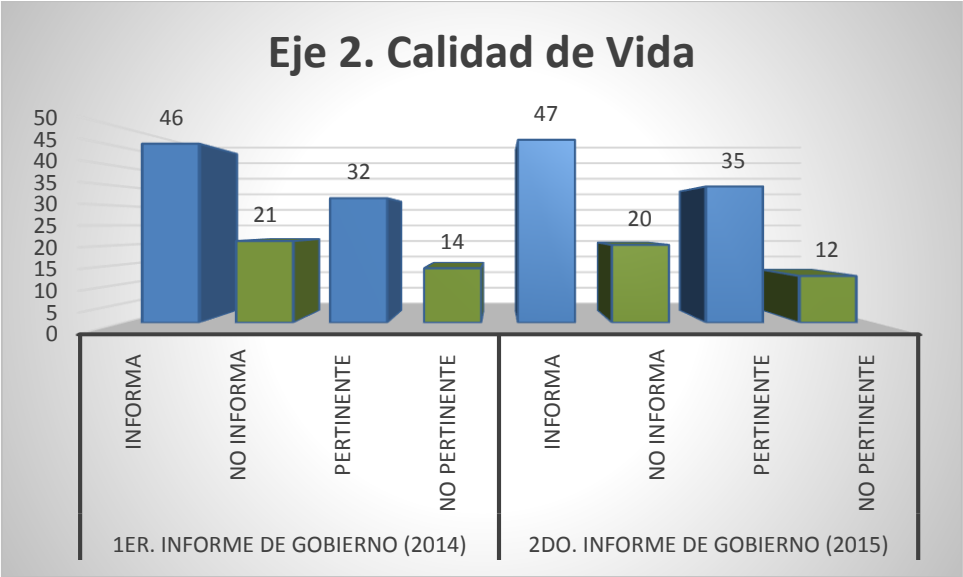
### **Resultados**

De las 67 líneas de acción que se presentan en el primer informe de gobierno, se obtuvieron que 46 líneas de acción reportan avances, 21 líneas de acción no tienen resultados o no informan.

En el segundo informe de gobierno tenemos que 47 líneas de acción presentan reportes o avances, con respecto al informe anterior una línea de acción presentó avances.

Por otra parte del total de líneas de acción que presentó en el primer informe de gobierno, se encontró que 32 líneas de acción son pertinentes con los resultados, y 14 líneas de acción no son pertinentes en su información.

En el segundo informe de gobierno de las 62 líneas de acción que presentan información 35 líneas de acción tienen información pertinente con cada línea de acción y 12 líneas de acción no son pertinentes en su información. Ver grafica 3



Grafica 3, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2014-2016

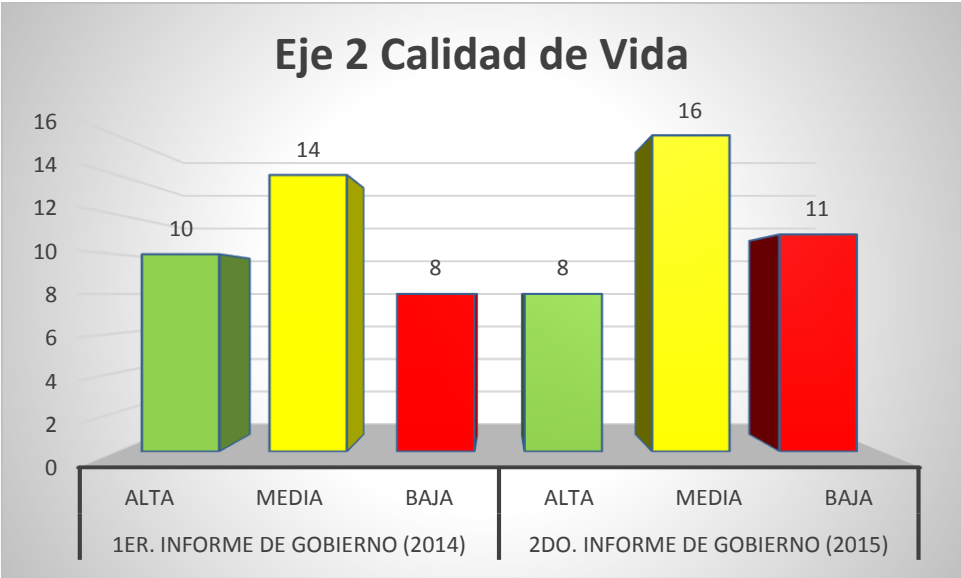
De un total de 67 líneas de acción que están incluidas en el eje 2 del Plan Municipal de Desarrollo en 2013-2016, en solo 46 líneas de acción se reporta algún avance (representa el 68.65% del total de las acciones) y de estas 46 líneas solo en 32 se presenta información o avance pertinente al compromiso adquirido y, estas 32 líneas de acción representan 47.76% del total de las líneas de acción de este eje.

En 2015, para el eje 2 "Calidad de Vida" se reporta información en 47 líneas de acción (representan el 70.14% del total de las acciones planteadas en el plan), de estas 47 líneas de acción 35 presentan información pertinente en relación a lo

planteado en las acciones, estas 35 líneas de acción representan 52.23% del total de las líneas de acción de este eje.

### Semaforización

De los resultados de cada informe de gobierno se semaforizaron todas las líneas de acción que fueron pertinentes, de ellas se evaluaron con indicadores de coyuntura y datos de transparencia respectivamente, así como de fuentes oficiales. Ver grafica 4.



Grafica 4, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2014-2016

De las 32 líneas de acción que reportaron algún avance en el 1er informe, 10 de estas líneas cumplen con el compromiso establecido que representa el 14.9% del total de líneas de acción), 14 líneas de acción presentan información dispersa o dejan duda en su avance (que representa el 20.89% del total de las líneas de acción) y 8 líneas de acción no reportan avance o no cumplen con el compromiso planteado (que representan el 11.94%).

De las 35 líneas de acción que presentan información pertinente en el 2do informe, 8 líneas de acción cumplen con lo planteado (que representa el 11.94%), 16 líneas de acción presentan información dispersa o dejan duda en su reporte (que representa el 23.88%) y 11 líneas de acción no presentan avance o no cumplen con lo planteado (que representa el 16.41%)

### **Áreas de oportunidad**

Las áreas de oportunidad son todas aquellas líneas de acción que tienen posibilidades de ser retomadas para furas administraciones, cada línea de acción que se presenta está en posibilidades de favorecer y hacer funcionar de manera más eficiente la administración pública.

A continuación se presentan las áreas de oportunidad donde hay posibilidades de continuar promoviendo en las comunidades para una mejor calidad de vida.

- Promover los servicios municipales disponibles de carácter subsidiario para las personas con mayor necesidad.
- Apoyar la sana alimentación en la niñez del municipio dentro y fuera de sus hogares.
- Impulsar el servicio de estancias infantiles de 24 horas, incluyendo infantes con discapacidad.
- Gestionar apoyos para la generación de ingreso de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- Promover el respeto, atención e inclusión de las personas discapacitadas en la dinámica diaria de la comunidad.
- Implementar programas preventivos y de atención a la obesidad infantil.
- Reforzar el servicio básico de consulta y de medicamentos en las Delegaciones para los ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad.

- Atender los riesgos de salud pública que puedan generarse por la proliferación de mascotas abandonadas o mal atendidas.
- Coordinar acciones con los demás órdenes de Gobierno para promover el desarrollo integral de la niñez y la juventud, particularmente en materia de salud, alimentación y educación.
- Fortalecer la prevención en el uso sustancias psicotrópicas y alcoholismo.
- Fortalecer la educación sexual en la niñez y la juventud.
- Fomentar el desarrollo personal de la juventud, para la generación de oportunidades laborales, sociales y culturales a través de la capacitación y participación en actividades para el desarrollo comunitario.
- Impulsar actividades encaminadas al fortalecimiento laboral de las mujeres.
- Gestionar y brindar apoyos que mejoren la calidad de vida de las personas adultos mayores.
- Fomentar la participación de las comunidades indígenas que habitan en la ciudad en el desarrollo de entorno comunitario.
- Generar esquemas de apoyo para la población indígena en situación de calle y extrema pobreza.
- Impulsar la formación académica de nivel básico y medio superior en adultos.
- Promover a los artistas locales y fomento de su obra en la comunidad, a nivel local, nacional e internacional, que genere intercambio cultural.
- Fomentar el deporte popular en unidades deportivas, parques y espacios públicos como medida de prevención social del delito.
- Apoyar a deportistas sobresalientes que fortalezcan la transformación de su comunidad y sean ejemplo para las nuevas generaciones.
- Mejorar la infraestructura deportiva en comunidades con rezago social, espacios públicos y unidades deportivas.

- Fortalecer la participación de la ciudadanía en la definición de obras comunitarias, y en el proceso de construcción para garantizar su correcto proceso.
- Fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil y a las personas que apoyen el desarrollo de los grupos en situación de rezago social y vulnerabilidad para elevar su capacidad de apoyo.

### **Áreas débiles**

Las áreas débiles del plan municipal de desarrollo son todas aquellas líneas de acción que no cumplieron la meta o que se propusieron y no hubo resultados.

A continuación se muestra un listado de todas estas líneas de acción, donde se debe seguir trabajando, es claro que cada punto tiene un trasfondo que contemple la esquemas sociales, culturales, económicos, políticos, regionales etc. Por eso es difícil dar una propuesta alternativa. En esta ocasión es menester del equipo de trabajo consolidar un grupo de trabajo con diferentes actores que atiendan y definan un plan estratégico para atender todas las necesidades requeridas del Municipio de Tijuana.

Por su puesto que este análisis servirá para que se pueda detallar y observar de manera más directa cuales podrían ser las líneas de acción o problemáticas que requieren mayor atención.

- Gestionar permanentemente recursos fuente de programas federales que apoyen la superación de la pobreza y el rezago social.
- Impulsar esfuerzos de colaboración gobierno-ciudadanía para el mejoramiento en la calidad de la vivienda.

- Fortalecer dinámicas institucionales que orienten esfuerzos a superar la pobreza y rezago social desde una perspectiva integral.
- Apoyar la reinserción a la comunidad de la población en situación de calle.
- Apoyar a las madres jefas de familia a través de un programa integral intergubernamental.
- Capacitar a la población para el autocuidado de la salud, desde un enfoque nutricional y médico.
- Gestionar y promover servicios hospitalarios públicos en la Zona Este de la ciudad.
- Gestionar recursos para la adecuación y construcción de espacios educativos-culturales para el desarrollo comunitario con participación ciudadana.
- Concertar con la sociedad organizada proyectos de inversión en infraestructura social básica y productiva.
- Mejorar el desempeño académico del alumnado y habilidades de docentes en las escuelas municipales.
- Promover el desarrollo del personal de acuerdo a los programas nacionales para la profesionalización docente.
- Implementar esfuerzos dirigidos a reducir la obesidad infantil y a proporcionar los elementos de nutrición para un mejor rendimiento escolar.
- Involucrar a los padres de familia en la formación de la niñez y la juventud.
- Promover la preparación académica para ingresar a estudios de educación superior.
- Invertir en la adecuación y construcción de espacios culturales para el desarrollo comunitario.
- Crear una base digital de libros gratuita para fomentar la lectura en toda la población del municipio.

- Impulsar la participación de los organismos culturales en la elaboración de programas de desarrollo urbano y medio ambiente.
- Gestionar ante el Gobierno Federal recursos para rescate del patrimonio histórico de la ciudad.
- Crear programas de actividades físicas y deporte tendientes a disminuir los índices de sobrepeso y obesidad en la población.
- Evaluar las acciones y programas sociales con indicadores claros, medibles y transparentes.
- Fortalecer la normatividad que impulse el desarrollo social.
- Difundir con respeto a los derechos humanos y en apego a la legalidad la información pública relativa a los programas sociales.
- Fomentar el uso de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Áreas que cumplieron y que ya no deben continuar**

Este apartado es muy sensible, ya que no se puede mencionar ninguna línea de acción que haya sido cumplida y que ya no deba de continuar, las razones pueden ser muchas y variadas, pero se considera que la principal es que la sociedad está en constante cambio, por lo que cada día hay nuevas necesidades y otras que se satisfacen de forma temporal.

En este sentido no se puede delimitar que acciones deben de desaparecer, por lo contrario se deben rescatar cuales han funcionado y bajo ese antecedente fomentar más acciones gubernamentales, sociales, culturales etc. Que permitan continuar con el funcionamiento de desarrollo de la una sociedad con mayores estándares de calidad de vida.

### **Conclusiones**

Los problemas sociales que tienen una entidad, una comunidad, pueblo, Municipio, Estado, País etc. Son muy diversos por los que no se puede generalizar o pensar que las necesidades de uno son iguales a las de otro, por ello es que se debe conocer y evaluar que problemas tiene cierta zona de estudio, después de

conocer los problemas es necesario establecer un plan de trabajo que incluya un equipo de trabajo con gente especializada para atender y proponer posibles soluciones.

En el segundo eje del PMD se trabajó la temática de Calidad de Vida, con líneas de acción que proponían diferentes acciones para mejorar la Calidad de Vida de una población objetivo, en este caso las colonias del Municipio de Tijuana.

En la evaluación que se realizó con la metodología de semaforización, se obtuvieron resultados que presentaron entre un 14% y 11% de trabajo en las líneas de acción que presentó el PMD, con un máximo de 20% en líneas de acción con trabajo que debe seguir realizándose y con un 11% de líneas de acción que no se atendieron.

Estos datos nos hablan de lo difícil que es poder atender todas las necesidades de una población, y lo complejo de poder realizar programas sociales queden soluciones a problemáticas específicas de esa población.

Pero queda el antecedente del trabajo que se realizó y que áreas fueron por un buen camino y cumplieron su cometido, y cuales deben de seguir trabajando en ellas. Estos antecedentes deben de servir para poder realizar un esquema más amplio de los objetivos que se deben atender para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

## **Eje 6 “Administración Eficiente, Moderna y Transparente”**

Reporte Técnico

### **Descripción del Eje**

El desempeño y los resultados del trabajo gubernamental implican la existencia y fortalecimiento de una infraestructura institucional que dirija las políticas públicas, programas y actividades, en cumplimiento de metas claras y atención a las necesidades de la población. El XXI Ayuntamiento de Tijuana, comprometido en fortalecer el trabajo institucional, ha dado pasos para conducir al Gobierno Municipal y su visión, bajo importantes esfuerzos administrativos, normativos, financieros, humanos y materiales que den certeza de institución fuerte en beneficio de la ciudad y su población.

Estos esfuerzos implican fundamentalmente decisiones para Tijuana, tales como incrementar establemente los ingresos del Ayuntamiento sin perjudicar la economía de la población contribuyente, realizar un ejercicio presupuestal responsable y congruente con los rezagos y necesidades del municipio, así como revisar y refinanciar la deuda pública a largo plazo para incrementar los ingresos reales. Estrategias que, con responsabilidad social, deben ser cuidadosamente implementadas tanto por sus implicaciones en la inversión pública, como en la capacidad de incrementar la cobertura de servicios en la ciudad.

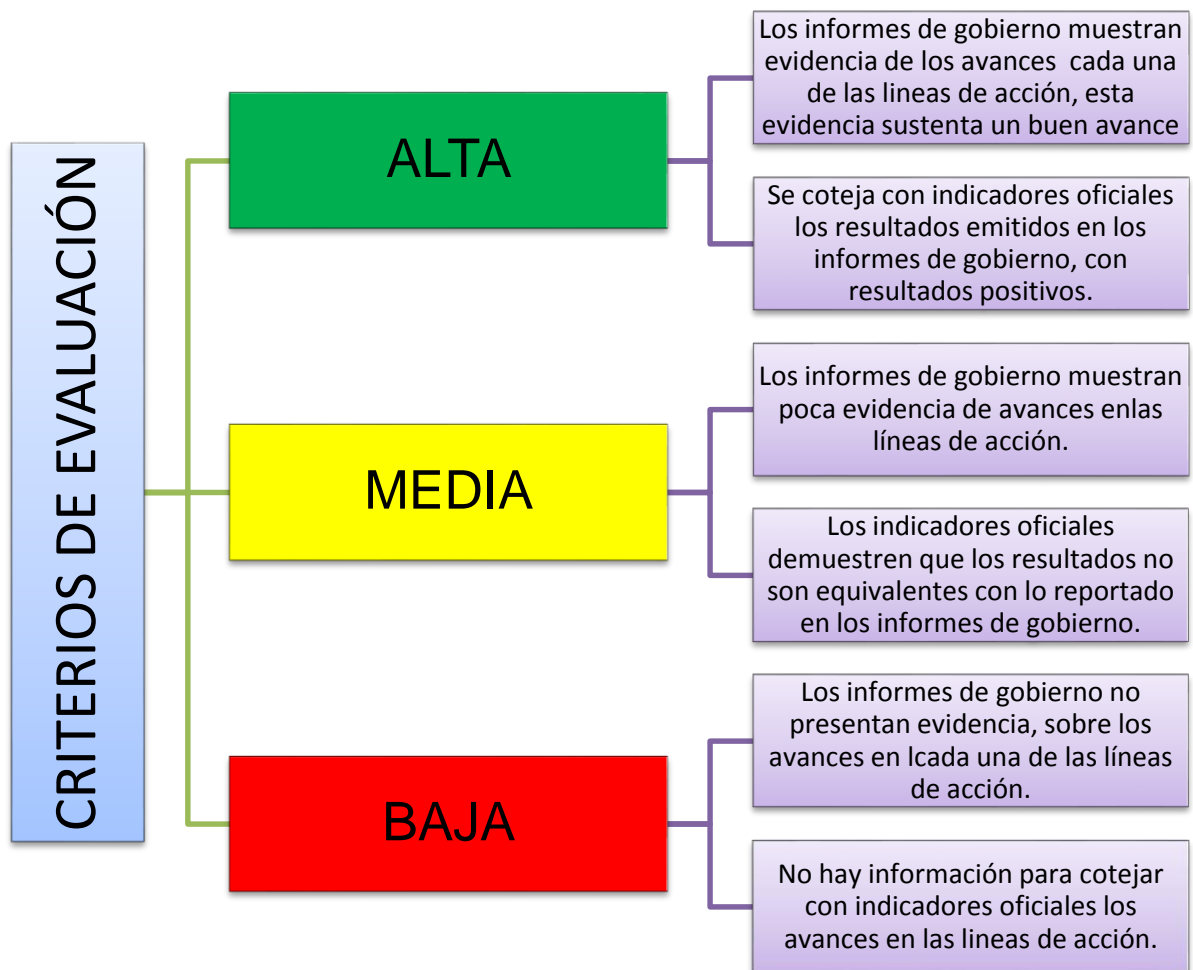
Los recursos públicos son indicativos de la capacidad de atención e inversión que una institución pública podrá ofrecer a la ciudad, dado que con recursos se construyen obras y se ofrecen servicios. Por su importancia el

Ayuntamiento de Tijuana ha emprendido considerables esfuerzos por incentivar a los contribuyentes, disminuir el rezago de pagos e implementar estrategias que fortalezcan los ingresos propios, como fuente de recursos que den sustento a la salud presupuestal.

Esto, a su vez, se acompaña con mejoras en los procesos y acciones de manejo de gasto responsable, de reorientación de recursos y de sistemas contables que incrementen la eficiencia y transparencia en el ejercicio del gasto. Todo ello debe ser acompañado de una congruencia entre las finanzas y el desempeño, a través de la cual se mide la eficiencia del gasto, el cumplimiento de metas y el impacto de la inversión.

### **Metodología de evaluación**

Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



**Desarrollo y aplicación de la metodología para evaluar el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 (PMD).**

Para poder evaluar el plan de desarrollo municipal se buscó literatura que nos brindara herramientas para darle un sustento académico a los resultados. Se revisaron literaturas como "Evaluación de Proyectos Sociales" de Ernesto Cohen, "Índice de Desempeños de Programas Públicos Federales" de INDEP 2014, "Tesis sobre evaluación de obras" metodologías del CONEVAL, entre otras.

Se acordó usar una metodología homogénea lo más que se pudiera para evaluar cada uno de los 6 ejes del Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016.

La metodología que se utilizó fue aplicar criterios de evaluación respecto a cada una de las líneas de acción que contenían cada estrategia, que a su vez son parte de objetivos dentro de cada eje.

Se identificaron cada uno de los indicadores de cada línea de acción y se hizo la evaluación sobre su indicador.

## **Resultados**

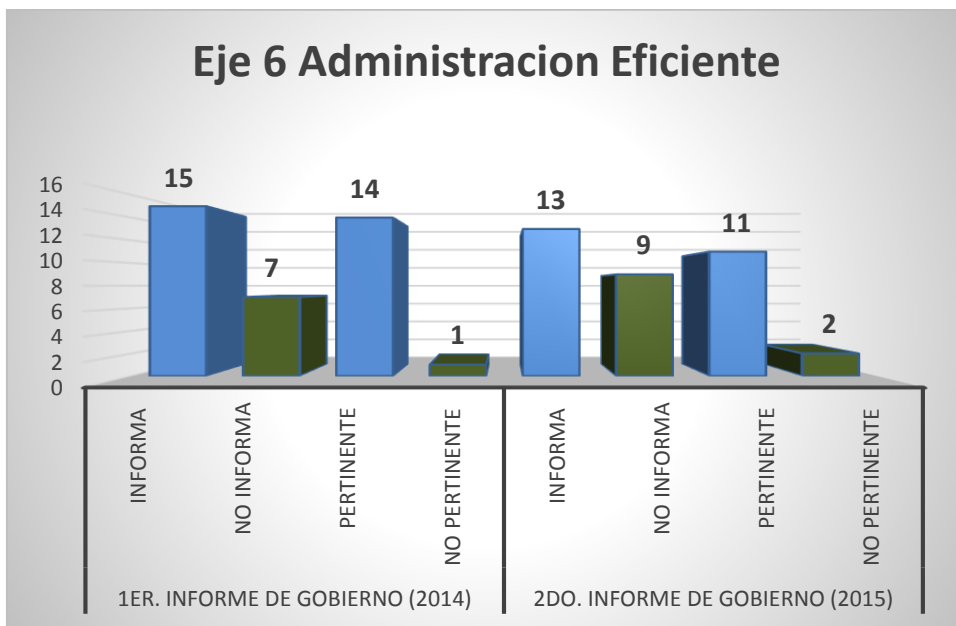
De las 22 líneas de acción que se presentan en el 1 informe de gobierno se obtuvieron que 15 líneas de acción presentan avances, 7 líneas de acción no presentan avances o no informan.

En el segundo informe de gobierno tenemos que 13 líneas de acción presentan avances, y 9 líneas de acción no presentan avances o no informan.

Se observa que hay un decremento en el total de líneas de acción que informaron y por lo tanto un aumento en las que no informan.

Por otra parte del total de las 15 líneas de acción que presentan información, se encontró que 14 líneas de acción son pertinentes con los resultados, y 1 línea de acción no es pertinente en su información.

En el segundo informe de gobierno de las 13 líneas de acción que presentan información, se encontró que 11 líneas de acción tienen información pertinente con cada línea de acción y 2 líneas de acción no son pertinentes en su información. Ver grafica 9.



Grafica 9, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

#### Descripción de las líneas de acción

Para explicar más a detalle cuando una línea de acción es pertinente en su información y cuando no lo es, se establecieron criterios de acuerdo a lo planteado en la línea de acción, es decir, si una línea de acción menciona que busca reducir el gasto corriente para tener más ingresos y los resultados que presentan no informan en que se redujo el gasto corriente, se tiene que informar, pero la información no es pertinente. Y por lo contrario sí menciona los rubros en los que se redujo el gasto corriente, entonces, presenta información y es pertinente con lo planteado a la línea de acción.

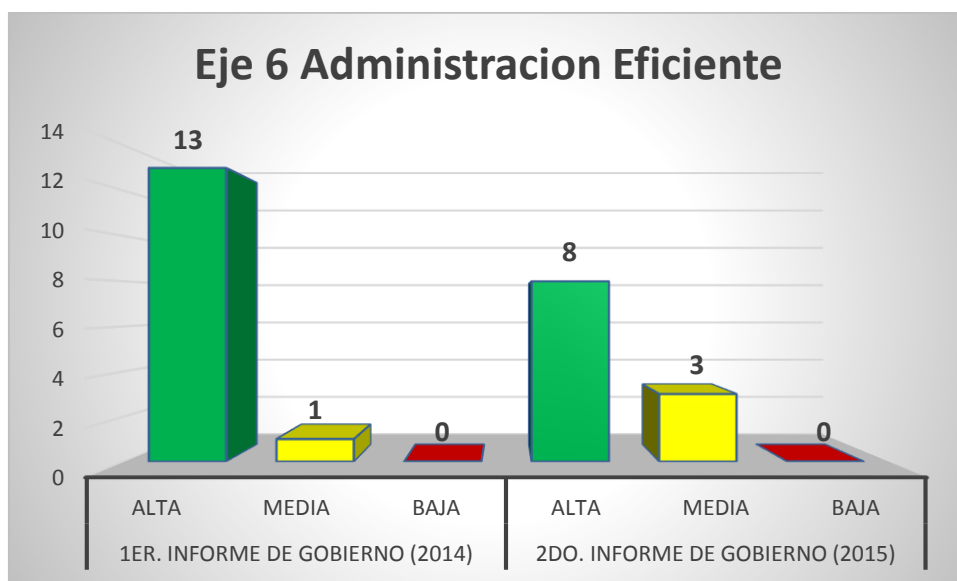
#### Semaforización

De los resultados de cada informe de gobierno se semaforizaron todas las líneas de acción que fueron pertinentes, de ellas se evaluaron con indicadores de

coyuntura y datos de transparencia respectivamente, así como de fuentes oficiales.

En la semaforización en el 1 informe de gobierno 13 líneas de acción tuvieron una evaluación alta, ya que cumplen con el objetivo, 1 líneas de acción tienen una evaluación media por que sus resultados no están completos, y 0 líneas de acción tienen una evaluación en rojo.

En la semaforización del 2 informe de gobierno tenemos 8 líneas de acción tuvieron una evaluación alta, ya que cumplieron con el objetivo, 3 líneas de acción tienen una evaluación media por que sus resultados no están completos y 0 líneas de acción están en evaluación baja. Ver grafica 10.



Grafica 10, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

Como se observó en la gráfica de semaforización, de las 22 líneas de acción que presento el PMD, en el primer informe solo 13 líneas tienen avances de acuerdo a lo planteado, que representa un 59.09% del total, mientras que en segundo informe hay una disminución de los avances con tan solo 11 líneas, que representan un 50% del total. Con esta información podemos observar que se

debe seguir trabajando en todas aquellas líneas de acción que no han sido atendidas.

### Áreas de oportunidad

Las áreas de oportunidad son todas aquellas líneas de acción que tienen posibilidades de ser retomadas para furas administraciones, cada línea de acción que se presenta está en posibilidades de favorecer y hacer funcionar de manera más eficiente la administración pública.

A continuación en los siguientes cuadros se presenta estas líneas de acción en las que ya se comenzó a trabajar y se recomienda dar continuidad. Ver cuadro 9, 10

| <b>Objetivo 6.1 Fortalecer la estabilidad financiera y eficiencia administrativa para el óptimo desempeño del gobierno municipal.</b> |  |
|---|--|
| <b>líneas de acción</b>   | <b>propuestas</b>  |
| Promover en forma permanente la cultura contributiva en la ciudadanía   | Contribuir en incentivos para que la sociedad, empresas participen en tema de participación con los impuestos. |
| Implementar y consolidar un sistema de evaluación del desempeño y presupuestal basado en resultados.                                  | Evaluar y establecer criterios para dar informe de los resultados.   |
| Modernizar el sistema de contabilidad gubernamental implementando el sistema de armonización contable.                                | llevar un buen y sano sistema de contabilidad, garantiza una sana administración                               |

Cuadro 9, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

**OBJETIVO 6.2- Modernizar los procesos, procedimientos y normas de la administración municipal para convertirlos en eficientes y eficaces.**

| líneas de acción  | propuestas   |
|---|--|
| Revisar, analizar, homologar y presentar al Cabildo para su autorización todos aquellos Reglamentos municipales que requieran de una actualización. | Tener reglamentos actualizados de acuerdo a la necesidad de una sociedad, es una acción que debe ser atendida y continuada.                                |
| Migrar los trámites municipales a una plataforma virtual, para realizarse vía internet y realizar trámites en oficinas físicas por excepción        | Estar a la vanguardia es una necesidad en la actual administración y en las posteriores.   |
| Promover un programa de capacitación para el personal que eleve la calidad del trabajo de gobierno.   | Con personal capacitado para dar un mejor servicio y poder atender de manera eficiente a la población es una fortaleza que debe tener toda administración. |

Cuadro 10, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

**Áreas débiles**

Las áreas débiles del plan municipal de desarrollo son todas aquellas líneas de acción que no cumplieron la meta o que se propusieron y no hubo resultados.

A continuación se muestra un listado de todas estas líneas de acción, y se da una propuesta alternativa, para que se consideren estas áreas (se agruparon líneas de acción que tenían la misma dirección en una, para resumir las líneas de acción de mediana y baja calificación). Ver cuadro 11,12.

Cuadro 11.

| <b>Objetivo 6.1 Fortalecer la estabilidad financiera y eficiencia administrativa para el óptimo desempeño del gobierno municipal.</b>                                     |  |
|---|--|
| líneas de acción  | propuestas   |
| Moderar el gasto en servicios personales fomentando simultáneamente el buen desempeño del personal municipal  | Ser más moderados en los gastos permite tener más recursos para proveer otro tipo de acciones.   |
| Realizar estudios y revisión de tasas e instituciones financieras para renovar los empréstitos a vencer durante la administración en curso en cuanto su póliza de seguro. | Hacer análisis sobre las tasas y las instituciones financieras antes de tomar decisiones, es de vital importancia pues evitarían posibles fugas de dinero. |
| Mantener un programa de gasto responsable para no incrementar la deuda.   | Hacer programas de gastos que permitan tener un adecuado control de la deuda.  |

Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2014-2016

| <b>OBJETIVO 6.2- Modernizar los procesos, procedimientos y normas de la administración municipal para convertirlos en eficientes y eficaces.</b>             |  |
|--|--|
| <b>líneas de acción</b>  | <b>propuestas</b>  |
| Capacitar al personal municipal en los Reglamentos municipales y Bando de Policía y Buen Gobierno.   | Un personal capacitado es garantía de un mejor funcionamiento y un mejor servicio a la población en general.         |
| Evaluar los sistemas de software vigentes para determinar la necesidad de un sistema integral de información.  | Aparte de evaluar se necesita determinar qué tipo de tecnología se debe implementar para ser más eficientes.         |
| Migrar los <i>trámites</i> municipales a una <i>plataforma virtual</i> , para realizarse vía internet y realizar trámites en oficinas físicas por excepción. | Poder hacer trámites con uso de las nuevas tecnologías, es esencial en una administración moderna y eficiente.       |
| Contar con una base de datos de los otorgamientos de apoyos sociales de cualquier tipo a la ciudadanía.  | Se debe tener un control de los gastos.  |
| Mantener la ventanilla única de servicio en forma sistematizada para una respuesta cronometrada al usuario.  | Se debe hacer programas y actividades que le permitan al usuario hacer sus trámites de manera más rápida y eficiente |

Cuadro 12, Fuente: Elaboración propia con base al PMD 2013-2016

## **Áreas que cumplieron y que ya no deben continuar**

En este eje número 6 no hay áreas que estén completas ya que cada objetivo, cada estrategia y todas y cada una de las líneas de acción tienen que ser trabajadas de forma constante si se quiere tener una mejor administración eficiente y responsable.

## **Conclusiones**

El eje 6 Administración Eficiente, Moderna y Transparente, tiene líneas de acción que destacan por fomentar una administración más responsable, moderada en los gastos corrientes, y propuestas para agilizar los trámites burocráticos, al mismo tiempo propone una modernización en los sistemas de software, para un mejor funcionamiento de los trámites vía las nuevas tecnologías de la información.

La evaluación según el método de semaforización del eje 6, presenta resultados donde se atendió casi la mitad de las propuestas realizadas, las líneas de acción en las que se trabajó tuvieron una evaluación aceptable.

Es claro que dentro de una administración se requiere de la colaboración de todo los integrantes para cambiar y modificar ciertas actitudes o costumbres adoptadas, por ello crear un eje dentro del plan Municipal de Desarrollo que incorpore medidas y propuestas para cambiar las viejas costumbres administrativas y volverse más eficiente para brindar mejor atención a la ciudadanía fue un gran avance.

Estos avances en la administración del Gobierno Municipal de Tijuana, quedaran como antecedentes de los trabajos realizados y los trabajos que no se atendieron que es menester dar continuidad.

### 13.-Cronograma

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN   |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
|---|--------|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|-------|---|---------|---|---|-------|---|---|--|--|
| ACTIVIDADES / SEMANA ASIGNADA   | AGOSTO |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   | ENERO |   | FEBRERO |   |   | MARZO |   |   |  |  |
|   | 3      | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3     | 4 | 1       | 2 | 3 | 1     | 2 | 3 |  |  |
| Lectura del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) del XXI Ayuntamiento de Tijuana 2014-2016                                  | X      | X | X          |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Realizar una base de datos para desglosar los compromisos que recaerán al XXI Ayuntamiento de Tijuana durante su gobierno |        |   | X          | X | X |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Lectura del primer informe de gobierno  |        |   |            |   |   | X | X       |   |   |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Capturar en la base de datos la información proporcionada en el primer informe de gobierno                                |        |   |            |   |   |   | X       | X |   |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Lectura del segundo informe de gobierno   |        |   |            |   |   |   |         | X | X |   |           |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Capturar en la base de datos la información proporcionada en el segundo informe de gobierno                               |        |   |            |   |   |   |         |   | X | X | X         |   |   |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Lectura de metodologías de evaluación   |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   | X         | X | X |   |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Consultar con fuentes gubernamentales datos   |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   | X |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Consultar con fuentes ajenas datos estadísticos   |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   | X |           |   |       |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Obtener datos cualitativos de las bases de datos elaboradas   |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   | X     |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Elaborar gráficas de los datos obtenidos  |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   | X     |   |         |   |   |       |   |   |  |  |
| Elaboración de tesis  |        |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |       | X | X       | X | X |       |   |   |  |  |

## 14.-Citas y referencias bibliográficas

AMEZCUA LARA, C., & JIMENEZ, A. (1996). *EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES*. ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS.

Amezcu Lara, C., & Jiménez, A. (1996). *EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES*. ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS.

CEPAL. (1 de 03 de 2017). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40192130/manual\\_dds\\_200408.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493421872&Signature=s3eJQncWJwTGSV3iquafOXlixQQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManual\\_dds\\_200408.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40192130/manual_dds_200408.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493421872&Signature=s3eJQncWJwTGSV3iquafOXlixQQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManual_dds_200408.pdf)

Cohen, E., & Franco, R. (2006). *EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES*. MEXICO: SIGLO XXI EDITORES.

COHEN, F. (1992). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES*. XXI.

DESARROLLO, P. M. (2013/2016). *PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO*. TIJUANA, BAJA CALIFORNIA.

ERNESTO COHEN, R. F. (2006). *EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES*. MEXICO: SIGLO XXI EDITORES.

Ernesto, C., & Rodrigo, M. (1 de 1 de 2011). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL:  
[https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual\\_formulacion.pdf](https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf)

ERNESTO, C., & RODRIGO, M. (1 de 1 de 2011). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL:  
[https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual\\_formulacion.pdf](https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf)

GLORIA, P. S. (s.f.). *ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES CASOS PRACTICOS*. NARCEA.

Martínez, R., & Fernández, A. (2000). *ANÁLISIS COSTO IMPACTO*. CEPAL, CEPAL. CEPAL.

Pérez Serrano, G. (s.f.). *ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES CASOS PRACTICOS*. NARCEA.

RODRIGO MARTÍNEZ, A. F. (2000). *ANÁLISIS COSTO IMPACTO*. CEPAL, CEPAL. CEPAL.

Tijuana, A. d. (1 de 11 de 2016). *Ayuntamiento de Tijuana*. Recuperado el 12 de 11 de 2016, de Ayuntamiento de Tijuana:  
[http://www.tijuana.gob.mx/dependencias/SS/pdf/FRACCION\\_I\\_MarcoJuridico.pdf](http://www.tijuana.gob.mx/dependencias/SS/pdf/FRACCION_I_MarcoJuridico.pdf)

Zepeda Ayala , M. A. (2000). Medición de la efectividad de los programas gubernamentales encuestas de opinión y estudios geo estadísticos. En M. A. Zepeda Ayala, *Medición de la efectividad de los programas gubernamentales* (págs. 273-275).

Zepeda Ayala, M. A. (2000). Medición de la efectividad de los programas gubernamentales encuestas de opinión y estudios geo estadísticos . En M. A. Zepeda Ayala, *Medición de la efectividad de los programas gubernamentales* (págs. 273-275).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)

Instituto Transparencia y Acceso a la Información Pública de Baja California, ITAIPBC, <http://www.itaipbc.org.mx/itaipBC/>

Centro Metropolitano de Información, Económica y Empresarial, CEMDI, <http://cemdi.org.mx/>