

# 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 Servicios Públicos e Infraestructura, Desarrollo Económico y Empleo y Participación Ciudadana”**

**Sustenta:**

**Johana Sánchez Irigoyen**

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

***“Evaluación al Plan Municipal de Desarrollo de Tijuana 2014-2016: Ejes de Servicios Públicos e Infraestructura, Desarrollo Económico y Empleo y Participación Ciudadana”***

## 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
7.1 <i>Resultados genéricos</i> .....	28
7.2 <i>Alcances espacio-temporales de la investigación</i> .....	28
7.3 <i>Objetivo general</i> .....	29
9. Alcances o metas .....	31
10. Resultados .....	32
10.1 <i>Eje 3 “Servicios Públicos e Infraestructura”</i> .....	32
<i>Reporte técnico</i> .....	32
10.2 <i>Eje 4 “Desarrollo Económico y Empleo”</i> .....	45
<i>Reporte técnico</i> .....	45
10.3 <i>Eje 5 “Participación ciudadana”</i> .....	56
<i>Reporte técnico</i> .....	56
11. <i>Recomendaciones/Sugerencias</i> .....	65
12. Cronograma .....	66
13. Referencias bibliográficas .....	67

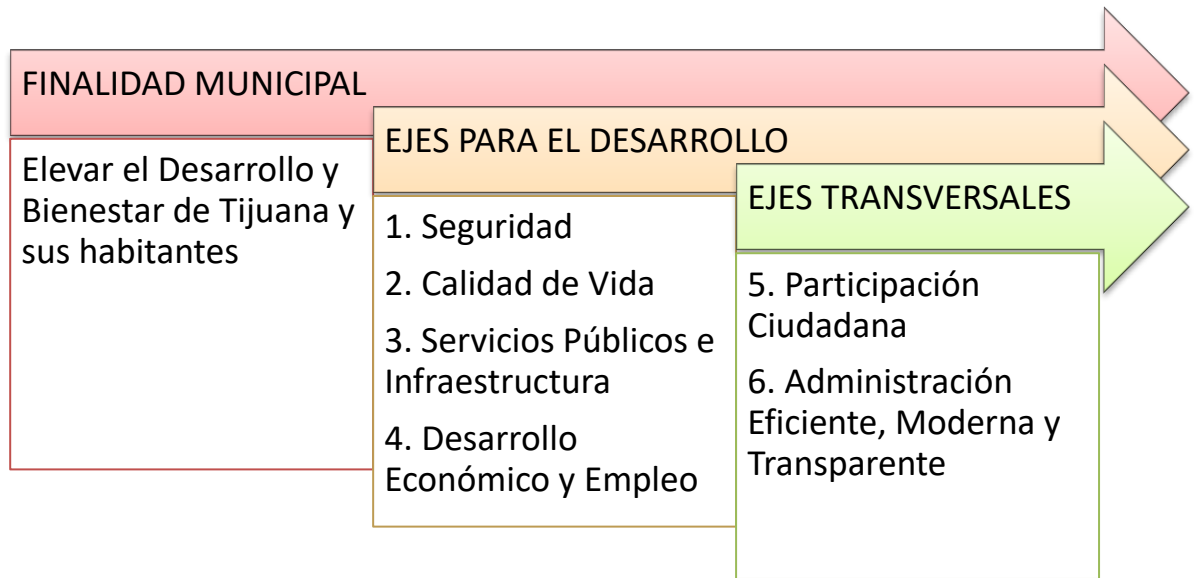
## **1. Introducción**

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.

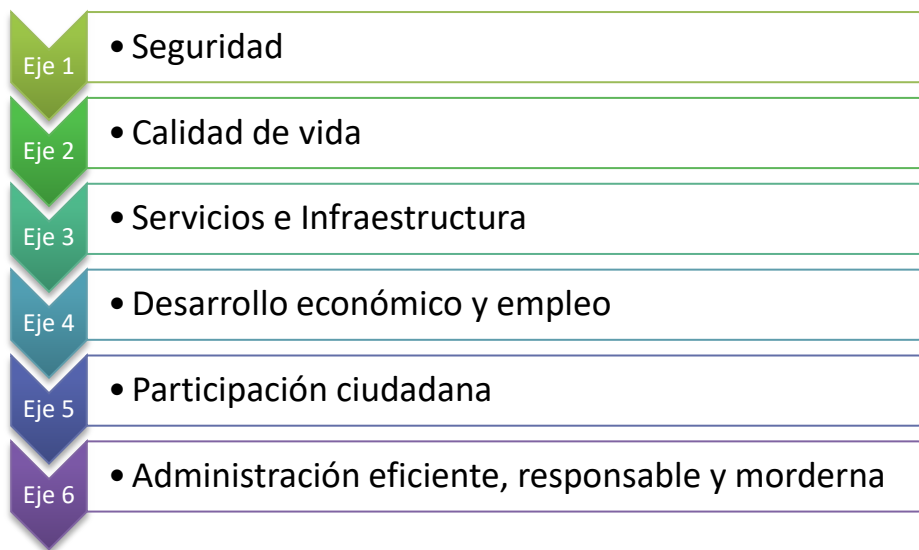
Cuadro 1. Esquema del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2014-2016.



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 , 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 adelante, 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          Establecer prioridades          Fundamentar el proyecto          Delimitar el problema          Ubicar el proyecto          Revisar la bibliografía          Prever la población          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          Seguimiento          Control del proyecto</p>
<p>Evaluación</p>	<p>Evaluación diagnóstico          Evaluación proceso          Evaluación final          Informe final</p>

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, a el 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.

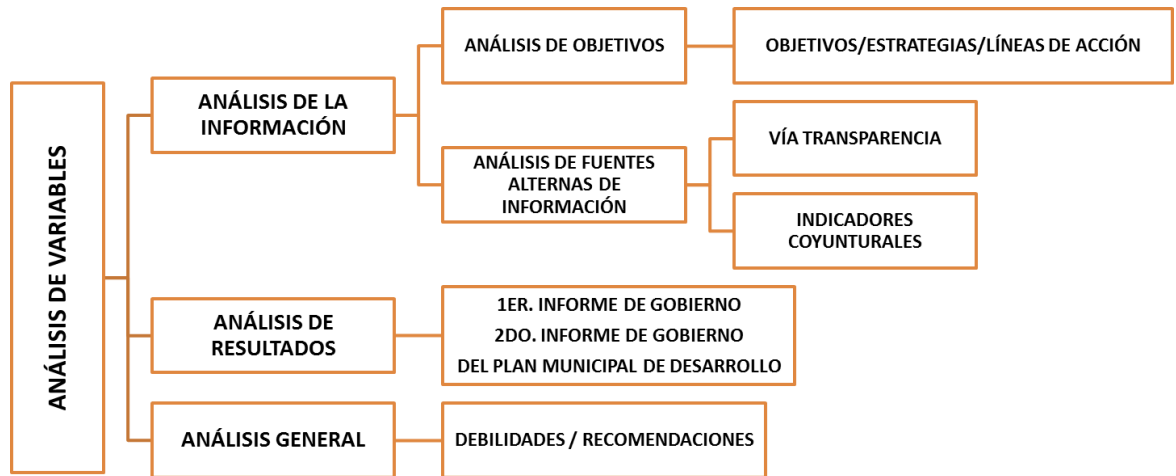
La metodología que se utilizó fue aplicar criterios de evaluación respecto a cada una de las líneas de acción que contenían cada estrategia, que a su vez son parte de objetivos dentro de cada eje.

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.

## **10. Resultados**

### **10.1 Eje 3 "Servicios Públicos e Infraestructura"**

#### ***Reporte técnico***

##### *Descripción del eje*

Ante realidades cambiantes en la interacción y necesidades de los habitantes de esta ciudad, es necesario fortalecer la coordinación intergubernamental para lograr un ordenamiento sustentable del territorio, así como para el impulso del desarrollo regional, urbano, metropolitano y de vivienda. Con ello se continúa fortaleciendo y dando un lugar fundamental a la planeación, así como a la implementación de normatividad que no inhiba, sino detone el desarrollo humano y la competitividad económica, minimizando los riesgos del entorno y potencializando las vocaciones socioeconómicas de la región y su población.

Asimismo, se requiere propiciar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano articulado e inteligente orientado a elevar la eficiencia urbana a través del cual se cuente con una ciudad equipada, ordenada y eficiente, enfatizando el crecimiento constante de las necesidades urbanas en toda la ciudad y las carencias de infraestructura y servicios públicos en un alto número de comunidades para miles de habitantes. Ello implica oportunas intervenciones con obras de calidad, eficiencia en la oferta pública de una amplia gama de servicios y articulación entre las inversiones del gobierno.

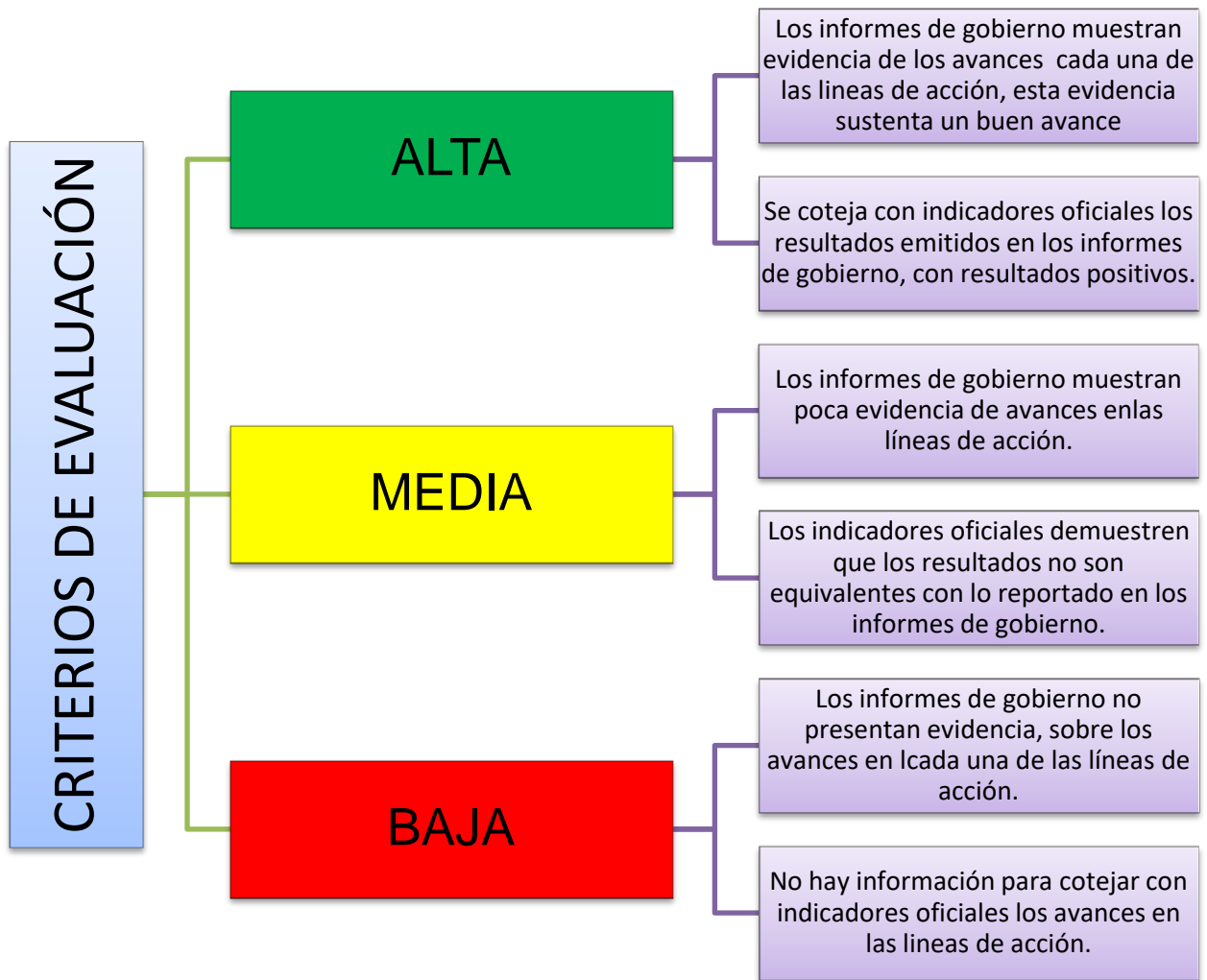
A su vez, de gran importancia es ampliar y modernizar el servicio de transporte público para mejorar la conectividad y productividad del municipio y simultáneamente propiciar una óptima movilidad urbana, promoviendo el desplazamiento a modalidades no motorizadas. Con estos esfuerzos se eleva la calidad de vida de los habitantes y se beneficia el tránsito de la ciudad en niveles significativos. Los rezagos históricos en materia de transporte requieren de esfuerzos trascendentales que al fin presenten soluciones y nuevos esquemas de traslado, incentivando a que más ciudadanos hagan uso del transporte público siendo más eficiente que otros medios de desplazamiento. Sin embargo, la movilidad requiere dimensionarse y atenderse desde una óptica integral que permita articular esfuerzos, razón por la cual deben promoverse opciones para las distintas necesidades de traslados en una ciudad cada día más grande y con mayor densidad poblacional.

Debe resaltarse que todo esfuerzo dirigido al mejoramiento del entorno e infraestructura de la ciudad debe también contribuir a impulsar una política municipal para el cuidado al medio ambiente que mejore el equilibrio ecológico, la preservación de los ecosistemas naturales y la salud de la población. Asimismo, debe promover la participación ciudadana como elemento democrático de la planeación en el desarrollo urbano del municipio e impulsar una administración moderna, responsable y transparente para obtener resultados que apoyen el crecimiento y calidad de la infraestructura y de los servicios para el desarrollo y la competitividad.

El eje 3 esta compuesto por 3 objetivos, 6 estrategias y 46 líneas de acción.

### Descripción del tratamiento de la información

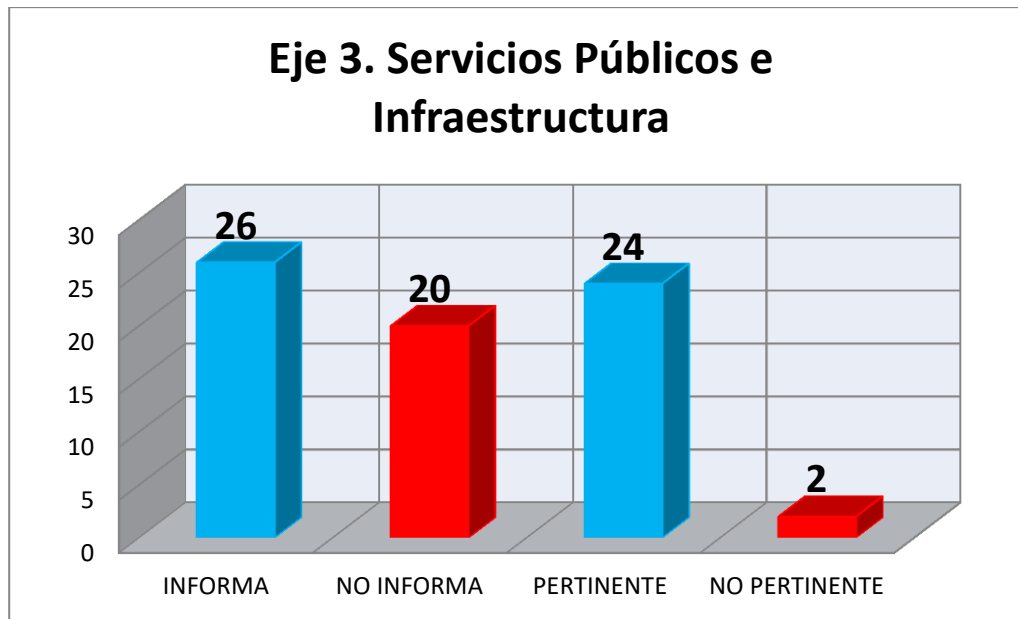
Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



## Resultados

Como se muestra en la *gráfica* en el primer informe de gobierno (2014) en 26 líneas de acción publicaron resultados y 20 no informaron. De las 26 que informaron 24 son pertinentes para aplicarles la semaforización y la metodología de evaluación para poder generar indicadores y 2 no son aptas para evaluación ya que no son congruentes con el objetivo planteado en la línea de acción respectiva.

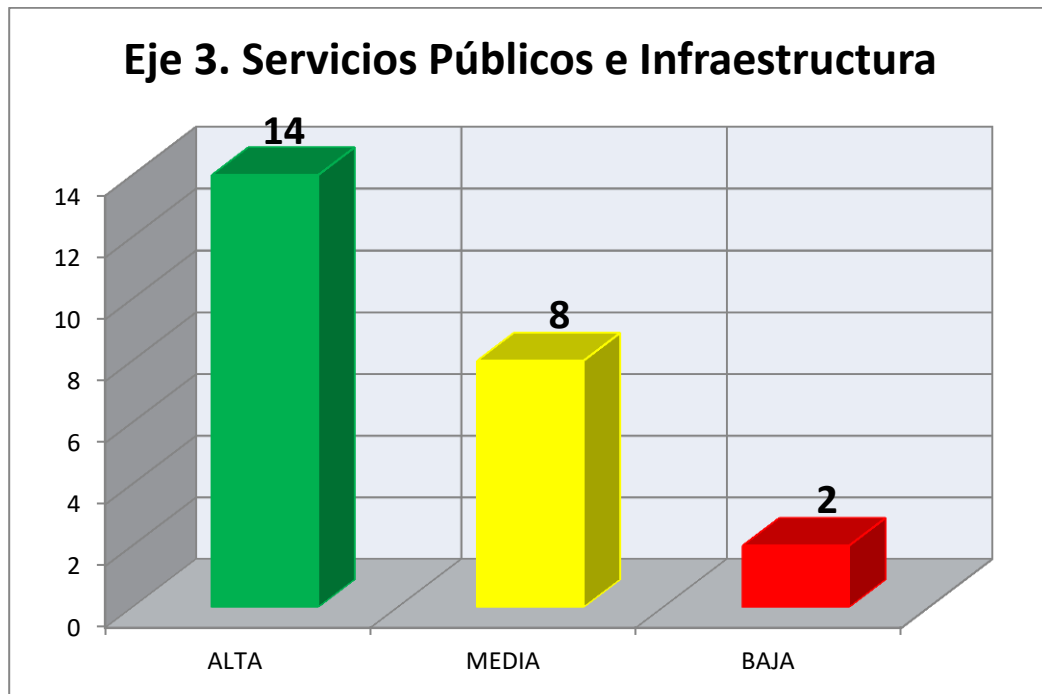
Gráfica 1. Servicios Públicos e Infraestructura.



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

En el primer informe de gobierno de las 24 líneas de acción que presentan información pertinente 14 de ellas cumplen con calificación alta, 8 media y 2 baja.

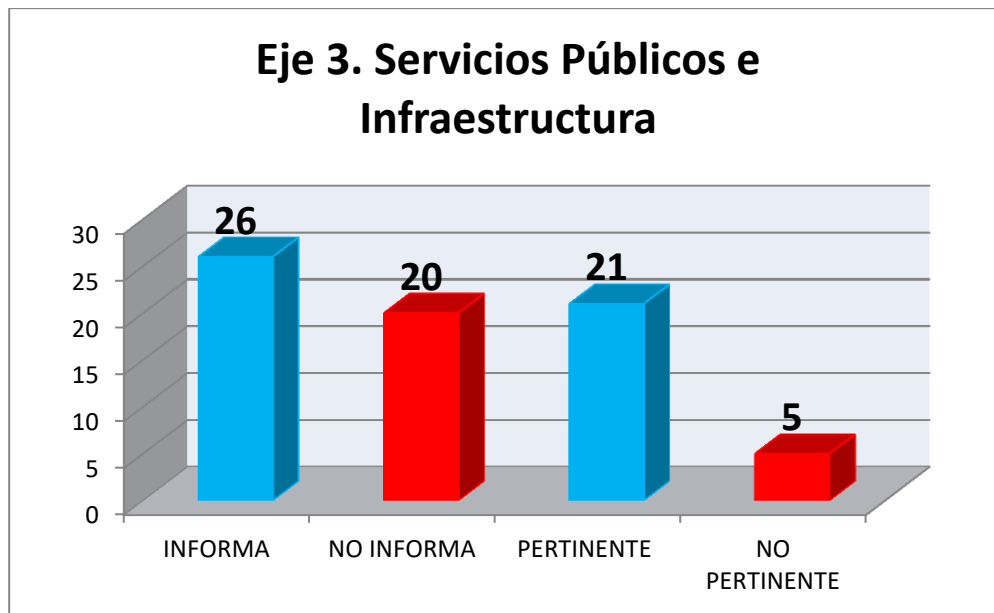
Gráfica 2. Semaforización del eje 3.



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

Para el segundo informe (2015) al igual que en el primero se cumple con la publicación de resultados de 26 líneas de acción y 20 no pública. De las 26 que informa 21 son pertinentes para la aplicación del método de evaluación y 5 no son pertinentes ya que presentan incongruencia la publicación con el objetivo planteado en la línea de acción respectiva.

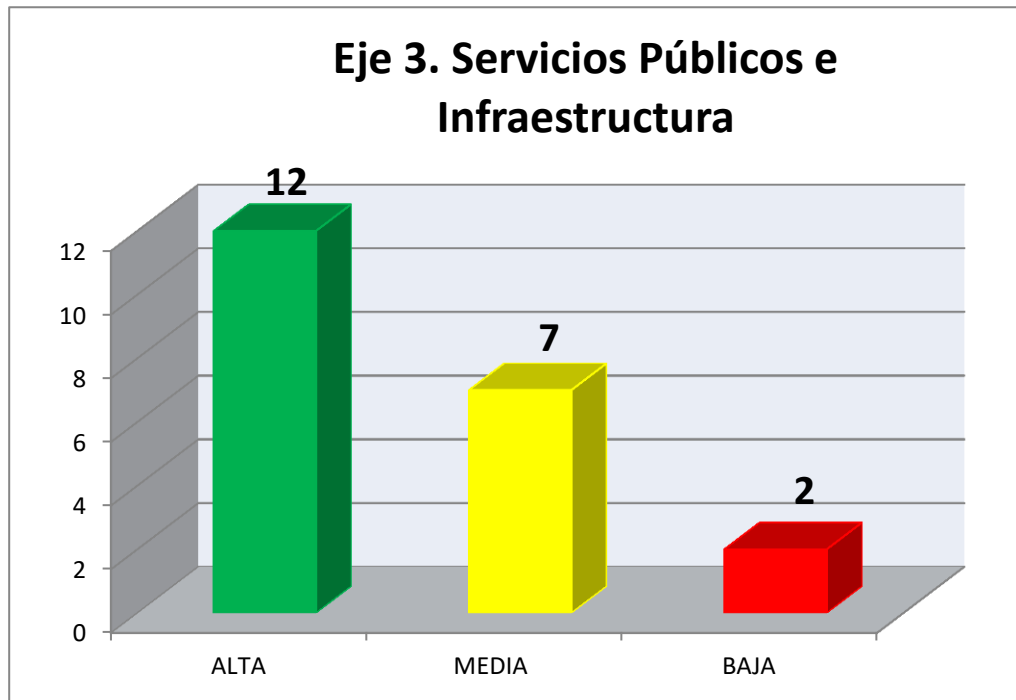
Gráfica 3. Servicios Públicos e Infraestructura 2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

De las 21 líneas de acción que presentan información pertinente 12 tienen calificación alta, 7 media y 2 baja.

Gráfica 4. Semaforización Servicios Públicos e Infraestructura 2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

*Áreas de oportunidad*

En los siguientes cuadros se muestra las líneas de acción que presentan áreas de oportunidad donde se han demostrado avances significativos pero que todavía se pueden seguir mejorando los resultados:

<b>OBJETIVO 3.1- Generar un entorno urbano óptimamente planeado y equipado para el desarrollo de una ciudad funcional</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>

3.1.1.2. Mejorar la normatividad municipal y su correcta implementación relativa al ordenamiento urbano, edificación, zonificación y usos de suelo en congruencia con la legislación federal y estatal.	Que cuenten con el 100% de las licencias de operación en construcciones y comercios.
3.1.2.1. Mejorar las condiciones de accesos, calles y avenidas de la ciudad.	Pavimentación de calles y avenidas con concreto hidráulico que ya no sea factible cubrir los baches.
3.1.2.10. Gestionar el incremento en la cobertura de servicios de electrificación, agua y descarga sanitaria en las comunidades de mayor rezago social.	Motivar a las personas para que contraten los servicios de agua, luz y drenaje a través de una campaña de regularización de los servicios.
3.1.2.13. Mejorar la imagen urbana en las zonas de vocación turística, comercial y residencial.	Eliminar la colocación de carteles publicitarios de los postes de Luz en ese tipo de zonas y anunciarlos en pantallas colocadas en puntos estratégicos para evitar la contaminación visual.

**OBJETIVO 3.2- Impulsar una ciudad transitable y ambientalmente responsable que mejore la vida diaria de la ciudadanía.**

<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.2.2.1. Orientar las políticas de transporte hacia la creación de rutas troncales que integren con mayor eficiencia el sistema de transporte masivo de la zona metropolitana.	Dar seguimiento y evaluación al proyecto SITT para ampliar las rutas y poder llegar a un consenso con el gremio de transportistas que beneficie a todas las partes.

3.2.1.5. Gestionar conjuntamente con los demás niveles de gobierno de México y Estados Unidos el mejoramiento de la movilidad transfronteriza de personas y mercancías mediante gestiones conjuntas.	Presionar para la ejecución de las propuestas que se ponen ante ambos niveles de gobierno para que se ejecuten.
3.2.3.1. Impulsar esfuerzos municipales de forestación.	Difundir información sobre la importancia que tiene el tema de plantar árboles en casa.

El objetivo 3.3<sup>1</sup> no se incluye porque no genera resultados que presenten áreas de oportunidad.

---

<sup>1</sup> El objetivo 3.3 busca impulsar la funcionalidad y modernización urbana a través de esquemas participativos y administrativos incluyentes y eficientes.

### Áreas débiles

En los siguientes cuadros se presentan las líneas de acción en las que no se trabajó con eficiencia y las que no presentaron por lo menos un informe:

<b>OBJETIVO 3.1- Generar un entorno urbano óptimamente planeado y equipado para el desarrollo de una ciudad funcional</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.1.2.3. Mejorar el servicio de limpia de vialidades.	Colocar contenedores de basura en paradas de transporte público así como en banquetas con mayor confluencia de peatones.
3.1.2.6. Incrementar el número de vialidades pavimentadas en las comunidades de mayor rezago social.	Llevar a cabo un estudio para saber en qué lugar de las comunidades hay mayor dinamismo económico para darle prioridad a esas vialidades.
3.1.2.12. Construir obras de infraestructura social en las comunidades con mayor rezago social.	Rehabilitar a las escuelas comunitarias del CONAFE que están instaladas en el municipio de Tijuana ya que carecen de infraestructura, luz, agua y drenaje.

<b>OBJETIVO 3.2- Impulsar una ciudad transitable y ambientalmente responsable que mejore la vida diaria de la ciudadanía.</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.2.2.2. Impulsar un reordenamiento del sistema de transporte público eficiente, económico y rápido para la ciudadanía.	Evaluar las condiciones que debe cubrir un transporte público para otorgar el servicio bajo reglamentos internacionales.
3.2.2.3. Reforzar la vigilancia de la normatividad de transporte público para mayor seguridad de la población y menor impacto en la calidad del aire.	Vigilar mediante auditorias las aplicación de la normatividad.

<b>OBJETIVO 3.3- Impulsar la funcionalidad y modernización urbana a través de esquemas participativos y administrativos incluyentes y eficientes.</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.3.2.6. Modernizar el catastro municipal y convenir su enlace con el registro público de la propiedad y de comercio del Gobierno del Estado.	Agilizar trámites e invertir en sistemas tecnológicos que permitan realizar dichos trámites y liquidaciones de deuda.

Las áreas que cumplieron hasta el segundo informe y que ya no se deben integrar para el seguimiento de evaluación se presentan en el siguiente cuadro:

<b>OBJETIVO 3.1- Generar un entorno urbano óptimamente planeado y equipado para el desarrollo de una ciudad funcional</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.1.1.3. Inhibir el crecimiento urbano hacia zonas de riesgo.	Se vigile el cumplimiento de planes de crecimiento poblacional.
3.1.2.7. Construir y mejorar los accesos e infraestructura de prevención de riesgos en las zonas de accidentada geografía y vulnerables a desastres naturales.	Colocar en las zonas de riesgo señalamientos para prevenir a los ciudadanos de algún accidente.
3.1.2.8. Asegurar la construcción y adecuación del espacio público y privado, para garantizar el derecho a la accesibilidad.	Adecuar banquetas para el libre tránsito de los peatones y las personas con diferentes capacidades.
3.1.2.11. Incrementar el número de espacios públicos de interacción ciudadana.	Rehabilitar y modernizar todas las bibliotecas públicas que existen en el municipio dando prioridad a material de estudio científico.

<b>OBJETIVO 3.2- Impulsar una ciudad transitable y ambientalmente responsable que mejore la vida diaria de la ciudadanía.</b>	
<b>Línea de acción</b>	<b>Propuesta</b>
3.2.3.5. Atender la problemática de basureros clandestinos que generen focos de infección para la población.	Colocar contenedores en lugares clandestinos que incluyan un cobro extra vía predial al propietario de dicho lugar.
3.2.3.6. Fortalecer la normatividad ambiental y vigilancia para su correcto cumplimiento.	Fortalecer la normatividad bajo estándares internacionales de cuidado del medio ambiente.
3.2.3.8. Impulsar actividades de cuidado al medio ambiente apoyando esfuerzos internacionales.	Realzar conferencias y talleres a nivel internacional para concientizar a la ciudadanía de la importancia de cuidar el medio ambiente, realizando las dinámicas de forma más atractiva.

## **10.2 Eje 4 "Desarrollo Económico y Empleo"**

### **Reporte técnico**

#### *Descripción del eje*

El XXI Ayuntamiento de Tijuana trabaja para que, a través de las funciones del Gobierno Municipal que atienden e inciden en los factores determinantes de la economía local, se fortalezca el desarrollo económico, el crecimiento del empleo y un clima de competitividad.

Esta ciudad es, y se busca que sea aún más, un importante destino de oportunidades para la inversión, donde se consolida una región fértil para las empresas y los emprendedores, para empleados y profesionistas, para los mercados competitivos y la estabilidad de la productividad, permitiendo sostenidamente el éxito en los negocios y el bienestar social de la población.

La competitividad de una ciudad se mide por su evolución en el tiempo de los factores estructurales que permiten generar un mejor bienestar de quienes la habitan, y no por situaciones coyunturales que afectan de forma temporal el crecimiento de un factor económico, social o de otra índole.

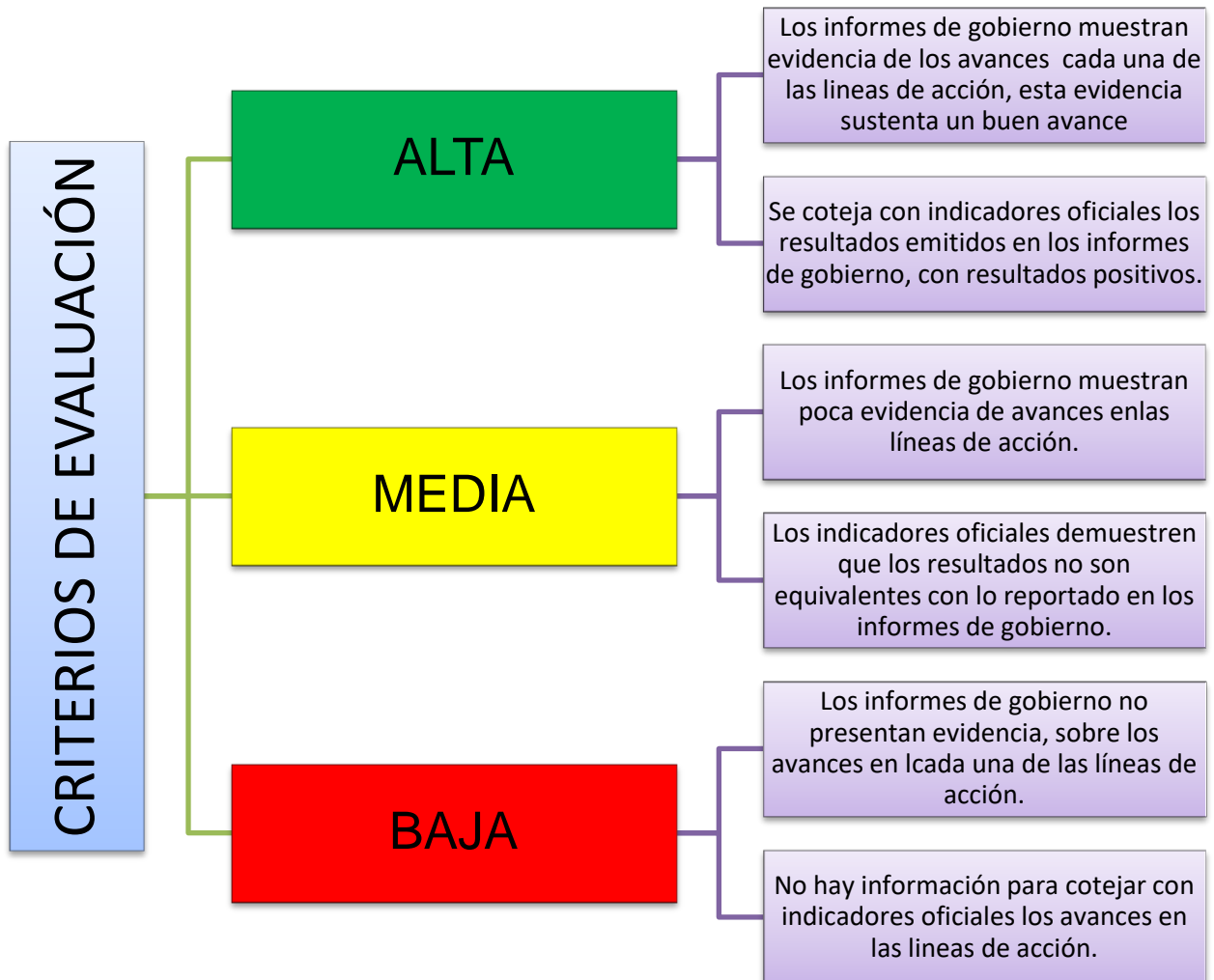
Toda ciudad con importantes industrias reconoce la importancia de buscar el desarrollo de nuevos productos y el nacimiento de nuevas industrias orientadas a bienes y servicios de mayor valor agregado. Tijuana no es la excepción, razón por la cual es de fundamental importancia impulsar el desarrollo de las vocaciones y capacidades científicas y tecnológicas de las empresas y profesionistas del municipio.

Los mercados y el entorno lo construyen los actores económicos quienes, a través de sus decisiones y colaboración, crean escenarios de estancamiento o de prosperidad. Es por ello que la visión de las instituciones públicas, las empresas, los empleados y los consumidores requieren compaginarse ante las oportunidades y los retos por encontrar.

El eje 4 de Desarrollo Económico y Empleo consta de 6 objetivos, 10 estrategias y 65 líneas de acción.

## Descripción del tratamiento de la información

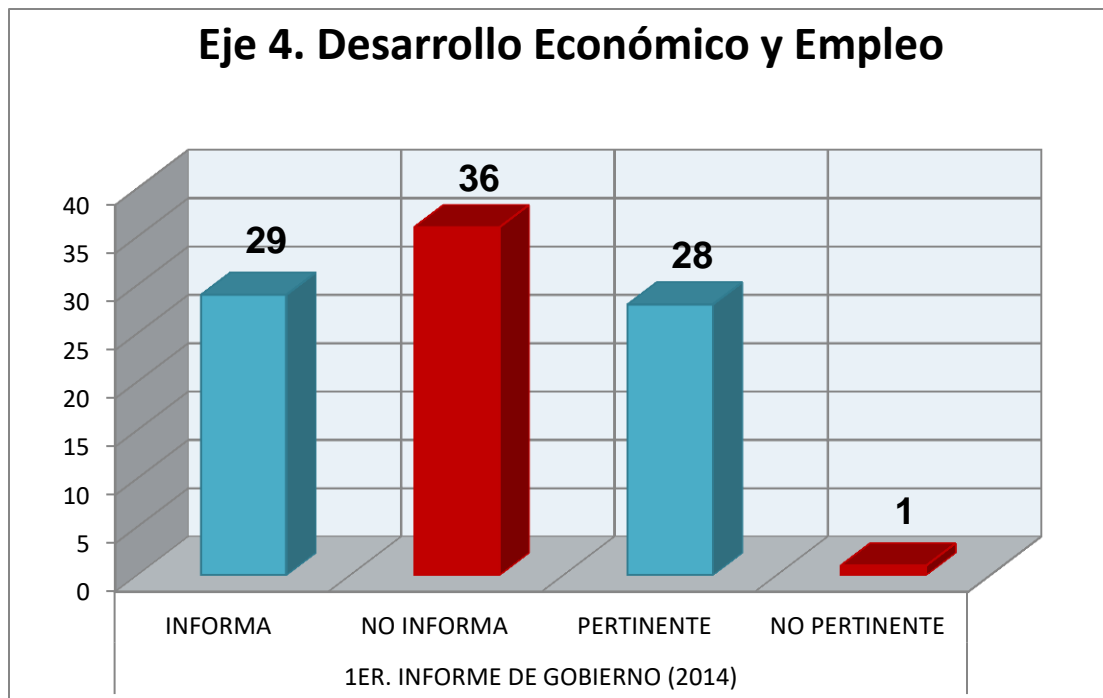
Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



## Resultados

De los 65 compromisos, en 2014 hay informe de avance solo de 29 líneas de acción que representa solo 30.5% del total de los compromisos. De estos avances 28 de las líneas de acción tienen información pertinente, o sea, que corresponde con el compromiso.

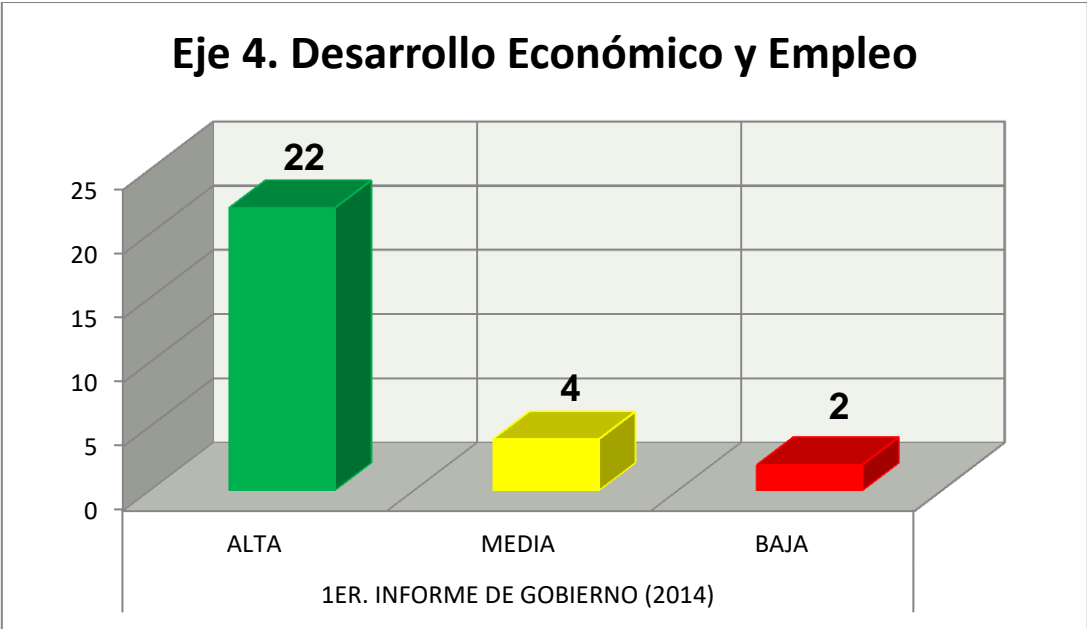
Gráfica 5. Desarrollo Económico y Empleo 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

De las 28 líneas de acción que tienen información pertinente, 22 líneas de acción cumplen con lo planteado, 4 líneas de acción presentan avances o información dispersa y 2 líneas de acción no cumplen con lo planteado.

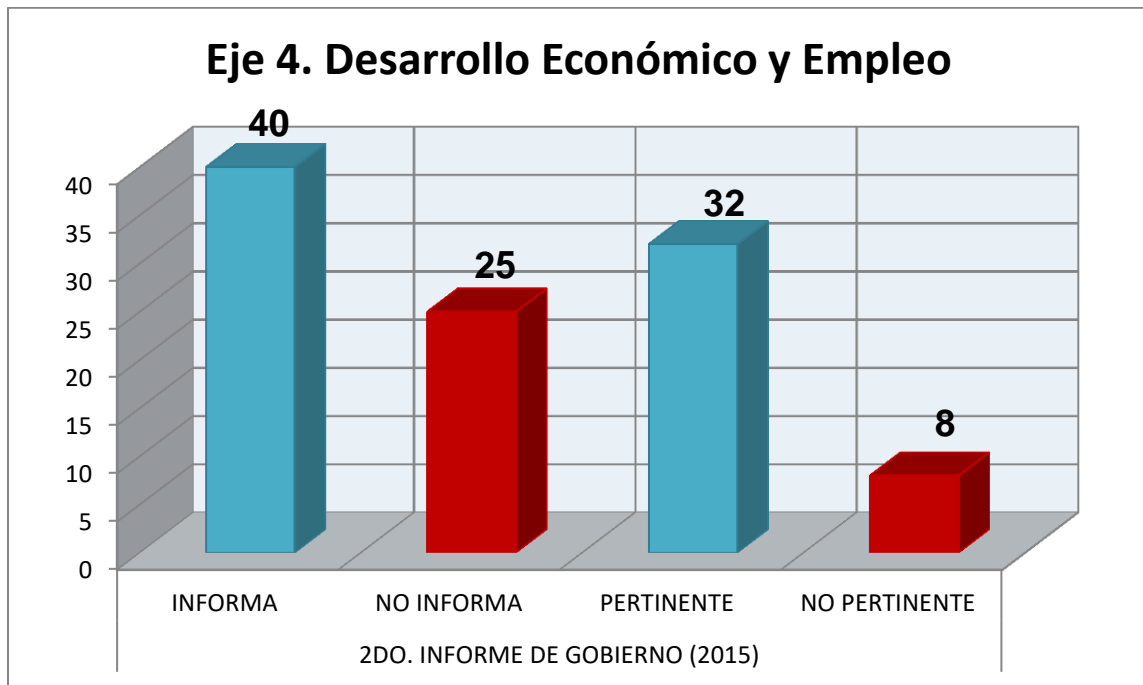
Gráfica 6. Semaforización Desarrollo Económico y Empleo 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

De los 65 compromisos pactados en el Plan Municipal de Desarrollo se tiene reporte de avance de 40 líneas de acción, que representan el 61.5% del total en 2015. De estas 40 líneas de acción 32 tiene información pertinente y 8 líneas tienen información no pertinente, es decir, información que no corresponde con el compromiso planteado.

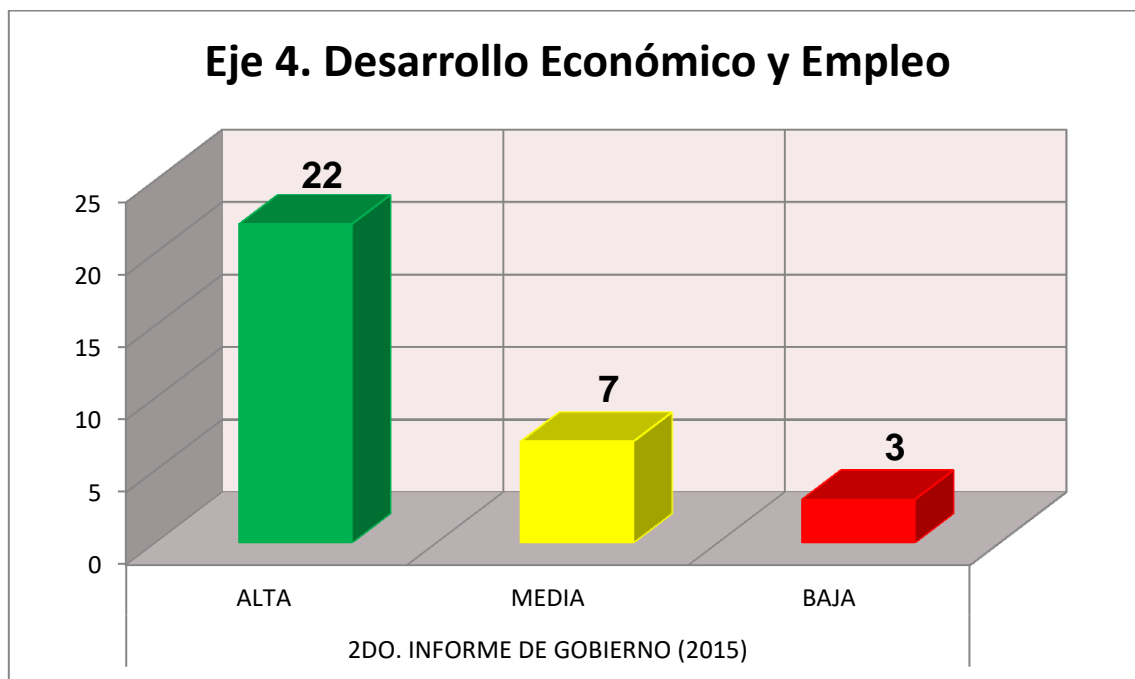
Gráfica 7. Desarrollo Económico y Empleo 2015



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

De las 32 líneas de acción que tienen información pertinente, 22 líneas cumplen con lo planteado en el compromiso, 7 líneas presentan avances o información dispersa y 3 líneas no cumplen con lo planteado.

Gráfica 8. Semaforización Desarrollo Económico y Empleo 2015



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

### *Áreas de oportunidad*

- Promover coordinadamente con los órdenes de gobierno y el sector empresarial al municipio como polo de desarrollo económico.
- Promover la producción local a nuevos mercados extranjeros.
- Facilitar la instalación de nuevas plantas productivas.
- Realizar una reingeniería del registro municipal de trámites y servicios.
- Participar activamente en las comisiones de trabajo con los órdenes de gobierno Federal y Estatal, para el mejoramiento del sistema de cruce internacional de vehículos y tracto camiones.
- Promocionar significativamente las bondades turísticas del municipio.
- Elaborar un plan de promoción para el Estado de California orientado a mejorar la percepción de seguridad de sus habitantes.
- Gestionar y ofrecer incentivos para la creación de nuevas empresas, particularmente a la juventud emprendedora.
- Simplificar y descentralizar trámites en forma virtual y hacia las delegaciones, para la apertura de nuevas empresas.
- Apoyar proyectos de economía social en el municipio.
- Apoyar gestiones de crédito que impulsen la actividad emprendedora a través esquemas de financiamiento público o canalización a instituciones crediticias.
- Impulsar el registro de patentes para incentivar la innovación.
- Promover la inversión privada local en actividades de innovación y desarrollo.
- Promover la derrama tecnológica entre las empresas e instituciones educativas en el municipio.
- Involucrar a la iniciativa privada en los trabajos que procuren la competitividad de la ciudad.
- Realizar un eficaz esfuerzo que disminuya las prácticas comerciales desleales y fuera de la ley.

## *Áreas débiles*

- Dar seguimiento permanente a los inhibidores del crecimiento y desarrollo económico del municipio.
- Fomentar la generación de fuentes de empleo sostenibles y autoempleo que permitan un ingreso permanente.
- Fomentar la participación de la micro, pequeña y mediana empresa en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora.
- Mejorar el posicionamiento de la competitividad del municipio para hacer negocios ante la comunidad internacional.
- Proponer la simplificación de disposiciones fiscales para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones y facilitar la incorporación de un mayor número de contribuyentes al padrón fiscal.
- Promover el consumo local de productos agregando valor a la oferta.
- Promover la incorporación de empleo calificado al mercado laboral en coordinación con universidades y la iniciativa privada.
- Impulsar el desarrollo de pequeñas empresas para convertirse en proveedores de grandes empresas.
- Generar esquemas para facilitar la participación de pequeñas empresas en las compras municipales.
- Propiciar la generación de pequeñas empresas enfocadas a la generación de tecnología.
- Continuar el impulso a los proyectos metropolitanos de desarrollo económico.
- Generar programas de autoempleo y para la población emprendedora vinculados a los centros comunitarios del Ayuntamiento."

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

- Promover en el Sur de California las bondades del municipio como destino de inversión.
- Colaborar con los organismos empresariales y organismos de desarrollo económico en la promoción del municipio a través de agendas internacionales.
- Estimular la inversión local, nacional e internacional para su instalación.
- Generar una agenda dinámica enfocada a la retención de la inversión establecida.
- Impulsar modelos de asociación que generen economías de escala bajo el esquema de clúster en las áreas definidas como vocaciones productivas del municipio.
- Impulsar el desarrollo de la industria cinematográfica de producciones nacionales y extranjeras.
- Implementar un sistema para consulta, gestión y articulación de trámites para negocios en internet.
- Consolidar el sistema de apertura rápida de empresas.
- Identificar distritos económicos ya establecidos o en potencia de ser definidos para implementar esfuerzos focalizados en zonas y sectores.
- Diseñar un programa integral orientado al desarrollo de los potenciales distritos económicos que apoyen la organización, imagen y promoción de dichas zonas.
- Impulsar la rehabilitación de la zona centro de la ciudad a través de la gestión de recursos y realización de estudios y proyectos.
- Ejecutar un programa de retención y expansión de la actividad productiva industrial, comercial, y de servicios en la ciudad.
- Promover la mejora continua de las vías de acceso y equipamiento urbano en los parques y centros industriales, así como de centros comerciales y polos de desarrollo del sector servicios."
- Reforzar y mejorar la señalética e infraestructura turística de la ciudad.

- Apoyar los proyectos de distritos económicos orientados al turismo.
- Definir esfuerzos de gran impacto relativos al turismo de salud.
- Impulsar al municipio como un destino de congresos y convenciones.
- Promover al municipio como destino de eventos mundiales deportivos.
- Apoyar eventos masivos y de gran calidad culturales, gastronómicos y deportivos.
- Fortalecer la hermandad de ciudades para generar vínculos que generen la atracción de visitantes.
- Reforzar la información y facilitación turística para contar con atención de calidad para visitantes a la ciudad.
- Fomentar en la población y en el personal de servicios turísticos la importancia de la cordialidad y atención al turista.
- Motivar la concurrencia de las acciones de turismo del municipio con las del Gobierno Federal y Gobierno del Estado.
- Brindar asesoría técnica y apoyo en la gestión de trámites empresariales.
- Promover la creación de nuevas empresas en coordinación con incubadoras de negocios.
- Proporcionar incentivos a empresas que contraten personal con discapacidades o adultos mayores.
- Apoyar los esfuerzos de cooperación entre el sector público, privado, social y educativo para impulsar esquemas de coinversión en desarrollo tecnológico e investigación científica.
- Fomentar con el sector empresarial la inclusión laboral de grupos vulnerables, particularmente de jóvenes, mujeres, personas con discapacidades y adultos mayores.
- Implementar con la iniciativa privada programas orientados a mejorar la imagen de la ciudad.

### **10.3 Eje 5 "Participación ciudadana"**

#### **Reporte técnico**

##### *Descripción del eje*

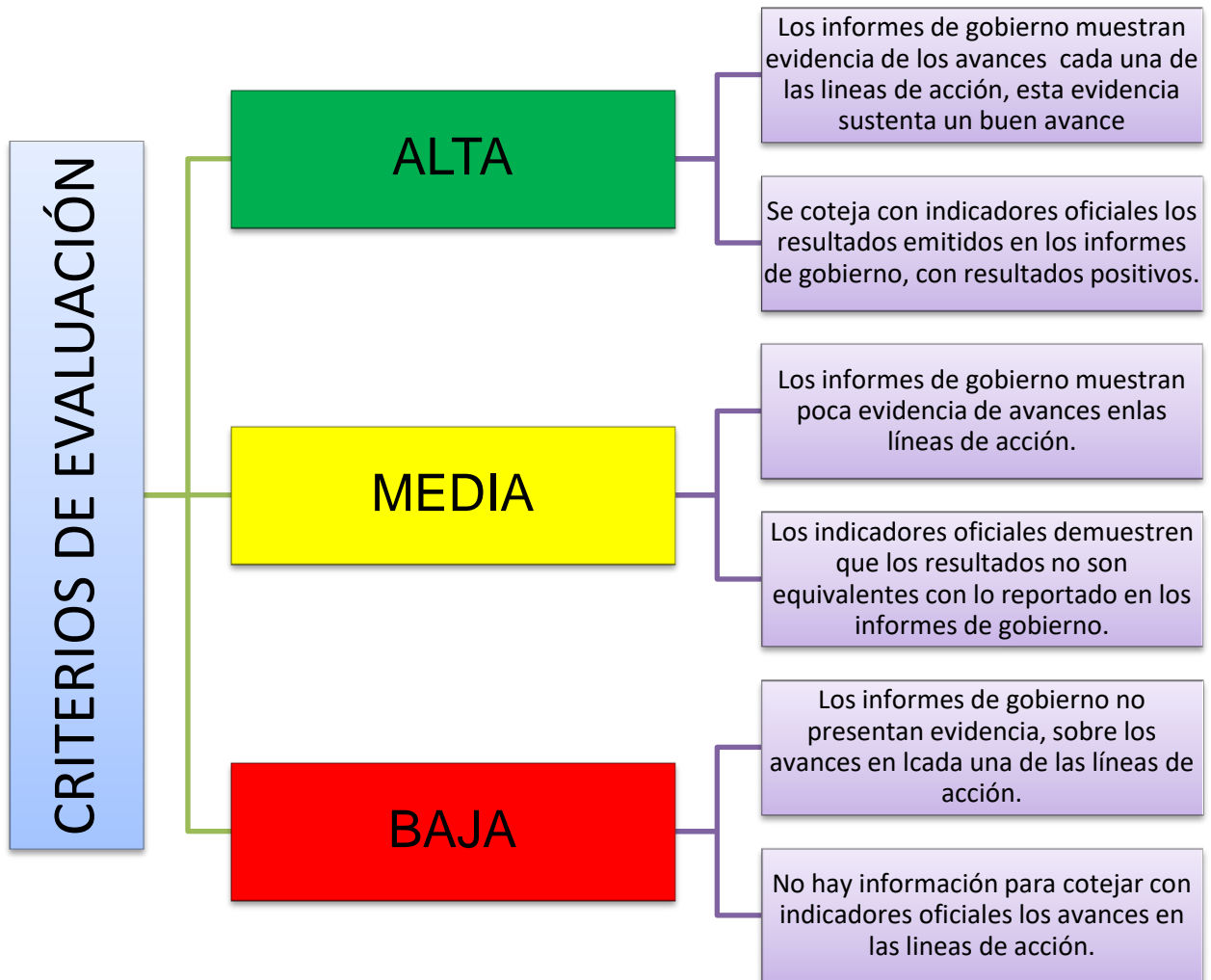
Los gobiernos, en calidad de administradores de los asuntos públicos, requieren indispensable y obligatoriamente incorporar perspectivas y esquemas de trabajo participativos para las políticas públicas, toda vez que deben los ciudadanos mismos ejercer sus derechos asumiendo el papel en los asuntos públicos de su ciudad y su comunidad, dirigiendo así los esfuerzos de las instituciones públicas a sus necesidades y a la realidad social. Por tal motivo, el XXI Ayuntamiento de Tijuana decidió dirigir al Gobierno Municipal hacia una dinámica donde la participación de la ciudadanía es evidente y sus opiniones son insumos para la toma de decisiones.

El papel del ciudadano en una nueva visión de gobierno va inherente al desarrollo en dos sentidos, el de legitimar al ciudadano como centro y razón del trabajo público y el de sumar a los esfuerzos y tareas de transformación a todos los habitantes de una sociedad. Es decir, se deben impulsar la participación y peticiones de la ciudadanía para atender las necesidades más urgentes de una forma eficiente y eficaz, al mismo tiempo que se fortalecen iniciativas tales como impulsar el servicio comunitario como elemento fundamental para el mejoramiento de la ciudad.

El Gobierno Municipal, a través de la promoción en forma permanente de los valores cívicos en las actividades de gobierno y la vida diaria de la población, busca una mayor participación ciudadana en el marco de un ejercicio responsable, a conciencia, congruente con la diversidad de necesidades y a la pluralidad. Es decir, donde independiente a formas distintas de pensar, el respeto sea el referente, la tolerancia una constante y la justicia una obligación.

## Descripción del tratamiento de la información

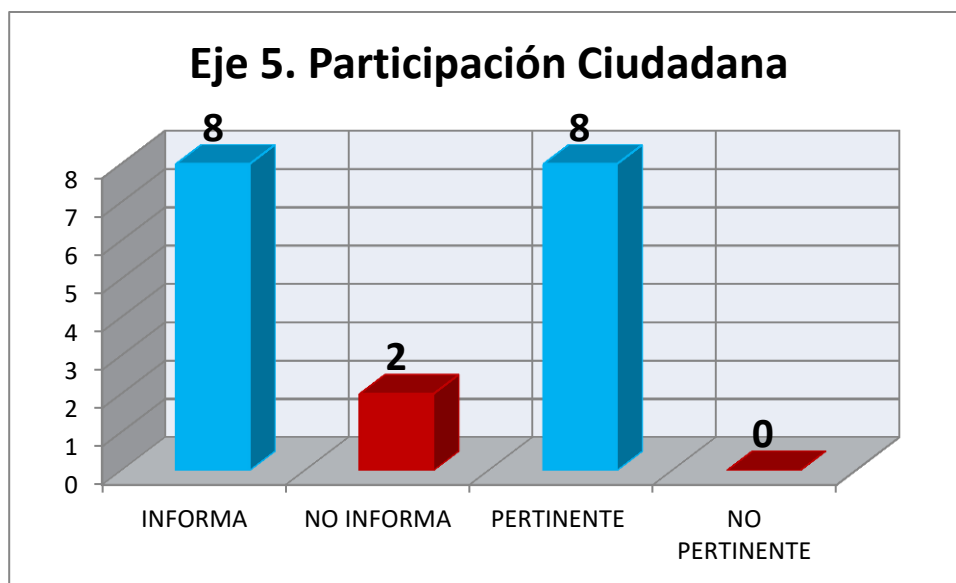
Para emitir una evaluación a cada objetivo y a su vez a cada línea de acción se toman en cuenta los siguientes rubros especificados en el siguiente mapa conceptual:



## Resultados

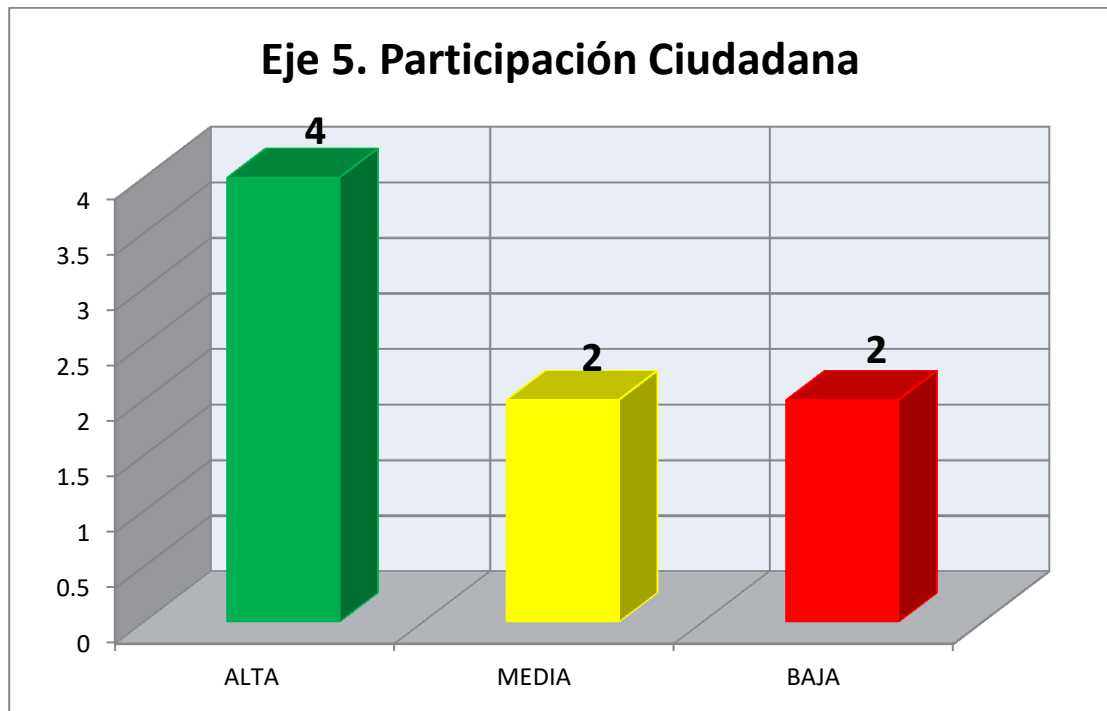
Los resultados que se obtuvieron anteriormente en cada informe de gobierno se procesaron para realizar la semaforización de todas las líneas de acción que fueron pertinente y evaluadas con base a indicadores de coyuntura, datos de transparencia respectivamente.

Gráfica 9. Participación ciudadana 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

Gráfica 10. SemafORIZACIÓN Participación ciudadana 2014

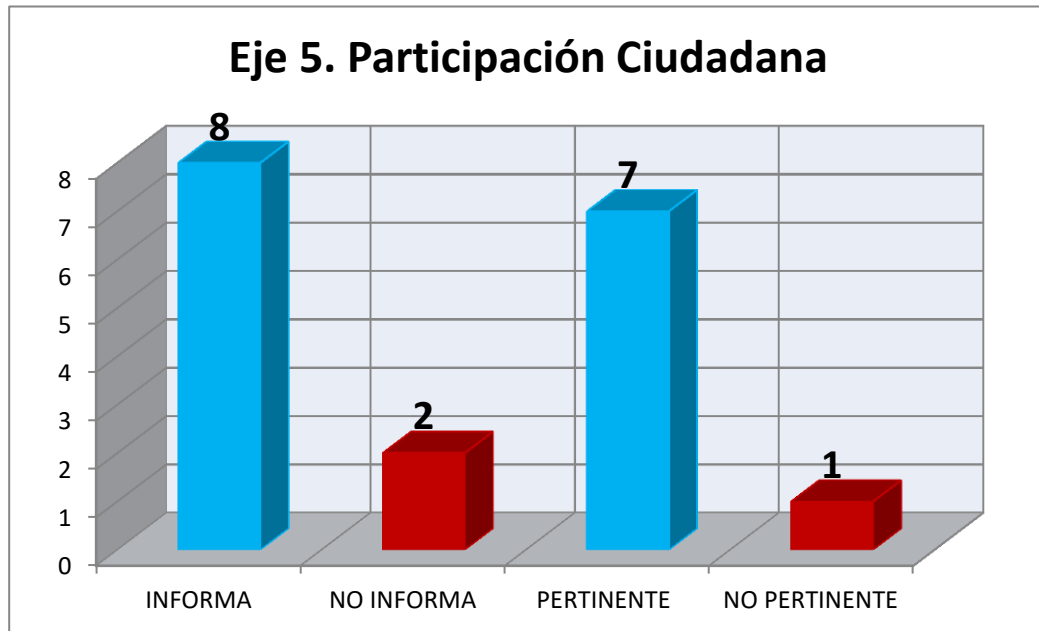


Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

El semáforo del 1er informe de gobierno presentó, 4 líneas de acción tuvieron una evaluación alta, ya que cumplen con el objetivo, 2 líneas de acción tienen una evaluación media porque sus resultados no están completos, y dos líneas de acción tienen una evaluación en rojo porque los resultados presentados son muy pocos conforme a lo planteado en la línea de acción.

En el segundo informe de gobierno (2015) se informó de 8 líneas de acción de las cuales 7 tienen información pertinente.

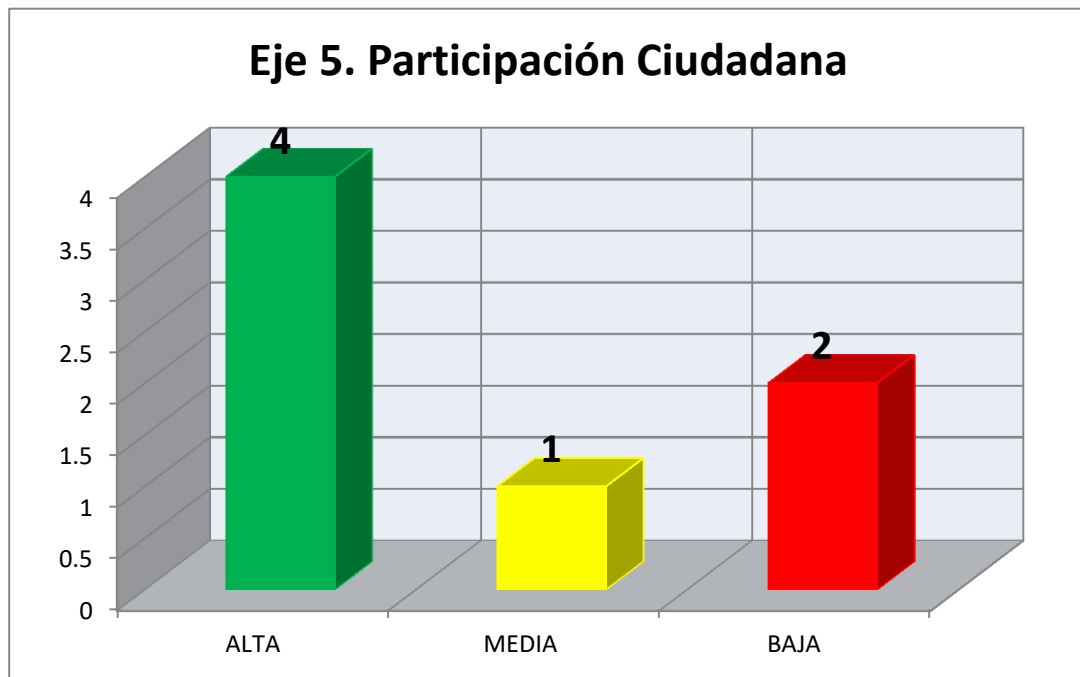
Gráfica 11. Participación ciudadana 2015



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

De los 7 líneas de acción que tienen información pertinente 4 tienen una calificación alta, 1 media y 2 baja.

Gráfica 12. Semaforización participación ciudadana 2015



Fuente: Elaboración propia con datos de PMD 2014-2016

### Áreas de oportunidad

El gobierno municipal de Tijuana se enfocó en implementar acciones en el plan municipal de desarrollo 2013-2016, en el eje de participación ciudadana se detectaron algunas áreas de oportunidad que se pueden ir reforzando con el paso de las administraciones; este eje cuenta con 10 acciones, de las cuales 5 tienen calificación alta en las que se observaron 4 con probabilidad de mejora y que son presentadas en el siguiente cuadro con recomendaciones.

<b>Objetivo 5.1- Democratizar las decisiones públicas que fortalecen el desarrollo comunitario y de la ciudad.</b>	
<b>Líneas de acción</b>	<b>Propuestas</b>
Reforzar, fortalecer y transparentar los consejos ciudadanos y la participación de la ciudadanía en los comités y juntas de gobierno.	Evaluación aceptable, correspondiente en los dos informes, aunque se puede agregar avances de estos consejos ciudadanos y de la participación de los ciudadanos de cómo se han beneficiado específicamente.
Impulsar esfuerzos de responsabilidad compartida entre gobierno y ciudadanía para mejorar su entorno de residencia.	Evaluación aceptable, aunque se sugiere que se den ubicaciones de las áreas que fueron rehabilitada o construidas.
Consolidar el servicio comunitario como forma de subsanar violaciones a los reglamentos de tránsito, limpia, y bando de policía y buen gobierno.	Evaluación aceptable. Se obtiene firmeza en la forma de subsanar las violaciones y reglamentos de tránsito.
Sensibilizar a la niñez y juventud en la importancia y práctica del civismo.	Evaluación aceptable, también se puede hacer alguna referencia en qué sentido beneficia estas actividades en la comunidad.

## 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 las líneas de acción donde se observó áreas débiles en las que se debe seguir trabajando para tener mejores resultados en la comunidad, además se da una propuesta alternativa para que se consideren estas áreas.

<b>Objetivo 5.1- Democratizar las decisiones públicas que fortalecen el desarrollo comunitario y de la ciudad.</b>	
<b>Líneas de acción</b>	<b>Propuestas</b>
Involucrar a líderes de la comunidad en el enriquecimiento de los programas de gobierno.	Las peticiones ciudadanas y reuniones registradas en los informes se incrementaron en 55.2 y 892.85% respectivamente de acuerdo con el primer y segundo informe de gobierno: un caso que puede significar positivo, pero existe la pregunta de ¿cuántas peticiones ciudadanas fueron resuelta?, datos que no se reporta en ninguno de los dos informes.
Escuchar las necesidades de la gente y supervisar avances de compromisos en forma directa por el Presidente Municipal en cada Delegación Municipal.	En primer informe de gobierno se obtiene peticiones pero no se revisan avances de asuntos a la comunidad, en el caso del segundo informe disminuye 77.09% las peticiones, y se revisan consultas o seguimientos de asuntos a la comunidad.

*Áreas que cumplieron y que ya no deben continuar*

En este cuadro se presentan acciones que el gobierno municipal de Tijuana se comprometió realizar y que al final se cumplieron satisfactoriamente pero que ya no se deben continuar integrando justificación.

<b>Objetivo 5.1- Democratizar las decisiones públicas que fortalecen el desarrollo comunitario y de la ciudad.</b>	
<b>Líneas de acción</b>	<b>Propuestas</b>
Fomentar en la ciudadanía el seguimiento a las acciones de gobierno para hacerlas transparentes.	En el primer informe no expresa la forma de cómo fomentar a la ciudadanía para que observen las evaluaciones de la acciones: el segundo informe no es pertinente se debe buscar otra forma de fomentar a la ciudadanía con el fin de que esta tenga la información (crear una ley de fomento para obligar al ciudadano), el objetivo de esta línea de acción se repite.

## **11.Recomendaciones/ Sugerencias**

- Diseñar un estrategia de difusión para dar a conocer lo que se va a hacer, lo que se hace y lo que se obtuvo en el rubro de obras sociales.
- Establecer una vinculación y seguimiento de los beneficiarios por eje, objetivos y estrategias.
- Establecer canales de comunicación con la ciudadanía para que los tomadores de decisiones tengan la certeza que lo que se destine del presupuesto público si resuelva los problemas que tienen la población.
- Crear una plataforma única de acceso a la información sobre los servicios y resultados que se tienen por cada acción del gobierno municipal.
- Hacer del seguimiento y la evaluación una práctica cotidiana en el quehacer gubernamental.
- Revertir la falta de información y la opacidad.
- Promover entre la ciudadanía una cultura de la evaluación como medio para contribuir en la transparencia y la rendición de cuentas.

## 12. Cronograma

ACTIVIDADES / SEMANA ASIGNADA	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN																								
	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 relataza el 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 estadísticos															x										
Consultar con fuentes alternas 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			

### 13. Referencias bibliográficas

- 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*. XX1.
- 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)
- Martínez, R., & Fernández, A. (2000). *ANÁLISIS COSTO IMPACTO*. CEPAL, CEPAL. CEPAL.
- Pérez Serrano, G. (s.f.). *ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES CASOS PRACTICOS*. NARCEA.
- 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).