

Maxefi Consultores S.C.

Evaluación en Materia de Diseño del Programa P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)

Agosto, 2016

maxeficonsultores@maxefi.org.mx

Resumen Ejecutivo

El Programa P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio, es un programa presupuestal que depende de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU); es resultado de la fusión, para el ejercicio fiscal 2016, de los programas P001, Implementación de políticas enfocadas al medio agrario, territorial y urbano; P005, Definición y conducción de la política de desarrollo urbano y ordenación del territorio, y R001, Estudios y acciones de planeación del desarrollo urbano. Como programa nuevo, que está en su primer año de operación, deberá contar con una evaluación en materia de diseño, precisamente ésta que se presenta.

La problemática central del programa, según su diagnóstico, es la "Baja capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial". Sus causas, acorde a dicho documento, son el diseño inadecuado de la planeación estratégica de las políticas de desarrollo urbano y de ordenamiento del territorio; la planeación insuficiente de los programas y de las acciones de política de desarrollo urbano y de ordenamiento del territorio; el bajo nivel de coordinación entre las áreas de la SEDATU y en la implementación de los programas; el inadecuado seguimiento de la gestión y de los resultados de los programas y de las acciones del sector. Las causas de estas situaciones, a su vez, son la reestructuración incompleta de la Secretaría y del Gobierno Federal en materia de política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio; la insuficiente capacidad institucional para la integración de planes; la información deficiente, insuficiente y mal integrada de las matrices de indicadores para resultados y de sus indicadores; inercias institucionales y resistencia a la actualización de los programas; falta de criterios y lineamientos para una adecuada coordinación entre las unidades administrativas, las entidades coordinadas, desconcentradas y las delegaciones estatales de SEDATU; deficiente normatividad en materia de Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. Adicionalmente, los efectos expresados para la problemática central son la inadecuada ejecución institucional en política de Desarrollo Urbano y de Ordenamiento del Territorio; el bajo nivel de respuesta y de desvinculación de los programas para el logro de los objetivos sectoriales; la ausencia de estrategias operativas para atender las necesidades de la población objetivo, y la desarticulación en la implementación de programas y de las prioridades institucionales. En su conjunto, estos efectos, según el árbol de problemas del programa, causan el crecimiento desequilibrado de la población de las ciudades y del campo para el desarrollo de actividades económicas.

La matriz de indicadores para resultados (MIR) del programa establece tres actividades, cinco componentes, un propósito y un fin. En el análisis se encontró, en general, que estos elementos se redactan conforme a la Metodología de Marco Lógico, aunque se recomienda que se definan los términos técnicos o ambiguos en una nota en la MIR y que se vincule claramente cada actividad con su respectivo componente.

La MIR del programa establece como su fin el "contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante la implementación de políticas de desarrollo agrario, territorial y urbano", lo cual coincide, prácticamente, con el Objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. Este objetivo se vincula con las estrategias 2.5.1 y 2.5.2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018¹ (PND), las cuales, además de motivar un uso más eficiente del suelo, especialmente el urbano, promueven condiciones de vida más dignas, sustentables y competitivas. Debido a que en la MIR no se definen algunos conceptos del fin, como ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, se considera que éste no es claro.

¹ Estrategia 2.5.1. "Transitar hacia un Modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos"; Estrategia 2.5.2. "Reducir de manera responsable el rezago de vivienda a través del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento de la adquisición de vivienda nueva"

La MIR del programa estableció como propósito “Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano”. No queda claro qué se debe entender por Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado. Mientras exista esta ambigüedad, no es posible verificar si los componentes son necesarios para generar al propósito.

Por otro lado, se encontró que ninguno indicador es totalmente claro, por alguna de las siguientes razones: no se incluyen dentro del método de cálculo el periodo de referencia, existe algún concepto ambiguo o algún término técnico, o el nombre del indicador y el de su método de cálculo no coinciden. La mayoría de los indicadores son relevantes, ya que miden el concepto que se quiere valorar y cada uno de ellos cuentan con una meta. Esta última situación, combinada con que ninguno de los indicadores especifica el valor de la línea base² o de otra meta evitó valorar, en general, si el comportamiento deseado de los indicadores fueron reflejados en el establecimiento de sus metas, así como apreciar, para la mayoría de estas metas, si están orientadas al desempeño y si son susceptibles de alcanzarse. Los medios de verificación para alimentarlos aún no se generan o no son públicos y no representan a todas las variables introducidas en los métodos de cálculo de los indicadores. Además, no están lo suficientemente especificados (se refieren a registros o bases de datos, pero no se menciona el nombre del documento o del archivo).

El programa se complementa con los otros 17 programas autorizados para SEDATU en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, Análisis Funcional Programático Económico. Al ser el P005 un programa administrativo, bajo la definición de Robinson³, se considera que contribuye al cumplimiento de los objetivos de los programas de SEDATU que entregan bienes y servicios a cierta población, y también se complementa con los otros programas que tienen como objetivo apoyar las actividades sustantivas de los programas mencionados. La complementariedad se presenta en dos sentidos: los componentes que entrega el programa difieren de los componentes y actividades de los otros 17 programas mencionados y su objetivo principal pareciera focalizarse a mejorar la coordinación de las unidades administrativas de SEDATU, lo cual también difiere con los objetivos principales de los otros 17 programas.

En general, las recomendaciones de este documento se focalizan en rediseñar el árbol de problemas del programa, modificar sus objetivos de propósito y de fin, crear nuevos indicadores para estos niveles de resultados, incluir nuevas actividades, mejorar los nombres de los indicadores y sus métodos de cálculos, crear algún documento normativo sobre el programa, adecuar el diagnóstico y hacer públicos los medios de verificación. En el documento se trata de otorgar las recomendaciones con el mayor detalle posible.

² La excepción a esto fue uno de los indicadores del fin: Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana.

³ Marc Robinson, *Performance Budgeting* (Washington D.C.: International Monetary Fund, 2007).

Índice

Introducción	5
I. Justificación de la creación y del diseño del programa	7
II. Contribución del Programa presupuestario a las Cinco Metas Nacionales	13
III. Análisis de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	17
IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	21
V. Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios	39
VI. Valoración del Diseño del programa	42
VII. Conclusiones	45
VIII. Bibliografía	46
IX. Anexos	49
Anexo 1. Descripción General del Programa	50
Anexo 2. Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo ..	53
Anexo 3. Indicadores	54
Anexo 4. Metas del programa	57
Anexo 5. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados	62
Anexo 6. Complementariedades y coincidencias entre programas	69
Anexo 7. Principales fortalezas, retos, y recomendaciones	81
Anexo 8. Fuentes de Información	84
Anexo 9. Ficha técnica con los datos generales del evaluador externo y el costo de la evaluación	88
Anexo 10. Identificación del problema central con base en los componentes del Programa P005	90
Anexo 11. Unidades que participan en el Programa P005	99
Anexo 12. Árbol de problemas sobre la coordinación de unidades administrativas	101
Anexo 13. Unidades administrativas del Programa P005 según su ubicación territorial	102
Anexo 14. Características de las áreas de enfoque potencial y objetivo	104
Anexo 15. Características de las áreas de enfoque del Programa P005 y el tipo de acción que realizan .	105
Anexo 16. Justificación teórica y empírica sobre mecanismos para mejorar la coordinación en el sector público	115
Anexo 17. Vinculación entre las actividades y los componentes del Programa P005	118
Anexo 18. Propuesta del método de cálculo del Índice de cumplimiento de objetivos de los programas de la SEDATU	119
Anexo 19. Propuesta del método de cálculo del Índice de coordinación de las unidades administrativas de SEDATU	120

Introducción

Para el Ejercicio Fiscal 2016, los programas P001, Implementación de políticas enfocadas al medio agrario, territorial y urbano; P005, Definición y conducción de la política de desarrollo urbano y ordenación del territorio, y R001, Estudios y acciones de planeación del desarrollo urbano se fusionan en uno sólo: P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. Conforme a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, un programa nuevo es aquel que se encuentra en el primer año de operación o que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en coordinación con el Consejo⁴, hayan determinado que presentó un cambio sustancial en su diseño u operación. Conforme a los lineamientos de evaluación, Artículo 22, y al Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, Artículo 28, los programas nuevos deberán tener una evaluación de diseño durante su primer año de operación. En este sentido, el Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal prevé la evaluación de diseño del Programa P005.

El programa presupuestario (Pp) P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio -que depende de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), en particular de la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional- busca mejorar la gestión e instrumentación de la política en el ámbito del desarrollo urbano y ordenamiento territorial por medio de una mayor consistencia institucional lograda a través de la revisión, actualización y mejora de reglamentos, lineamientos y reglas, lo que permitirá a la SEDATU homogeneizar acciones transversales en las áreas de toma de decisiones.

El presente documento, que es la evaluación en mención, tiene como objetivo general el analizar y valorar el diseño del programa presupuestario P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio, con la finalidad de identificar si el programa contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y de sus objetivos, a efecto de instrumentar mejoras. Para ello, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del programa presupuestario (Pp);
- Analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018) y de los programas derivados de éste;
- Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normatividad aplicable, e
- Identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la Administración Pública Federal (APF).

Esta evaluación, además de esta introducción y de su resumen ejecutivo, contiene 20 preguntas: 16 de ellas se responden de manera binaria: sí o no, y las cuatro restantes son preguntas abiertas. En general, éstas valoran la existencia de ciertos elementos de planeación. A las preguntas que se respondieron con sí, se les asigna una calificación entre 1 y 4, lo cual depende de si esos elementos de planeación, a su vez, presentan ciertas características deseables. Todas las preguntas se obtuvieron de los términos de referencia que aprobó la SHCP para este caso.

Las preguntas con sus respuestas se presentan en cinco apartados, según su temática: Justificación de la creación y del diseño del programa, Contribución del Programa presupuestario a las Cinco Metas Nacionales, Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), y Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios.

⁴ Se refiere al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

En la Sección de Valoración del Diseño del Programa P005 se incluye las características generales del programa y el avance que se tiene en términos de la justificación de la creación y diseño del programa; contribución a los objetivos nacionales y sectoriales; población o áreas de enfoque potencial y objetivo; matriz de indicadores para resultados, y complementariedades y coincidencias con otros programas. Para esto se retoma las respuestas otorgadas en las 20 preguntas mencionadas.

Posteriormente, se muestran 19 anexos. En el primero, se describen las características del programa: nombre, ramo, unidad responsable, año de inicio, modalidad, problemática central, objetivos con los que se vinculan, presupuesto, metas y la valoración sobre la pertinencia de su diseño; en el segundo, se muestra el apartado de metodología para la cuantificación de las áreas de enfoque potencial y objetivo; en el tercero, se incluye una ficha de la validación de los criterios CREMA⁵ de los indicadores, así como la verificación de la existencia de ciertos elementos de los indicadores: definición, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas y comportamiento. Para este análisis se consideraron 12 indicadores.

En el anexo 4, para cada indicador (2 de fin, 2 de propósito, 5 de componentes y 3 de actividades), se verificó si contaba con metas y si éstas estaban orientadas a impulsar el desempeño y si eran factibles de alcanzarse. En el Anexo 5, se presenta la propuesta de matriz de indicadores para resultados, para lo cual se consideran todos los hallazgos y recomendaciones vertidas en las 20 preguntas señaladas. En el Anexo 6, se incluye información de 14 de los 18 programas presupuestales autorizados a la SEDATU en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, Análisis Funcional Programático Económico, los que cuentan con matriz de indicadores para resultados. Para cada uno de ellos se muestran su nombre, modalidad, entidad responsable, su objetivo de propósito, su población objetivo, tipo de apoyo, cobertura geográfica y fuentes de información. Todo esto se analiza y, con base en ello, se justifica el tipo de vinculación que el programa P005 presenta con los programas expresados: complementariedad o coincidencia.

En el Anexo 7, se muestran las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para el programa. En otras palabras, se genera un análisis FODA. Las fuentes de información se incluyen en el Anexo 8. Para el 9, se muestran datos generales sobre el programa evaluado y sobre el equipo que participó en la evaluación externa. En el anexo 10, se analiza cuál sería el problema central que busca resolver el programa con base en los componentes que otorga. Para este punto, se analizó los beneficios de los componentes según la literatura en términos de administración pública y se verificó su punto de coincidencia. Para el Anexo 11, se despliega un listado de las unidades que actualmente operan el programa, según el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016. En el Anexo 12, también con base en la literatura sobre coordinación, se genera una propuesta de árbol de problemas. La intención de presentarla es que sirva como insumo para el ente que coordina el programa P005 afinar su árbol de problemas. Posteriormente, se incluye el listado de las unidades que operan el programa con su respectiva área de incidencia; la propuesta de metodología de cuantificación del área de enfoque; el tipo de acción que realizan las unidades que conforman estas áreas; la justificación teórica y empírica sobre mecanismos para mejorar la coordinación en el sector público, y la vinculación entre los componentes del programa y sus actividades. Esto se muestra en los anexos 13, 14, 15, 16 y 17, respectivamente. Los anexos 18 y 19 incluyen las propuestas de métodos de cálculo de los indicadores asociados a las sugerencias de fin y de propósito del Programa P005.

⁵ Se refiere a los criterios de claro, relevante, económico, monitoreable y adecuado.

I. Justificación de la creación y del diseño del programa

1. ¿El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el Pp está identificado en un documento que cuente con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población o área de enfoque que tiene el problema o necesidad?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> • El Pp tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y • El problema cumple con al menos una de las características establecidas en la pregunta.

El problema central identificado en el árbol del problema del diagnóstico del Programa P005⁶ (Sección III.2 de este documento) se define como "Baja capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial". La formulación del problema está redactada como un hecho negativo, por lo que la situación es susceptible de ser revertida: "alta capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial", por ejemplo.

Por otro lado, en el apartado III. Identificación y Descripción del Problema del diagnóstico del Programa P005 se expresa que el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades; no obstante, en la problemática central incluida en el árbol de problemas no se introduce dicha área de enfoque. Por otro lado, no se encontró evidencia sobre la frecuencia con la que se debe actualizar el diagnóstico.

En el diagnóstico no se realiza un análisis sobre las diferencias entre hombres y mujeres -ya sea como parte de las causas o efectos de la problemática central, o como parte de ésta.

Recomendaciones:

- A pesar de que el diagnóstico tiene identificado la necesidad que se busca resolver y el área de enfoque, no es claro a qué se refiere la institución con capacidad institucional. De acuerdo con algunos autores este concepto incluye los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo; las habilidades del personal de la institución, o la habilidad de las instituciones para plasmar en las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social⁷. En este sentido, dependiendo de la definición, se puede contar con un concepto muy amplio o con uno que coincida con los componentes del Programa P005. Estos extremos no serían adecuados en una definición de la problemática central: ésta debe de ser un resultado que podamos modificar con los componentes del programa y no debe definirse en términos de sus componentes, ya que la vinculación entre los conceptos no serían de causalidad. Como se muestra en el Anexo 10, con base en los componentes del programa se considera que el problema central que busca resolver la institución tiene que ver con coordinación entre sus áreas más que con capacidad institucional;
- Incluir el área de enfoque en la redacción del problema central;

⁶ Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Diagnóstico del Programa P005. Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio* (México: 2015).

⁷ Angélica Rosas Huerta, Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional, *Revista Política y Cultura*, núm. 30 (México: UAM-Xochimilco, otoño 2008): 124-127. Joel Migdal, *Strong Societies and Weak States* (Princeton: Princeton, University Press, 1988). Kathryn Sikkink, "Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque institucionalista", *Desarrollo Económico*, núm.128 (Buenos Aires: 1993). Fabián Repetto, Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina, *Serie de documentos de trabajo del INDES* (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004). Mary Hilderbrand y Merilee Grindle, "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?", *Public Administration and Development* (Boston: Harvard University Press, 1995). John Burns, Government capacity and the Hong Kong civil service, *Public Administration*, Vol. 84, No. 3 (Oxford University Press, 2006). Linda Weiss, *The myth of the powerless state* (Nueva York: Cornell University Press, 1998). Stéphane Willems y Kevin Baumert, Institutional capacity and climate actions (París: OECD, Environmental Directorate, International Energy Agency, 2003).

- Con base en los dos puntos previos, se sugiere que la redacción de la problemática central sea la siguiente: “Las unidades administrativas de SEDATU presentan baja coordinación durante la implementación de sus programas presupuestarios”;
- Definir en el diagnóstico del programa y en su matriz de indicadores el concepto de capacidad institucional o el de coordinación⁸, así como, de ser el caso, el de estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial. La definición propuesta para coordinación también se encuentra en el Anexo 16. Aquí es importante que la variable incluida en el propósito muestre relaciones de causalidad con los componentes. En otras palabras, los componentes, como manuales o normas actualizadas, no pueden ser parte del concepto capacidad institucional o coordinación, por ejemplo;
- Incluir en ese diagnóstico las unidades que presentan baja capacidad institucional o baja coordinación, según sea el caso. En el Anexo 11 se enlistan las unidades que se consideran muestran bajo nivel de coordinación (Todas las que participan en el programa);
- Incluir en el diagnóstico su frecuencia de actualización. Se recomienda que ésta sea igual a la frecuencia del indicador que requiera una actualización más prolongada. En nuestro caso, esto equivaldría a dos años;
- Para la introducción de la perspectiva de género en la problemática central sería importante identificar en qué medida las mujeres y los hombres presentan diferencias en los niveles de coordinación, y buscar las justificaciones a esta situación. También sería deseable identificar en qué medida, de ser el caso, estas diferencias tienen efectos diferenciados tanto en hombres como en mujeres. Se sugiere que se realice un análisis en este sentido.

Preguntas con las que se vinculan:

- 2, 3, 6 y 20.

⁸ Hall, Clark, Giordano, Johnson y Van Roekel definen coordinación como la medida en que las organizaciones consideran en sus actividades las actividades de otras organizaciones. Por su parte Lindblom refiere que un conjunto de decisiones es coordinado si cada una de éstas han sufrido modificaciones con el objetivo de evitar o reducir las consecuencias adversas de las otras decisiones. Verhoest y Bouckaert la conceptualizan como la alineación intencionada de tareas y esfuerzos de las unidades o actores para alcanzar los objetivos definidos por la institución. La institución puede tomar cualquiera de estas definiciones o crear la propia con base en ellas.

2. ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad.
- b) Cuantificación y características de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> • El Pp cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender, y • El diagnóstico cumple con una de las características establecidas en la pregunta.

En el árbol de problemas del diagnóstico del Programa P005 se expresa como problemática central la "Baja capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial". Sus causas, acorde a dicho documento, son el diseño inadecuado de la planeación estratégica de las políticas de desarrollo urbano y de ordenamiento del territorio; la planeación insuficiente de los programas y de las acciones de política de desarrollo urbano y de ordenamiento del territorio; el bajo nivel de coordinación entre las áreas de la SEDATU y en la implementación de los programas; el inadecuado seguimiento de la gestión y de los resultados de los programas y de las acciones del sector. Las causas de estas situaciones, a su vez, son la reestructuración incompleta de la Secretaría y del Gobierno Federal en materia de política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio; la insuficiente capacidad institucional para la integración de planes; la información deficiente, insuficiente y mal integrada de las matrices de indicadores para resultados y de sus indicadores; inercias institucionales y resistencia a la actualización de los programas; falta de criterios y lineamientos para una adecuada coordinación entre las unidades administrativas, las entidades coordinadas, desconcentradas y las delegaciones estatales de SEDATU; deficiente normatividad en materia de Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. Adicionalmente, los efectos expresados para la problemática central son la inadecuada ejecución institucional en política de Desarrollo Urbano y de Ordenamiento del Territorio; el bajo nivel de respuesta y de desvinculación de los programas para el logro de los objetivos sectoriales; la ausencia de estrategias operativas para atender las necesidades de la población objetivo, y la desarticulación en la implementación de programas y de las prioridades institucionales. En su conjunto, estos efectos, según el árbol de problemas del programa, causan el crecimiento desequilibrado de la población de las ciudades y del campo para el desarrollo de actividades económicas.

Aunque en el apartado "III. Identificación y Descripción del Problema" del diagnóstico del Programa P005 se expresa que el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades, en este mismo documento también se menciona que no aplica una cuantificación y caracterización de la población potencial y de la población objetivo ya que se atiende a una área de enfoque. Por lo anterior, no existe una cuantificación y caracterización del área de enfoque, ni una ubicación territorial. Asimismo, no se encontró evidencia sobre la frecuencia con la que se debe actualizar el diagnóstico.

Recomendaciones sobre el diagnóstico:

- Incluir cada que tiempo se actualizará el diagnóstico. En este sentido, en la pregunta 1 se propone que sea cada dos años, ya que la frecuencia del indicador con mayor prolongación en su actualización coincide con esta periodicidad;
- Cuantificar y caracterizar el área de enfoque. En este sentido, dado que el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades, la pregunta sería, ¿cuántas de estas unidades presentan la necesidad de mejorar su capacidad

institucional o su coordinación, como lo propusimos en la pregunta 1? Si son todas, entonces, la cuantificación sería el total de unidades que existe en la SEDATU; si son sólo las que actualmente pertenecen al programa, serían 52. Para este último caso, el área de enfoque potencial, objetivo y atendida coincidiría. Como parte de la caracterización sería importante que se examine cómo están las unidades en términos de coordinación. Esto implicaría la definición de un instrumento de recolección de información que valore este término. Asimismo, se recomienda indicar cuál es el estatus en la actualización de los manuales o lineamientos de operación, en la ejecución de acuerdos que toman los órganos colegiados de la SEDATU y en el avance en la formulación de convenios estandarizados de colaboración con las entidades federativas y municipios;

- Cuantificar a la problemática central del diagnóstico, así como sus causas y efectos. Como insumo para este punto, se incorpora una propuesta de árbol de problemas en el Anexo 12. Esta propuesta es resultado de la revisión de la literatura en el tema, por lo que podría no representar la realidad de la institución. Por lo tanto, su objetivo es servir como insumo para que la institución redefina su árbol de problemas;
- Verificar la consistencia entre el árbol de objetivos y los objetivos generales y específicos que se estipulan. Debería haber coincidencias;
- Indicar en qué consiste el programa: ¿cuáles son sus componentes?, ¿qué unidades participan?
- En el Anexo 13 se incluye las unidades administrativas que pertenecen al programa, con su respectiva ubicación territorial. Incluirlo como parte del diagnóstico;
- Incluir algún modelo administrativo o alguna buena práctica que indique los resultados esperados de los componentes del programa. Ver Anexo 16.

Preguntas con las que se vinculan:

1, 3, 6 y 20.

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

Respuesta: No

En el diagnóstico del Programa P005 no se muestran cuáles son los resultados atribuibles a sus componentes con base en algún estudio, alguna buena práctica, alguna evaluación, algún modelo administrativo u otro tipo de estudio. Inclusive, en el diagnóstico no queda claro cuáles son los componentes. En el Anexo 10, se incluyen, con base en la revisión de la literatura, los beneficios que generalmente se asocian con la propuesta de componentes para el programa (entre ellos, la coordinación de las unidades administrativas de SEDATU). En el Anexo 16 se muestra las definiciones más utilizadas sobre coordinación en el sector público, así como sus causas y sus efectos. Además, se presenta mecanismos que han implementado ciertos gobiernos para mejorar su coordinación. Todo esto puede servir como insumo para justificar teórica o empíricamente la intervención del programa.

Preguntas con las que se vinculan:

1 y 2.

II. Contribución del Programa presupuestario a las Cinco Metas Nacionales

4. En virtud de que el propósito del Pp está vinculado a alguna(s) de las Cinco Metas Nacionales a través del programa sectorial, especial o institucional:

- a) ¿Existen conceptos comunes entre el fin y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional por ejemplo: población objetivo o área de enfoque objetivo?
- b) ¿El logro del fin aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?

Respuesta: Sí

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

La MIR del Programa P005 establece como su fin el **contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante la implementación de políticas de desarrollo agrario, territorial y urbano.**⁹ La parte subrayada de este objetivo coincide exactamente con el Objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018¹⁰. Esta vinculación es expresada en un archivo en Excel con nombre "Alineación de Estructuras programáticas 2016.xlsx", el cual se encuentra en el siguiente portal Web de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/SED>. En este sentido, se puede decir que el objetivo de fin de la matriz conserva todas las características del objetivo 3 en mención, como el área de enfoque: ciudades, y los cambios que se persiguen en ellas: que sean compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables. Asimismo, el cumplimiento del fin implica el cumplimiento del objetivo 3.

En el diagnóstico del Programa P005 se menciona que este programa también se vincula con el Objetivo 1 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018: "Promover el ordenamiento y la planeación territorial como articuladores del bienestar de las personas y el uso eficiente del suelo."

Por último, el propósito del programa, según su matriz de indicadores para resultados, es "Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano". Aquí no queda claro qué debe entenderse por Sector impulsado. Este concepto podría interpretarse de diferentes maneras. Inclusive, la consolidación de ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables podría ser parte de ese impulso. En otras palabras, el fin podría ser un forma de observar el propósito, lo cual en términos de la metodología de marco lógico sería incorrecto: el propósito debe de ser una precondition, una contribución, para observar el fin. Por otra parte, el propósito no es consistente con la problemática central definida en el árbol de problemas que se encuentra en el diagnóstico del programa: "Baja capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial". En conclusión, debido a la ambigüedad en la redacción del propósito, no es posible valorar si éste es suficiente para el cumplimiento de alguna de las metas de algunos de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Datos del programa*, P-005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio, <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=15P005> (Fecha de consulta: 05 de agosto de 2016).

¹⁰ Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, "Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018", *Diario Oficial de la Federación*, 16 de diciembre de 2013.

Recomendaciones:

- Con base en la problemática propuesta en la pregunta uno, se recomienda que el propósito del programa P005 sea “Las unidades administrativas de SEDATU incrementan su coordinación durante la implementación de sus programas presupuestarios”;
- Por su parte, se sugiere el siguiente fin: “Contribuir a que los programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) avancen en el cumplimiento de sus objetivos a través de la mejor coordinación de las unidades administrativas de SEDATU durante la implementación de sus programas presupuestarios”. Esta lógica, por cierto, coincide con la de Marc Robinson¹¹, quien considera que los programas administrativos involucran la realización de una serie de actividades, las cuales no implican la entrega de bienes y servicios hacia personas externas a la institución, pero soportan aquellas áreas de la institución que sí lo hacen. Son programas que no se focalizan en su propios resultados¹², pero apoyan los de otros. Bajo esta lógica, los programas administrativos contribuyen al cumplimiento de todos los objetivos de los programas sujetos a reglas de operación y los de prestación de servicios públicos, que son los que se encargan de entregar bienes o servicios a población externa del programa;
- El fin propuesto para el Programa P005 contribuye al cumplimiento de los cinco objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. En otras palabras, no existe un objetivo único en dicho plan con el que se pueda vincular el fin propuesto. Asimismo, los Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios para los ejercicios fiscales 2016 y 2017¹³, establecen que en el nivel Fin de la MIR de los programas presupuestarios deberán incluirse los objetivos sectoriales. En consecuencia, el Programa P005, por el momento y por normatividad, no puede incluir el objetivo de fin propuesto en su MIR. Por lo tanto, se recomienda a la institución revisar la pertinencia de incluir en su programa sectorial el fin propuesto.

Preguntas con las que se vinculan:

5.

¹¹ Marc Robinson, *Performance Budgeting* (Washington D.C.: International Monetary Fund, 2007).

¹² Según Robinson, los resultados son impactos intencionados con los bienes y servicios. En general, los resultados pueden visualizarse como los cambios generados en las personas externas a la institución debido al consumo de los bienes y servicios producidos por ésta o por sus programas.

¹³ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2017”, 14 de julio de 2016, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114495/Criterios_MIR_2017.pdf (Fecha de consulta: 28 de agosto de 2016).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2016”, 2 de julio de 2015, http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/22199/Criterios_MIR_2016.pdf (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).

5. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el Pp?

Como se planteó en la pregunta 4, el Programa P005 se vincula con el objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano: “Consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes”. Este objetivo se inscribe dentro del objetivo 2.5 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND): “Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna”¹⁴, ya que las ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables representarían un entorno adecuado para elevar la calidad de vida de sus habitantes, según la redacción de dicho objetivo sectorial.

De igual manera, el objetivo sectorial vinculado con el programa colabora con las estrategias del PND que promueven una ocupación del territorio para la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Estas estrategias, además de motivar un uso más eficiente del suelo, especialmente el urbano, lo orientan a condiciones de vida más dignas, sustentables y competitivas. Las estrategias vinculadas son:

- Estrategia 2.5.1. “Transitar hacia un Modelo de Desarrollo Urbano Sustentable e Inteligente que procure vivienda digna para los mexicanos”;
- Estrategia 2.5.2. “Reducir de manera responsable el rezago de vivienda a través del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento de la adquisición de vivienda nueva”;

El Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018 sirve como un instrumento para llevar a cabo las 17 líneas de acción de las dos estrategias anteriormente enunciadas, pero en especial las de enfoque transversal que promueven el uso eficiente del territorio nacional a través de programas que otorguen certidumbre jurídica a la tenencia de la tierra, reduzcan la fragmentación de los predios agrícolas y promuevan el ordenamiento territorial en zonas urbanas, así como el desarrollo de ciudades más competitivas.

Recomendaciones:

- Dado que se considera que el Programa P005 en realidad busca que las unidades administrativas de SEDATU incrementen la coordinación entre ellas, con las entidades federativas y con los municipios en la implementación de sus funciones y de sus programas, se considera pertinente que este programa se vincule con la Estrategia 2.5.3. del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: “Lograr una mayor y mejor coordinación interinstitucional que garantice la concurrencia y corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno, para el ordenamiento sustentable del territorio, así como para el impulso al desarrollo regional, urbano, metropolitano y de vivienda”. Sin embargo, esta estrategia no considera la coordinación al interior de SEDATU. En este sentido, se recomienda analizar la pertinencia de que en posteriores planes de desarrollo nacionales se introduzca una estrategia, o un elemento equivalente, relacionado con la coordinación de las unidades administrativas de SEDATU.

Preguntas con las que se vinculan:

4.

¹⁴ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, *Diario Oficial de la Federación*, 20 de mayo de 2016.

III. Análisis de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

6. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema o necesidad y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación.
- d) Fuentes de información?

Respuesta: No

Aunque en el diagnóstico del programa, Apartado III.- Identificación y descripción del Problema, se indica que el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades, en el mismo se expresa que no aplica una caracterización ni cuantificación de la población potencial ni objetivo, ya que el programa atiende un área de enfoque. Se considera que la justificación no es válida, ya que sí es posible definir quiénes son esas unidades administrativas y cuantificarlas.

Recomendaciones:

- Dentro del Diagnóstico del programa, en el equivalente al apartado V.1.- Caracterización y cuantificación de la población potencial, incluir un cuadro con los siguientes conceptos: área de enfoque potencial, área de enfoque objetivo, unidad de medida, cantidad, metodología de cuantificación y fuentes de información. Como ejemplo de esto y posible insumo para la institución. Ver el cuadro del Anexo 14.

Preguntas con las que se vinculan:

1, 2, 7 y 8.

7. ¿Existe información que permita conocer el impacto o efecto positivo que generó la implementación del Pp en la población o área de enfoque atendida y que:

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo o acciones otorgadas.
- c) Esté sistematizada.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?

Respuesta: No

En la Sección V del diagnóstico del Programa P005, Cobertura y Focalización, se expresa que el programa focalizará su atención en primera instancia a las áreas de la SEDATU y en segunda, a sus órganos desconcentrados y entidades. En este mismo apartado se menciona que se cuantificarán aquellas áreas que no tienen actualizados manuales de organización ni de procedimientos; las que no tiene actualizadas sus reglas o lineamientos de operación, como resultado de la fusión de programas, y las que formulan convenios de colaboración con las entidades federativas y municipios para estandarizarlos; no obstante, no se encontró evidencia sobre el registro de esta información. Tampoco se encontraron datos sobre el número de unidades de la SEDATU que necesitan coordinarse ni sobre el número de oficinas centrales y delegaciones estatales que tienen que trabajar bajo un programa de trabajo homogéneo, por ejemplo. En consecuencia, se considera que el programa incumple con todos los incisos de esta pregunta: información que incluya las características del área de enfoque atendida, el tipo de apoyo o acciones otorgadas, la forma de sistematización de la información del área de enfoque o los mecanismos para verificación, depuración y actualización.

Recomendaciones:

- Elaborar un documento normativo -lineamientos de operación del Programa P005, por ejemplo- sobre el programa, que incluya los siguientes puntos: presentación, antecedentes, descripción de la problemática que intenta atender, vinculación con el sistema de planeación nacional, los objetivos del programa, el área de enfoque potencial y objetivo, el área geográfica de incidencia, la descripción de los componentes del programa, su instancia normativa, el área responsable de la coordinación del programa, su matriz de indicadores para resultados, las actividades de sus componentes, las acciones consideradas en el presupuesto del programa, los mecanismos de transparencia y el mecanismo de evaluación;
- Publicar en la página Web de SEDATU información sobre las características de las áreas de enfoque del Programa P005 y el tipo de acciones que realizan. Ver Anexo 15;
- Integrar la información anterior en algún sistema informático existente de SEDATU o en una base de datos.

Preguntas con las que se vinculan:

6 y 8.

8. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

En el diagnóstico del programa no se definen mecanismos de rendición de cuentas ni procedimientos para el acceso público de los resultados ni las variables que deberán indicar el avance en la realización de los logros propuestos.

Al ser un programa nuevo, los mecanismos de rendición de cuentas se reducen a la publicación de la MIR en el portal Web de la Secretaría de Hacienda de los programas presupuestales¹⁵ y en la página Web de la SEDATU¹⁶ (aún sin mostrar resultados de una población atendida). En los informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública (Anexo XXII)¹⁷ se muestra el reporte de avance de cumplimiento de las metas expresadas en la MIR del programa (no se reflejan resultados de avance de cada una de las metas al periodo evaluado, ajustes a las metas ni recomendaciones a la MIR). Incluso, la MIR se puede consultar en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016 (Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados OIM del Tomo III).¹⁸

En el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016 también se reporta el presupuesto asignado por unidad administrativa de la SEDATU, las cuales representan, en su mayoría, las área de enfoque del Programa P005.

Preguntas con las que se vinculan:

6 y 7.

¹⁵ <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=15P005>

¹⁶ Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, "Matriz de Indicadores para Resultados del Programa P005. Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio", <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95501/P-005PoliticaDesarrolloUrbanoOrdenamientoTerritorio.pdf> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).

¹⁷ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexo XXII. Seguimiento del Desempeño de los Programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016", <http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/FinanzasPublicas/docs/congreso/infotrim/2016/it/04afp/itanfp22201601.pdf> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).

¹⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Presupuesto de Egresos de la Federación Ejercicio Fiscal 2016 (Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados OIM del Tomo III)", <http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF/TomoIII> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).

IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

9. Para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes?

Respuesta: Sí

Nivel ¹⁹	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

En la MIR del Programa P005 se incluyen tres actividades y cinco componentes. Ninguna de las actividades se consideran transversales a los componentes. Tampoco se aprecia que un componente incluya más de una actividad, por lo que dos de ellos no contarían con actividades. Éstos serían el de “Normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales implementada” y el de “Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido”. En la MIR no se especifica cómo se vinculan las actividades con los componentes; no obstante, por las características de los componentes y de las actividades se considera la vinculación expresada en el Anexo 17, Vinculación entre las actividades y los componentes del Programa P005.

Las tres actividades son las siguientes: dictaminación de manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación; generación e integración de la información, y formalización de convenios estandarizados. Las primeras dos actividades planteadas en la MIR están redactadas de forma clara; es decir, son precisas y se considera que no emplean algún término técnico. Para la tercera actividad, se considera que el concepto convenios estandarizados es un término técnico. Se sugiere definirlo en la MIR, en una nota. Todas las actividades se redactan con un sustantivo derivado de un verbo más un complemento, tal como lo sugiere la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la SHCP²⁰.

Dado que las tres actividades pertenecen a componentes diferentes, no se presenta el dilema de definir qué actividad incluir primero al interior de cada componente. En este sentido, se considera que el criterio de si están ordenadas de manera cronológica no aplica para todas ellas.

Conforme a la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados del CONEVAL²¹ cuando se diseñan actividades hay que preguntarse ¿qué hay que hacer para producir y entregar los bienes y servicios del programa? Al respecto, para valorar la suficiencia de las actividades es pertinente investigar ¿qué hay que hacer para generar manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados?, ¿qué hay que hacer para generar bases de datos integradas, con información actualizada y sistematizada? y ¿qué hay que hacer para generar convenios estandarizados firmados? Para la primera pregunta no es suficiente la dictaminación de manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación. Previo a esto, por ejemplo, podríamos encontrar dos actividades: el diseño de los manuales y, luego, su elaboración; no obstante, un

¹⁹ Para calcular el nivel, a los componentes sin actividades y al de convenios estandarizados firmados se les otorgó una calificación de cero. Los otros componentes obtuvieron una calificación equivalente al número de criterios que cumplieron. Luego se promedió todos estos valores.

²⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (México: 2013): 41, <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guiaconstruccionmirimp2010082320.pdf> (Fecha de consulta: 07 de agosto de 2016).

²¹ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados* (México: CONEVAL, 2013).

manual sin dictaminación no es oficial, por lo tanto es como si no existiera. La dictaminación, por lo tanto, es necesaria para ese componente. Para la segunda pregunta, la generación e integración de la información no es suficiente para generar bases de datos integradas; sin embargo, es necesaria esa información. Sin ella no existirían bases de datos: es una actividad necesaria. Para los convenios estandarizados firmados, seguramente es necesario, primero, elaborarlos y, ya luego, formalizarlos. Aquí, por cierto, pareciera que se usa la palabra formalización como sinónimo de firma. Por lo tanto, esta actividad en realidad es otra forma de expresar el componente convenios estandarizados firmados. Esto es el equivalente a que este componente, en realidad, no tiene actividad definida. Las otras dos actividades parecieran ser la última etapa para generar sus respectivos componentes. En términos generales, se recomienda que para cada componente exista más de una actividad.

Recomendaciones:

- Dentro de la MIR del programa, definir el concepto de convenios estandarizados, en caso de que se mantenga el componente;
- Incluir más de una actividad por componente;
- Vincular los componentes con sus actividades en la MIR; usar una codificación para esto. Por ejemplo: C1, C2, C3, C4 y C5 para componentes. A1.1, A1.2, A2.1, A2.2... En este caso, la "C" significa componente y el número indica sobre qué componente se hace referencia. La "A" significa actividad, el número previo al punto se refiere al componente al que pertenece y el número después del punto indica su orden, según el componente al que pertenece;
- Los cambios sugeridos son incluidos en el Anexo 5.

Preguntas con las que se vinculan:

10, 13, 14 y 17.

10. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR cumplen con las siguientes características:

- a) Son los bienes o servicios que produce el Pp.
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo informes realizados o proyectos desarrollados.
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 3.5 características establecidas en la pregunta.

El Programa P005 cuenta con 5 componentes: Manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados; Bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; Normatividad para establecer la coordinación horizontal implementada; Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido, y Convenios estandarizados firmados.

Todos los componentes están redactados como resultados: Productos terminados más verbo en participio pasado²². En la redacción, de los cinco componentes cuatro incluyen sólo un verbo en participio pasado: Bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas es la excepción. En este sentido, la redacción de este componente podría quedar como bases de datos integradas. Inclusive, dado que su indicador sólo se refiere a la actualización de padrones²³, podemos nombrar este componente como Padrones de los programas de SEDATU integrados. Los atributos de actualizadas y sistematizadas podría valorarse a través de un indicador de calidad. De hecho, el verbo en participio pasado se recomienda sea equivalente (sinónimo) a la palabra producido. En este sentido, la redacción de los otros componentes podrían ser las siguientes: Manuales de procedimientos dictaminados, Reglas o lineamientos de operación elaborados y Convenios de coordinación firmados. Para una discusión sobre la propuesta de los componentes del Programa P005, ver el Anexo 10.

Como se ha mencionado, en la MIR del programa se definió como propósito “Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano”. Uno de los problemas de esta redacción es qué se va entender por Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado. Mientras no quede claro esto, no es posible verificar si los componentes son necesarios. En cuanto a si los componentes son suficientes es importante notar lo siguiente: dado que los componentes del programa son productos consumidos o utilizados por las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades, antes de observarse un sector impulsado, independientemente de la definición de impulsado, debe de ocurrir un cambio en las unidades administrativas de la SEDATU y en sus órganos y entidades. La única manera que el actual propósito sea consecuencia directa de los componentes del programa es que, a su vez, sólo dependa del cambio que ocurra primero en las unidades, lo cual es poco probable. En otras palabras, se considera que mejorar el Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) depende de una serie de factores: uno de ellos sería el cambio que experimenten las unidades administrativas de SEDATU (la mejora en la coordinación, por ejemplo) una vez que han hecho uso de los componentes del programa P005.

²² Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (México: 2013): 41.

²³ El indicador para este componente es “Porcentaje de padrones de beneficiarios de los programas presupuestarios integrados al padrón único de beneficiarios en relación al total de programas presupuestarios.”

Recomendaciones:

- Modificar el nombre del componente “Bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas” a “Padrón único de beneficiarios integrado”;
- Considerar la siguiente redacción para los otros componentes: Manuales de procedimientos dictaminados; Reglas o lineamientos de operación elaborados; Convenios de coordinación firmados;
- Agregar el siguiente componente: Matrices de indicadores para resultados elaboradas;
- Los cambios sugeridos son incluidos en el Anexo 5.

Preguntas con las que se vinculan:

9, 11, 13, 14 y 19.

11. ¿El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados.
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.

El Propósito se describe en la MIR del programa como "Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano". Como se mencionó en la pregunta anterior, no es claro a qué se refiere con Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado; sin embargo, debe referirse a una característica o situación de ese sector. En este sentido, los componentes del programa (Manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados; Bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; Normatividad para establecer la coordinación horizontal implementada; Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido, y Convenios estandarizados firmados) son productos consumidos o utilizados por las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades. Por lo tanto, antes de observarse un sector impulsado, independientemente de su definición, debe de ocurrir un cambio en las unidades administrativas de la SEDATU y en sus órganos y entidades. La única manera que el actual propósito sea consecuencia directa de los componentes del programa es que, a su vez, sólo dependa del cambio que ocurra primero en las unidades, lo cual es poco probable. En otras palabras, se considera que mejorar el Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) depende de una serie de factores: uno de ellos sería el cambio que experimenten las unidades administrativas de SEDATU (la mejora en la coordinación, por ejemplo) una vez que han hecho uso de los componentes del programa P005.

El logro del propósito (Sector Agrario, Territorial y Urbano impulsado), aunque no está bien definido, se refiere a una característica o situación del Sector Agrario, Territorial y Urbano, por lo que no está controlado por los responsables del programa: es una situación externa a éstos.

Existe un solo objetivo para el propósito, y está redactado como una situación alcanzada: como un resultado; no obstante, su redacción podría modificarse a sujeto (Población o área de enfoque) más verbo en presente más complemento (resultado logrado)²⁴. Si tomáramos al actual propósito, la estructura sería "El Sector Agrario, Territorial y Urbano es impulsado". Esta forma de presentarlo refleja que el área de enfoque objetivo sería el Sector Agrario, Territorial y Urbano, lo cual es inconsistente con lo planteado en el diagnóstico del programa, en el cual el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades. En concordancia con esto, se sugiere especificar un área de enfoque objetivo que sea consistente con la de la MIR y el diagnóstico del programa.

Preguntas con las que se vinculan:

10, 12, 13, 14 y 19.

²⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (México: 2013): 41

12. ¿El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	<ul style="list-style-type: none"> • El Fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

El único objetivo del fin del programa expresado en la MIR es el de "Contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante la implementación de políticas de desarrollo agrario, territorial y urbano". Su redacción incluye una serie de conceptos que están auto referenciados en el concepto de "ciudad compacta". Para la OCDE, una ciudad compacta cuenta con tres características principales: 1) alta densidad con patrones de próximo desarrollo, 2) áreas urbanas conectadas por sistemas de transporte público, y 3) accesibilidad a servicios locales y empleo. Además, la consolidación de ciudades compactas contribuye a la sustentabilidad urbana mediante los beneficios ambientales que ésta ofrece (menor consumo de combustible, conservación de tierras de cultivo y biodiversidad natural alrededor de las ciudades, reducción de emisiones de CO2), beneficios económicos (eficiencia en el uso de la infraestructura, acceso a servicios locales y empleo, difusión del conocimiento y crecimiento económico, desarrollo tecnológico e innovación "verde") y beneficios sociales (facilidad de movilidad y mejor calidad de vida). Como se puede observar, el concepto de ciudad compacta engloba las características enunciadas en el fin del programa. La enumeración de múltiples características contenidas en el concepto central puede no ser clara para cualquier persona. Se recomienda incluir en el diagnóstico y en la MIR del programa la definición de estos términos.

El fin del programa es contribuir, lo cual expresa que no se espera que la sola ejecución del programa sea suficiente para alcanzar dicho fin (realizadas las actividades, hechos los componentes y logrado el propósito) y no es el único que debe intervenir para la obtención del objetivo.

La realización del objetivo del fin no está controlado por la dependencia responsable de llevar a cabo el programa, ya que la construcción de ciudades compactas requiere, además de la actuación gubernamental, la concurrencia de diversos actores y sectores productivos.

En el fin del programa se incluyen más de un objetivo: consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables; facilitar la movilidad, y elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Por último, como se mencionó en las preguntas 4 y 5, el fin del programa está estrechamente vinculado al objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018: "Consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes".

Preguntas con las que se vinculan:

11, 13 y 19.

13. ¿En el documento normativo del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: Sí

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

No se encontró algún documento normativo específico para el Programa P005; sin embargo, la SEDATU cuenta con su Reglamento Interior²⁵, con su Manual de Organización General²⁶ y con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal²⁷. Aunque en estos documentos normativos no se encuentran explícitamente los objetivos del resumen narrativo de la MIR 2016, existen atribuciones similares a todos los niveles de objetivos del resumen narrativo. La excepción fue el fin.

Vinculación ente los objetivos del resumen narrativo y los documentos normativos

Resumen narrativo	Vinculación normativa
<p>Propósito</p> <p>Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano.</p>	<p>El artículo 41, fracción 1 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal atribuye a la SEDATU "impulsar, en coordinación con las autoridades estatales y municipales, la planeación y el ordenamiento del territorio nacional para su máximo aprovechamiento, con la formulación de políticas que armonicen a) el crecimiento o surgimiento de asentamientos humanos y centros de población; b) La regularización de la propiedad agraria y sus diversas figuras...terrenos baldíos y nacionales, terrenos que sean propiedad de asociaciones de usuarios y de otras figuras asociativas con fines productivos; c) El desarrollo urbano con criterios uniformes...así como su respectiva infraestructura de comunicaciones y de servicios; d) La planeación habitacional y del desarrollo de vivienda; y e) El aprovechamiento de las ventajas productivas de las diversas regiones del país".</p>
<p>Componente 1</p> <p>Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación actualizados.</p>	<p>El artículo 30, fracción XX del Reglamento Interno de la SEDATU establece que la Dirección General de Capital Humano y Desarrollo Organizacional le corresponde "diseñar y difundir la metodología para la elaboración de los manuales de organización específicos, de procedimientos, de servicios al público y demás documentos administrativos que resulten necesarios para el mejor funcionamiento de la Secretaría; supervisar su actualización, así como realizar su validación y registro". El Artículo 11, fracción XXI del mismo reglamento establece que le corresponde a la Oficialía Mayor el "formular los proyectos de manuales de organización, procedimientos y servicios al público de las unidades administrativas de la dependencia". Es importante mencionar que estas unidades no forman parte de las que cuenta con presupuesto en el programa P005.</p> <p>Asimismo, a la Dirección General de Coordinación de Delegaciones le corresponde "Formular y actualizar los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público de las delegaciones estatales, para someterlos a la revisión de la Oficialía Mayor" (Artículo 19, Fracción VI, del Reglamento Interno de la SEDATU)</p>
<p>Componente 2</p> <p>Bases de datos integradas, con información actualizada y sistematizada.</p>	<p>El Manual de Organización General de la SEDATU establece que entre las funciones de la Unidad de políticas, planeación y enlace institucional están el: "Solicitar, integrar y concentrar la información de las Áreas Sustantivas y las Entidades Sectorizadas para la generación de informes de la gestión y de mecanismos de planeación" y "Desarrollar con todas las Unidades Administrativas del Sector, una plataforma para el Sistema de Evaluación Integral de la Gestión, donde se integre la información de los programas que permita generar un tablero de control para monitorear y administrar los avances" (p. 31).</p>

²⁵ Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, "Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano", *Diario Oficial de la Federación*, 02 de abril de 2013, última reforma 31 de octubre de 2014.

²⁶ Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, "Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano", *Diario Oficial de la Federación*, 21 de diciembre de 2015.

²⁷ Presidencia de la República, "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre de 1976, última reforma 18 de julio de 2016.

Resumen narrativo	Vinculación normativa
<p>Componente 3</p> <p>Normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales implementada.</p>	<p>El Artículo 6 fracción XIV del Reglamento interno establece que la Secretaría debe "Expedir los lineamientos para la operación del Comité Técnico de Valuación de la Secretaría, así como los lineamientos y reglas de operación de los programas a su cargo, que así lo requieran". El artículo 13, fracciones XI y XVII establecen que las Unidades, Coordinación General y Direcciones Generales coadyuven con la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional en la formulación de indicadores y demás controles sobre el cumplimiento de los programas de la Secretaría, así como en su aplicación y análisis; dar a conocer las disposiciones normativas y presupuestarias a los operadores de los programas a su cargo.</p>
<p>Componente 4</p> <p>Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido.</p>	<p>El artículo 19, fracción I, IV y VI del Reglamento Interno de la SEDATU faculta a la Dirección General de Coordinación de Delegaciones para "establecer las normas, mecanismos y lineamientos para la organización y funcionamiento de las delegaciones estatales, de conformidad con las instrucciones del Secretario", "Fijar criterios y lineamientos para una adecuada coordinación entre las delegaciones estatales de la Secretaría y con las demás unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría" y "Formular y actualizar los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público de las delegaciones estatales".</p>
<p>Componente 5</p> <p>Convenios estandarizados firmados</p>	<p>El artículo 7, fracción X del Manual de Organización General de la SEDATU faculta a las subsecretarías: "celebrar convenios con las entidades federativas y municipios", aunque no se establece que puedan ser estandarizados.</p>
<p>Actividad 1</p> <p>Dictaminación de Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación</p>	<p>El Manual de Organización General de la SEDATU establece que una de las funciones de la Oficialía Mayor es el "Aprobar la metodología para la elaboración del Manual de Organización General de la Secretaría y los Manuales de Organización y Procedimientos" (p. 44).</p>
<p>Actividad 2</p> <p>Generación e integración de la información</p>	<p>El artículo 13, fracción VI del Manual de Organización General de la SEDATU atribuye a las unidades, coordinación general y direcciones generales: "Proporcionar información, datos y la cooperación que sea requerida al área de su competencia, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables".</p>
<p>Actividad 3</p> <p>Formalización de convenios estandarizados</p>	<p>El artículo 7, fracción X del Manual de Organización General de la SEDATU faculta a las subsecretarías: "celebrar convenios con las entidades federativas y municipios", aunque no se establece que puedan ser estandarizados.</p>

Del análisis anterior se puede concluir que aunque la Oficialía Mayor y las unidades que dependen de ésta no pertenecen al programa P005, la Dirección General de Capital Humano y Desarrollo Organizacional sí cuentan con la facultad de diseñar y difundir la metodología para la elaboración de los manuales de organización específicos, de procedimientos, de servicios al público y demás documentos administrativos que resulten necesarios para el mejor funcionamiento de la Secretaría. En otras palabras, tiene como obligación la realización de una actividad necesaria para la generación del componente Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación actualizados". Asimismo, no todas las unidades de SEDATU están integradas en el Programa P005, a pesar de que todas, en principio, deberían elaborar sus respectivos manuales administrativos.

Recomendaciones:

- Incluir a todas las unidades de SEDATU como parte del programa P005. En esta inclusión considerar como parte del programa el diseño y la difusión de la metodología para la elaboración de los manuales de organización específicos, de procedimientos, de servicios al público y demás documentos administrativos que resulten necesarios para el mejor funcionamiento de la Secretaría.

Preguntas con las que se vinculan:

9, 10, 11 y 12.

De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados

14. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características:

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados?

Respuesta: Sí

Nivel ²⁸	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

El Programa P005, según su MIR, cuenta con 12 indicadores: 2 para el fin, 2 para el propósito, 5 para los componentes y 3 para las actividades. Ninguno de ellos es totalmente claro. Esta falta de claridad tiene que ver con la falta de coherencia entre el nombre del indicador y su fórmula; la no inclusión en el método de cálculo del periodo de referencia (periodo t , periodo $t-1$) o la utilización de algunos conceptos técnicos que no fueron definidos.

En cuanto al criterio de relevancia, aunque ninguno muestra metas sexenales, se obtuvo que la mayoría (9) sí mide algún factor relevante del objetivo al que está asociado. La excepción son el indicador de fin "Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana" y los indicadores de propósito: el "Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector" y el "Nivel de cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas". Para el primero, el factor relevante es la **consolidación de ciudades compactas**. Aunque el indicador intenta "monitorear la evolución de la mancha urbana", éste sólo mide la diferencia de la contención urbana en diferentes momentos de tiempo. Los indicadores de Propósito enfrentan una situación en la que el factor relevante del objetivo es "Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado...". Como se ha mencionado, esto no ha sido definido; sin embargo, se refiere a alguna característica del Sector Agrario, Territorial y Urbano. En este sentido, los indicadores de propósito no miden una característica del Sector Agrario, Territorial y Urbano. Ellos valoran, por una parte, el grado en que se actualizan los documentos básicos y, por la otra, el cumplimiento de acuerdos.

Por otro lado, se consideran que todos los indicadores son económicos. Los de fin son indicadores que, en principio, se obtienen sin necesidad de erogar recursos del programa. Los de propósito, de componente y de actividades se obtienen a partir de registros administrativos que no requieren de una utilización importante de recursos humanos, materiales o financieros.

Considerando el aspecto de monitoreable, se observa que ninguno de los doce indicadores del Programa P005 cubren este criterio, pues las fichas técnicas de los indicadores no especifican el valor de la línea base ni fecha del primer levantamiento de la información²⁹. Por otra parte, en las fichas técnicas de los indicadores tampoco se especifica la frecuencia de los medios de verificación, por lo que no se puede valorar si la frecuencia de los medios de verificación coincide con la frecuencia de medición del indicador. Tampoco se precisan los medios de verificación para todas las variables. Lo que se tiene son elementos generales donde se encontraría la información;

²⁸ Para valorar las características de claridad, relevancia, económico, monitoreable y adecuado, se utilizaron las preguntas consideradas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014) en el documento Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales, página 47.

²⁹ La línea base del indicador "Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana" está incluida en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018.

por lo que no se puede valorar si los datos de las variables son medidos por el medio de verificación planteado. No se encontró evidencia de que los medios de verificación sean públicos.

Finalmente, aunque en todas las fichas de indicadores se clasifican adecuadamente la dimensión del indicador (eficacia, eficiencia, calidad y economía), en once de ellos no se puede valorar si el establecimiento de metas coincide con el comportamiento del indicador, por lo que se considera que no cumplen, en general, con la característica de adecuado. Al respecto, el indicador de Fin “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana” es el único que si cumpliría con este aspecto, ya que su meta sexenal y su línea base se define en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. Los otros indicadores incluyen, solamente, las metas intermedias y las del corriente ejercicio fiscal; no obstante, éstas coinciden, ya que 2016 representa el año del corriente ejercicio fiscal, pero también representa la mitad del sexenio. En otras palabras, a excepción del indicador de fin mencionado, los indicadores no establecen su línea base y sólo incluyen una meta, lo que imposibilita verificar si éstas fueron establecidas conforme al comportamiento esperado del indicador: ascendente en todos lo casos, menos la del fin mencionado.

Preguntas con las que se vinculan:

9, 10, 11, 15, 16, 17, 18 y 19.

15. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)?

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> • Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 6 y 8 características establecidas en la pregunta.

Todos los indicadores del Programa P005 “Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento de Territorio” cuentan con sus respectivas fichas técnicas. Éstas incluyen el espacio para llenar el nombre del indicador, el método de cálculo, la definición del indicador, la unidad de medida, la frecuencia de medición, el comportamiento esperado del indicador, la línea base y las metas. Para todos los indicadores, la información de los primeros 6 puntos está incluida en las fichas. Ninguno de los indicadores presenta el valor de su línea base. En cuanto a las metas, todos la muestran para el ejercicio fiscal en curso (La intermedias son las mismas que las de 2016). La excepción a los dos últimos puntos fue el indicador de Fin “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana”, el cual presenta su meta sexenal y su línea base en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018.

Para el nombre del indicador se recomienda que éste sea coherente con su método de cálculo. Para ello, es muy importante que inicie con alguna palabra que exprese relación entre variables (porcentaje, promedio, tasas, tasa de variación, razón..) y que incluya las variables que se relacionan, las que realmente están en el método de cálculo. En el método de cálculo, expresar dentro de las variables del numerador y del denominador que se refieren al año t o periodo t . En la frecuencia de medición es importante verificar si todos los indicadores de propósito, de componentes y de actividades deben ser anuales. En este sentido, sobre todo, para los indicadores que miden el avance en términos de una programación anual, lo más recomendable es que su frecuencia sea, por lo menos, semestral. Disminuir la frecuencia permitirá para este tipo de indicadores comunicar la necesidad de algún ajuste para cumplir con la programación, en caso de ser necesario. Se recomienda que todos los indicadores cuenten con su línea base. Ésta no corresponde de modo necesario a la primera estimación que se realiza al indicador, sino al valor inicial que el programa tomará como referencia³⁰. En este sentido, el hecho que sea un programa nuevo no lo exime de presentar datos de referencia. Para las metas, es recomendable que se definan de manera sexenal y anual. En caso de que se incremente la frecuencia de algunos indicadores, también se recomienda establecer metas acorde con las nuevas frecuencias.

Preguntas con las que se vinculan:

14, 16, 17 y 18.

³⁰ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, (México: CONEVAL, 2013): 64.

16. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características:

- a) **Cuentan con unidad de medida.**
- b) **Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.**
- c) **Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp?**

Respuesta: Sí

Nivel ³¹	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 1.7 y menos de 2.3 características establecidas en la pregunta.

El Programa P005, según su MIR, cuenta con 12 indicadores: 2 para el fin, 2 para el propósito, 5 para los componentes y 3 para las actividades. Todos los indicadores cuentan con sus respectivas unidades de medida: una de éstas está expresada en hectáreas; el resto en porcentajes. Cada unidad de medida es congruente con el método de cálculo para cada indicador (véase Anexo 4).

Para saber si una meta está orientada a impulsar el desempeño es necesario primero que exista y, luego, contar tanto con el comportamiento del indicador como con un punto de referencia para esta meta. La inexistencia de las metas implican la ausencia de objetivos cuantitativos hacia el que se quiere mover la institución. Por lo tanto, esta indefinición no impulsa el desempeño. En este sentido, todos los indicadores cuentan con metas anuales en sus fichas técnicas. La excepción fue el de “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana” el cual cuenta con meta sexenal, pero no está definida en su ficha, sino en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. Para este indicador también se establece su línea base en dicho programa. En cuanto al comportamiento de los indicadores, todos ellos lo definen. En todos los casos son ascendentes, a excepción del indicador anterior, el cual es descendente. Dado que la meta es menor que la línea base del indicador “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana”, se interpreta que es consistente con su comportamiento esperado, por lo que se considera que sí fomenta el desempeño del programa.

Los puntos de referencia de las metas son la línea base, otra meta del indicador, valores previos de los indicadores o el valor deseado para éste (algún estándar). Para el Programa P005, a excepción del indicador previo, ninguno de los otros indicadores cuenta con línea base ni con metas sexenales. Ellos sólo establecen una meta (la intermedia y la del ciclo presupuestario en curso son las mismas por referirse al mismo periodo). En otras palabras, estos indicadores no cuentan con otra meta que les sirva de referencia. Asimismo, ninguno de ellos muestra valores de periodos previos. En cuanto a un valor deseado o estándar, se encuentra que siete de estos indicadores debería tener un valor deseado de 100, ya que comparan una variable con su respectiva programación anual o el valor de su denominador es el que se debería lograr en el año. Estos indicadores son el Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial para la implementación de programas; el Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones; el Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector; el Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios; Convenios estandarizados firmados respecto de los convenios necesarios para una adecuada ejecución de las políticas de la SEDATU; el Porcentaje de avance acumulado en la firma de Convenios Estandarizados con las Entidades Federativas; el Porcentaje de unidades del Ramo 15 con Programas Presupuestarios que generan y aportan información para la integración del padrón único de beneficiarios. Los dos primeros se consideran que no impulsan el desempeño por tener metas inferiores a 100 para 2016. El resto, sí impulsarían el desempeño. Por lo anterior, únicamente cinco metas de los indicadores anteriores impulsan el desempeño ya que establecen

³¹ Cuando no existe información para valorar algún criterio se le otorga un puntaje de cero.

como meta el cumplimiento del 100% del indicador para el ejercicio fiscal vigente. En total 6 metas impulsan el desempeño.

Es importante mencionar que la línea base no corresponde de modo necesario a la primera estimación que se realiza al indicador, sino al valor inicial que el programa tomará como referencia³². En este sentido, el hecho que sea un programa nuevo no lo exime de presentar datos de referencia. Asimismo, es posible contar con valores previos de ciertas variables del indicador aunque correspondan a un programa nuevo, sobre todo cuando éstas son de tipo administrativo.

Por otro lado, se considera que cuatro de las metas de los indicadores son factibles de ser alcanzadas: 1. Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas; 2. Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios; 3. Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector, y 4. Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones. Para el primer indicador, se considera que todos los acuerdos son susceptibles de realizarse en un mismo ejercicio fiscal. Dado que el indicador mide el avance en estos acuerdos, una meta de 62.5 se considera factible de alcanzar. Para la meta del segundo indicador, implica la incorporación de la normatividad en las reglas, por lo que se considera viable de alcanzar; para la tercera y cuarta, dado que se compara cierto avance con una cantidad programada, si esta última está bien construida, entonces debería ser posible de realizarse. Para el resto de los indicadores, no es posible valorar este punto.

Preguntas con las que se vinculan:

14, 15 y 18.

³² Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, (México: CONEVAL, 2013): 64.

17. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a) **Oficiales o institucionales.**
- b) **Con un nombre que permita identificarlos.**
- c) **Permiten reproducir el cálculo del indicador.**
- d) **Públicos, accesibles a cualquier persona?**

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.

De total de 12 indicadores propuestos, todos tienen medios de verificación: 11 de ellos, los presentan en sus fichas técnicas y el de “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana”, en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. De éstos, la totalidad refieren documentos oficiales e institucionales. La mayoría de los documentos o medios de verificación no contienen un nombre específico: refieren a registros, base de datos o información de alguna área de la SEDATU. En todos los casos, se sugiere mencionar el nombre oficial del documento. Si no existe, se recomienda generarlo. Cuando hagan referencia a una página Web, incluir al apartado y el vínculo. El nombre del documento o información no debe generar confusión alguna.

No fue posible replicar el cálculo de los indicadores, ya que no se encontró información sobre ellos. En principio esto puede obedecer a que, en general, los medios de verificación no son públicos y a que podrían no estar generados aún, ya que todos los indicadores tienen frecuencia anual con fecha de publicación para enero de 2017, con excepción del de Fin “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana”, el cual se debería calcular con frecuencia bianual. Este indicador de fin ya debería contar con información, debido a que es parte del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018 y esté se publicó el 16 de diciembre de 2013; no obstante, para dicho instrumento no se definió el medio de verificación de manera clara, por lo que, sólo por esa situación, ya no sería replicable. Una situación similar sucede con el indicador de “Porcentaje de unidades del Ramo 15 con Programas Presupuestarios que generan y aportan información para la integración del padrón único de beneficiarios”, en donde se propone como medio de verificación el Número de unidades Administrativas que aportan la información requerida del Registro de solicitudes de información obligatoria al sistema de información del Sector de Desarrollo Agrario, Territorial Urbano y de Vivienda, pero no se especifica el medio de verificación.

La gran deficiencia en los medios de verificación es la disponibilidad pública de los documentos mencionados en la MIR. El equipo evaluador realizó una búsqueda de los documentos, pero sólo encontró los padrones de beneficiarios y publicaciones en el Diario Oficial de la Federación. En este sentido, es recomendable que los documentos sean públicos, actualizados y disponibles al público en general a través del portal Web de la SEDATU. Es importante otorgar un nombre específico al documento para facilitar la búsqueda de las variables. Los medios de verificación deberán establecerse por variable incluida en el método de cálculo del indicador, no por todo el indicador. Además, se sugiere incluir en las fichas técnicas los vínculos de las páginas Web en donde se encuentran los medios de verificación.

Preguntas con las que se vinculan:

14, 15, 18 y 19.

18. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente:

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel?

Respuesta: No

Para el conjunto Fin- Indicadores-Medios de verificación se proponen dos indicadores. La fuente del indicador “Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana” es Conavi, RU, según el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. Por su parte, el indicador de “Entidades federativas que llevan a cabo acciones de ordenamiento territorial” indica como medio de verificación el Registro de la Dirección General de Ordenamiento Territorial y de Atención a Zonas de Riesgo (DGOTAZR), a través de los datos del Sistema Integral de Información de los Programas y entidades federativas. Como se observa, los medios de verificación para estos dos indicadores no tienen un nombre específico. En este sentido, se recomienda especificar sus nombres e incluir un vínculo en la página Web en donde se puedan localizar. Otro medio de verificación para el indicador “Entidades federativas que llevan a cabo acciones de ordenamiento territorial” es “Datos estadísticos y censos del INEGI”. Este nombre es muy general para poder localizar la información. Se sugiere especificar la sección y su vínculo de página Web. En conclusión, dado que no se conocen las características de los medios no es posible verificar si son suficientes y necesarios para calcular los indicadores. Por otro lado, ninguno de los indicadores permiten medir el objetivo a nivel fin. El objetivo se refiere a la consolidación de ciudades compactas, mientras que los instrumentos miden la diferencia de la contención urbana en diferentes momentos de tiempo, lo cual no conduce necesariamente a la consolidación de una ciudad compacta, y la realización de programas de ordenamiento territorial por parte de las entidades, respectivamente.

Para el conjunto Propósito- Indicadores-Medios de verificación se proponen dos indicadores. Para cada uno de éstos se presentan documentos que no están disponibles públicamente y a los cuales no se tuvo acceso (Registro de los documentos del marco normativo y administrativo, y Registro de acuerdos). Por lo tanto, no es posible verificar si son suficientes y necesarios para calcular el indicador. Asimismo, el factor relevante del propósito es "Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado...". Como se ha mencionado, esto no ha sido definido; sin embargo, se refiere a alguna característica del Sector Agrario, Territorial y Urbano. En este sentido, los indicadores de propósito no miden una característica del Sector Agrario, Territorial y Urbano. Ellos valoran, por una parte, el grado en que se actualizan los documentos básicos y, por la otra, el cumplimiento de acuerdos.

Para el conjunto Componentes- Indicadores-Medios de verificación se proponen 5 indicadores, y para el conjunto Actividades-Indicadores-Medios de verificación, 3. En todos los casos, los medios de verificación que se incluyen sólo son vinculados con los respectivos numeradores de los indicadores, lo que sugiere que los medios de verificación no son suficientes para calcularlos, ya que excluyen los medios de verificación que alimentan a los denominadores de los indicadores. La excepción fue el indicador “Porcentaje de avance acumulado en la firma de Convenios Estandarizados con las Entidades Federativas”, cuyo denominador es 32; no obstante, para este caso, no se cuenta con las características del medio de verificación “Registro de Convenios con Entidades Federativas”, por lo que no es posible valorar la suficiencia del medio.

Asimismo, la característica de si son necesarios no se puede valorar, ya que no se ha tenido acceso a los medios de verificación por no ser éstos públicos o por ser tan generales que no es claro a qué se refieren.

Preguntas con las que se vinculan:

14, 15, 16, 17 y 19.

Valoración final de la MIR.

19. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado.

Las sugerencias de modificaciones a la MIR se establecen en el Anexo 5 de este documento. Aquí se enumeran algunas recomendaciones generales:

- Es necesario que las actividades estén vinculadas con los componentes correspondientes, y que para cada componente existan más de una actividad (pregunta 9);
- Las actividades deben ser redactadas de forma clara y sin ambigüedades, especificando conceptos técnicos. Éstas deben de ser suficientes para genera sus respectivos componentes (pregunta 9);
- Se recomienda modificar prácticamente todos los nombres de los componentes (10)
- Redactar el objetivo de propósito de forma clara y coherente con la problemática central establecida en el diagnóstico (pregunta 11);
- Se recomienda modificar el fin del programa para que sea claro y único, y esté alineado con las acciones que realiza el Programa P005 (pregunta 12);
- Las fichas técnicas de los indicadores deben de establecer las líneas base y las metas sexenales que permita monitorear los avances del programa. El establecimiento de éstas deben de ser consistente con el comportamiento esperado del indicador (pregunta 14);
- Es necesario establecer medios de verificación que estén disponibles públicamente y que permitan reproducir los indicadores por personas ajenas al programa. Para ello, se deben nombrar de la manera clara y especificar los vínculos de las páginas Web en donde se encuentren (pregunta 14 y 17);
- Los medios de verificación deberán establecerse para todas las variables de todos los indicadores (18)

Preguntas con las que se vinculan:

9, 10, 11, 12, 14, 17 y 18.

V. Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios

20. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

De las 63 unidades administrativas que conforman al Ramo 15, Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 52 erogan recursos del Programa P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. En su conjunto estas 52 unidades implementan los 18 programas presupuestarios de la SEDATU, incluyendo el P005. Las unidades que ejecutan el programa P005 se vinculan a funciones de desarrollo agrario, territorial y urbano. En este sentido, el nombre del programa podría quedarse corto, ya que sólo hace mención explícita al ordenamiento del territorio y al desarrollo urbano.

Como se ha mencionado, se considera que el Programa P005, por ser un programa de tipo administrativo, según la definición de Robison³³, es un programa que contribuye al logro de objetivos de los programas que sí entregan algún tipo de producto a la población externa a la institución. Con base en el ACUERDO por el que se emite la clasificación programática (Tipología general)³⁴, para el caso de SEDATU, estos serían los programas E001, Procuración de justicia agraria; E002, Programa de Atención de Conflictos Agrarios; E003, Ordenamiento y regulación de la propiedad rural; S177, Programa de acceso al financiamiento para soluciones habitacionales; S213, Programa para regularizar asentamientos humanos irregulares; S254, Programa de Prevención de Riesgos; S255, Consolidación de Reservas Urbanas; S273, Programa de Infraestructura; S274, Programa de Apoyo a la Vivienda; U001, Regularización y Registro de Actos Jurídicos Agrarios, y U003, Programa de modernización de los registros públicos de la propiedad y catastros. Para estos programas, se verificó que los componentes del programa P005 difirieran con sus componentes o actividades. Al respecto, ninguno de los programas de modalidad E, S o U³⁵ de SEDATU presentó componentes o actividades de sus respectivas matrices de indicadores repetidas con las del programa P005. Por lo tanto, se considera que el programa P005 es complementario con los de las modalidades expresadas, ya que la mejora en la coordinación de las unidades que conforman a SEDATU (el objetivo que se propone para el Programa P005) en conjunto con los componentes que realizan en el marco de sus programas presupuestarios se espera que generen en mayor cumplimiento en los objetivos de los programas.

En términos de los otros programas de SEDATU, que se clasificarían también como administrativos, según Robison, encontramos los siguientes: G001, Atención de asuntos jurídicos en materia agraria, territorial, urbana y vivienda; P003, Modernización del Catastro Rural Nacional; P004, Conducción e instrumentación de la política nacional de vivienda; O001, Actividades de apoyo a la función pública y buen gobierno; M001, Actividades de apoyo administrativo, y L001, Obligaciones jurídicas ineludibles. Para ninguno de estos programas se identificó que consideraran en sus componentes o actividades aspectos relacionados con manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. Asimismo, se considera que la mejora en coordinación, junto con las acciones de estos programas también generan mejores condiciones para potenciar los resultados esperados de los programas de modalidad E, S y U.

³³ Los programas administrativos involucran la realización de una serie de actividades, las cuales no implican la entrega de bienes y servicios hacia personas externas a la institución, pero soportan aquéllas áreas de la institución que sí lo hacen. Son programas que no se focalizan en su propios resultados, pero apoyan los de otros.

³⁴ Consejo Nacional de Armonización Contable, Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general), *Diario Oficial de la Federación*, 08 de agosto de 2013.

³⁵ La modalidad E se refiere a la Prestación de Servicios Públicos; la S a Sujetos a Reglas de Operación, y la U, a Otros Subsidios.

Recomendaciones:

- Modificar el nombre del Programa P005, de tal manera que considere las acciones de todo el Ramo 15: Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Un posible nombre sería Política de Coordinación del Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

Preguntas con las que se vinculan:

1 y 2.

VI. Valoración del Diseño del programa

1. Características del programa

El Programa P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio, según el ACUERDO por el que se emite la clasificación programática (Tipología general), se clasifica en la modalidad de “Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas”; es operado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Conforme a su MIR 2016, el programa cuenta con 5 componentes: Manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados; Bases de datos integradas, con información actualizada y sistematizada; Normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales implementada; Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido, y Convenios estandarizados firmados. Asimismo, las actividades que el programa estableció para generar estos componentes son Dictaminación de Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación; Generación e integración de la información, y Formalización de convenios estandarizados.

Con todos sus productos, el programa pretende obtener el siguiente propósito: Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano. Para su operación, el presupuesto asignado al programa fue de 897.9 millones de pesos en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016.

Para su monitoreo, la MIR del programa considera 12 indicadores: 2 para el fin, 2 para el propósito, 5 para los componentes y 3 para las actividades.

En 2016, el programa inició operaciones; es una fusión de los programas P001, Implementación de políticas enfocadas al medio agrario, territorial y urbano; P005 Definición y conducción de la política de desarrollo urbano y ordenación del territorio, y R001, Estudios y acciones de planeación del desarrollo urbano, los cuales operaron hasta 2015.

2. Justificación de la creación y diseño del Pp.

El programa cuenta con un diagnóstico. En éste se establece el árbol de problemas, en donde se identifica la problemática central que trata de atender, así como sus causas y sus efectos. La problemática central está redactada como una situación negativa, susceptible de ser revertida. En su redacción sólo faltaría incluir el área de enfoque. Asimismo, aunque dicha área sí es mencionada en el diagnóstico (las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades), no es cuantificada. Para el diagnóstico no se establece su frecuencia de actualización.

Por otro lado, no se encontró algún documento de la institución que justifique teóricamente los resultados atribuibles al programa o que sustente la vinculación entre sus componentes y su objetivo principal: el de propósito. De hecho, este último no es claro e, inclusive, no coincide con la forma positiva de expresar la problemática central, como lo sugiere la Metodología del Marco Lógico.

3. Contribución a los objetivos nacionales y sectoriales

El fin del programa (Contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante la implementación de políticas de desarrollo agrario, territorial y urbano) coincide con el Objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. Asimismo, según su diagnóstico, el programa también se vincula con el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018 en el Objetivo 1. “Promover el ordenamiento y la planeación territorial como articuladores del bienestar de las personas y el uso eficiente del suelo.”

Por otro lado, dado que el objetivo de propósito del programa -Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano- es ambiguo, no es posible valorar si es suficiente para el cumplimiento de algunas de las metas de los programas sectoriales, especiales o institucional.

4. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

Aunque en el diagnóstico del programa se identifica el área de enfoque, como ya se mencionó, no se indica su unidad de medida ni se cuantifica. Tampoco se encontró un reporte sobre la cantidad de los componentes generados por dichas unidades. La información de acceso público encontrada sobre el programa es la de su matriz de indicadores para resultados, el reporte de cumplimiento de las metas de sus indicadores (aunque por el momento aún no se generaban los resultados) y el presupuesto asignado para el programa, desagregado por unidad administrativa.

5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En términos generales, la redacción del propósito, de los componentes y de las actividades se apegan a la Metodología de Marco Lógico. También se consideran clara, a excepción del propósito, en el cual la expresión “Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado” es ambigua. En el caso del componente Convenios estandarizados firmados, se considera no claro. En el Fin se inicia con la palabra contribuir; no obstante, existen más de un objetivo en su redacción: consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables; facilitar la movilidad, y elevar la calidad de vida de sus habitantes. Asimismo, conforme con la Metodología de Marco Lógico el medio para alcanzar el fin es a través del propósito. Por lo tanto, si el fin se redacta como contribuir a un objetivo y se le agrega a través, o un sinónimo de éste, debería estar seguido del propósito. En el Fin del Programa P005 no se cumple esto.

A pesar de que en la MIR no se vinculan los componentes con sus actividades, se identificó que dos componentes cuentan con su respectiva actividad, dos no tienen actividades asociadas y un componente y una actividad son equivalentes, aunque con diferente redacción. Todas las actividades se consideran insuficientes, pero necesarias, para generar sus componentes. A su vez, no existen elementos para valorar si éstos son necesarios para generar al objetivo de propósito, ya que éste no es claro. Lo que sí se identificó es que los componentes no son suficientes para generar un cambio en las características Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15).

Tanto el fin como el propósito del programa se consideran no controlables por los responsables del mismo, lo cual es una característica deseable para este tipo de objetivos.

Aunque no se encuentran exactamente como se expresan en la MIR, el propósito, los componentes y las actividades del programa se identificaron en el Reglamento Interior de SEDATU, en el Manual de Organización General de SEDATU y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Ninguno de los indicadores se consideran totalmente claros. Esto obedece a la falta de coherencia entre el nombre del indicador y su fórmula; la no inclusión en el método de cálculo del periodo de referencia (periodo t , periodo $t-1$) o la utilización de algunos conceptos técnicos que no fueron definidos. Prácticamente, todos los indicadores son relevantes: miden el objetivo que intentan valorar. La excepción son los de fin y los de propósito. Todos los indicadores son económicos, ya que se obtienen de fuentes externas al programa o de registros administrativos. Casi ninguno de ellos cuenta con línea base ni con medios de verificación públicos. En cuanto a la dimensión del indicador, todos están correctamente categorizados. Dado que en general, sólo existía una meta para cada indicador no fue posible valorar su coherencia con el comportamiento esperado.

Prácticamente, todas las fichas de los indicadores tenían llenas las categorías de nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, metas y comportamiento del indicador. Todas las unidades de medidas coincidían con el nombre o método de cálculo. Seis metas de los indicadores impulsan el desempeño ya que establecen el cumplimiento del 100% del indicador para el ejercicio fiscal vigente o son consistentes con el comportamiento esperado del

indicador. Por otro lado, se considera que cuatro de las metas de los indicadores son factibles de ser alcanzadas: 1. Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas; 2. Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios; 3. Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector, y 4. Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones.

Todos los medios de verificación identificados refieren a documentos oficiales e institucionales; sin embargo, aún no se han generado o no son públicos, por lo que no fue posible replicar los indicadores. En general, al no visualizar los medios de verificación se complicó valorar si eran suficientes y necesarios para calcular a los indicadores.

6. Complementariedades y coincidencias con otros Pp

En términos generales, dado que el programa es implementado por 52 de las 63 unidades de SEDATU y estas 52 operan los 18 programas de SEDATU aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016, Análisis Funcional Programático Económico, y además se considera un programa administrativo bajo la definición de Robison, entonces el Programa P005 contribuye al cumplimiento de los objetivos de los programas que otorgan algún bien o servicio a la población: en nuestro caso, los de modalidad E, Prestación de Servicios Públicos; los S, Sujetos a Reglas de Operación, y los U, a Otros Subsidios. Con los otros programas, administrativos también, se complementan ya que todos buscan soportar a los de modalidad E, S y U. Los apoyos del Programa P005 no presentan duplicidad con los de los otros programas.

VII. Conclusiones

En un rango entre 0 y 100, el diseño del programa, valorado por 16 de las 20 preguntas de esta evaluación, obtuvo un puntaje de 43.75. En cierto sentido, esto significaría que el programa ha avanzado casi la mitad en términos de un diseño deseable, por lo que todavía presenta varias áreas de oportunidad.

La principal fortaleza del programa consiste en presentar complementariedad con todos los programas de SEDATU. Asimismo, otro atributo destacable es su vinculación perfecta con el objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018. No obstante, esta bondad no es potencializada ya que el objetivo presenta deficiencias de diseño: considera más de un objetivo, sus conceptos no son definidos y sus indicadores no son relevantes.

En cuanto a su matriz de indicadores para resultados, el programa cuenta con fichas técnicas que consideran todos los aspectos que se requieren en esta evaluación. El llenado es en donde se encontró algunas fallas, como la ausencia de la línea base y metas sexenales, problemas de claridad en los indicadores y medios de verificación no disponibles al público.

En términos de la justificación de la creación y diseño del PP se encontró que existe el documento para plasmarla (el diagnóstico); no obstante, éste requiere afinarse, sobre todo en términos de la identificación de la problemática central que busca atender el programa, así como de sus causas y de sus efectos; en la cuantificación de estas situaciones y en su justificación teórica.

Por último, los menores avances del programa se registraron en relación con el área de enfoque: aunque se identifica no se describe ni se cuantifica; sin embargo, resolver estos inconvenientes podrían ser relativamente fácil.

VIII. Bibliografía

- Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD), *Enfoque del Marco Lógico como Herramienta para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados por Objetivos*, 1-83, <http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/NORADManualdeMarcoLogico.pdf> (Fecha de consulta: 12 de agosto 2016)
- Aldunate, Eduardo y Julio Córdoba. *Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico* (Chile: ILPES-CEPAL. Manual 68, 2011): 1-121, http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/sm_n68_formulacion_prog_metodologia_ml.pdf (Fecha de consulta: 09 de agosto de 2016)
- Benjamín, Enrique y Franklin Fincowsky. *Organización de empresas*, 4ª ed. (México: Mc Graw Hill Education, 2014): 193-232.
- Burns, John. *Government capacity and the Hong Kong civil service*, *Public Administration*, Vol. 84, Núm. 3 (Oxford University Press, 2006).
- Consejo Nacional de Armonización Contable. Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general), *Diario Oficial de la Federación*, 08 de agosto de 2013.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: CONEVAL, 2013.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Metodología para la aprobación de indicadores de los programa sociales*. México: CONEVAL, 2014.
- Hilderbrand, Mary y Merilee Grindle. "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?". *Public Administration and Development* (Boston: Harvard University Press, 1995).
- Laegreid, Per, Külli Sarapuu, Lise H. Rykkja y Tiina Randma. *Organizing for Coordination in the Public Sector: Practices and Lessons from 12 European Countries*. UK: Palgrave Macmillan, 2014.
- Lindblom, Charles E. *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*. *The American Political Science Review*, Vol. 64, Núm. 4, 1970, 1268-1272.
- Migdal, Joel. *Strong Societies and Weak States* (Princeton: Princeton, University Press, 1988).
- Ortegon, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto, "Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas" (ILPES-CEPAL Manual 42, 2005) <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518es.pdf;jsessionid=1BD31A26B57A44F74B733F471A6624B2?sequence=1> (Fecha de consulta: 12 de agosto 2016).
- Peters, B. Guy. *Pursuing horizontal management. The politics of public sector coordination* (Kansas: University press of Kansas, 2015).
- Presidencia de la República, "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre de 1976, última reforma 18 de julio de 2016.
- Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. *Diario Oficial de la Federación*, 20 de mayo de 2016.
- Presidencia de la República, Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, *Diario Oficial de la Federación*, 28 de junio de 2006, última reforma 30 de marzo de 2016.
- Presidencia de la República. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 2006, última reforma 30 de diciembre de 2015.

- Repetto, Fabián. Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina. *Serie de documentos de trabajo del INDES* (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004).
- Robinson, Marc. *Performance Budgeting* (Washington D.C.: International Monetary Fund, 2007).
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*, 4ª ed. (México: Mc Graw Hill Education, 2012): 58-87.
- Rosas Huerta, Angélica. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Revista Política y Cultura*, núm. 30 (México: UAM-Xochimilco, otoño 2008): 124-127.
- Sánchez, M. T., Bocco, G e Izquierdo, J. M. (Coords.) (2013), *La política de ordenamiento territorial en México: de la teoría a la práctica*. México: Centro de Investigaciones en Geografía Ambienta (CIGA-UNAM), Instituto de Geografía (UNAM), SEMARNAT-INECC.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Indicadores de programas presupuestarios. Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios de la Secretaría 2016*. <http://www.sedatu.gob.mx/gobmx/transparencia/indicadores/> (Fecha de consulta: 07 de agosto de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados del Programa P005. Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio*, <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95501/P-005PoliticaDesarrolloUrbanoOrdenamientodelTerritorio.pdf> (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, “Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano”, *Diario Oficial de la Federación*, 21 de diciembre de 2015.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Diagnóstico del Programa P005. Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio* (México: 2015).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Programa Nacional de Desarrollo Urbano 2014-2018, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de abril de 2014.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. “Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano”, *Diario Oficial de la Federación*, 02 de abril de 2013 última reforma 31 de octubre de 2014.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018, *Diario Oficial de la Federación*, 16 de diciembre de 2013.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “*Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2017*”, 14 de julio de 2016, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114495/Criterios_MIR_2017.pdf (Fecha de consulta: 28 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “*Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexo XXII. Seguimiento del Desempeño de los Programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016*”, <http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/FinanzasPublicas/docs/congreso/info trim/2016/it/04afp/itanfp22201601.pdf> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “*Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2016*”, 2 de julio de 2015,

- http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/22199/Criterios_MIR_2016.pdf (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2016.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Presupuesto de Egresos de la Federación Ejercicio Fiscal 2016 (Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados OIM del Tomo III”, <http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF/Tomolll> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Elementos mínimos para la elaboración del diagnóstico que justifica la creación o modificación sustancial de programas presupuestarios a incluirse en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016 (oficio No. 419-A-15-0794, 2015). Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion15/elementoselaboraciondiagnostico2016.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Datos del programa*, P-005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=15P005> (Fecha de consulta: 05 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Transparencia Presupuestaria. Observatorio del gasto. <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/SED> (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, (México: 2013): 41, <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guiaconstruccionmirimp2010082320.pdf> (Fecha de consulta: 07 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 2007.
- Secretaría de la Función Pública. Acuerdo por el que se da a conocer el Manual de Operación del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales. *Diario Oficial de la Federación*, 29 de junio de 2011.
- Sikkinki, Kathryn. “Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque institucionalista”. *Desarrollo Económico*, núm.128 (Buenos Aires: 1993).
- Weiss, Linda. *The myth of the powerless state* (Nueva York: Cornell University Press, 1998).
- Willems, Stéphane y Kevin Baumert. Institutional capacity and climate actions (París: OECD, Environmental Directorate, International Energy Agency, 2003).

IX. Anexos

Anexo 1. Descripción General del Programa

a) Identificación del programa

Nombre del programa:	P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial
Ramo:	15-Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
Dependencia:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)
Unidad Responsable:	113-Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional ³⁶
Año de inicio:	2016
Modalidad	P: Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

b) Problema o necesidad que el Pp pretende atender, atenuar o resolver

Baja capacidad institucional para implementar estrategias e instrumentos de política de desarrollo urbano y ordenamiento territorial.

c) Contribución del Pp a las metas nacionales, a través de los objetivos sectoriales

El Programa P005 contribuye a la meta de lograr un México Incluyente y al objetivo 2.5 del PND: “Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna”; a través del objetivo sectorial 3: “Consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes”.

d) Descripción de los objetivos del Pp, así como de los bienes o servicios que ofrece (componentes)

El fin del programa es “Contribuir a consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes mediante la implementación de políticas de desarrollo agrario, territorial y urbano”.

Su propósito es “Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado con la implementación de políticas de desarrollo agrario territorial y urbano”.

Los productos que el programa tiene contemplado son manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados.

e) Identificación y cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

El área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades. No existe una cuantificación y caracterización del área de enfoque, ni una ubicación territorial.

f) Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso (2016)

\$ 897.92 millones de pesos

³⁶ La Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional fue el área designada para coordinar esta evaluación.

g) Metas de Fin, Propósito y Componentes

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Metas al concluir 2016
Fin	Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana	Este indicador resulta de la sumatoria de los perímetros de contención urbana del segundo periodo de medición, menos la sumatoria de los perímetros de contención urbana del primer año de medición. Los perímetros de contención urbana se clasifican en intraurbano (U1): zonas urbanas consolidadas con acceso a empleo; primer contorno (U2): zonas en proceso de consolidación; y segundo contorno (U3): zonas contiguas al área urbana. Fórmula: $A = A2 - A1$ Donde: A= Área total de los perímetros de contención urbana $A1 = \text{Área total de los perímetros de contención urbana en el primer período de medición}$ ($A1 = U11 + U21 + U31$) $A2 = \text{Área total de los perímetros de contención urbana en el segundo período de medición}$ ($A2 = U12 + U22 + U32$)	17,854.02 ³⁷
	Entidades federativas que llevan a cabo acciones de ordenamiento territorial.	(Entidades federativas que elaboran o actualizan su programa de ordenamiento territorial y/o realizan estudios y proyectos para la reubicación de la población en zonas de riesgos / Total de entidades federativas) * 100.	62.50%
Propósito	Nivel de Avance porcentual en la actualización de Marco Normativo interno del Sector	(No. de documentos básicos actualizados/ total de documentos básicos identificados para ser actualizados entre 2016 - 2018) * 100	26.67%
	Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas.	(Número de acuerdos cumplidos y concluidos que fueron establecidos en cada una de las sesiones de los órganos para la coordinación del sector / El total de acuerdos registrados de los órganos para la coordinación del sector) * 100	62.50%
Componente 1	Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector.	(No. de documentos básicos actualizados/ Total de documentos básicos programados por actualizarse en el año) * 100	100%
Componente 2	Porcentaje de padrones de beneficiarios de los programas presupuestarios integrados al padrón único de beneficiarios en relación al total de programas presupuestarios.	(Número de padrones de beneficiarios integrados en el ejercicio fiscal al padrón único de beneficiarios / Total de programas presupuestarios con padrón de beneficiarios) * 100	50.00%
Componente 3	Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios.	(No. de programas presupuestarios que en sus Reglas de Operación o Lineamientos incorporaron la Normatividad establecida para el impulso a la coordinación horizontal / total de programa presupuestarios que emiten reglas de operación o lineamientos) * 100	100%
Componente 4	Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones	(Avance en la integración del Programa de coordinación / Avance programado para la integración del Programa de Coordinación) * 100	40.00%

³⁷ Representa la meta sexenal del indicador, según el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Metas al concluir 2016
Componente 5	Convenios estandarizados firmados respecto de los convenios necesarios para una adecuada ejecución de las políticas de la SEDATU.	(Número de convenios estandarizados firmados / Número de convenios necesarios)*100	100%
Actividad 1	Avance en la dictaminación de instrumentos normativos.	(Número de manuales, reglamentos y lineamientos dictaminados / Total de manuales, reglamentos y lineamientos a dictaminar) * 100	66.67%
Actividad 2	Porcentaje de unidades del Ramo 15 con Programas Presupuestarios que generan y aportan información para la integración del padrón único de beneficiarios.	(Número de unidades Administrativas que aportan la información requerida / El total de Unidades Administrativas con Programas Presupuestarios)*100	100%
Actividad 3	Porcentaje de avance acumulado en la firma de Convenios Estandarizados con las Entidades Federativas.	(Convenios Estandarizados Firmados con Entidades Federativas /32)*100	100%

h) Valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad

En un rango entre 0 y 100, el diseño del programa, valorado por 16 de las 20 preguntas de esta evaluación, obtuvo un puntaje de 43.75. En cierto sentido, esto significaría que el programa ha avanzado casi la mitad en términos de un diseño deseable, por lo que todavía presenta varias áreas de oportunidad. Éstas se encuentran desde una identificación adecuada de la problemática central que pretende atender, de sus causas y de sus efectos. Esta redefinición implica establecer nuevos objetivos de propósito y de fin. Para los objetivos de componentes también se requieren realizar algunas modificaciones que implican mantener la mayoría de los componentes con alguna variación en su redacción. Que el programa P005 adopte la propuesta de problemática central considerada en esta evaluación también implicaría la posibilidad de diseñar otros mecanismos que mejoren la coordinación de las áreas administrativas de SEDATU. Estos mecanismos representarían componentes adicionales para el programa. Las actividades de los componentes actuales del programa son insuficientes para generarlos. Por lo tanto, el área responsable de coordinar el programa debe establecer actividades adicionales. Las modificaciones o adiciones de objetivos de diferentes niveles en el resumen narrativo de la MIR del programa sugiere la eliminación de algunos indicadores y la creación de otros, lo que también incide en identificar nuevos medios de verificación. En este sentido, el programa tiene el reto de definir medios de verificación suficientes, necesarios, con nombres detallados, públicos y que permitan que los indicadores del programa sean replicables para cualquier persona interesada en ello. También es momento de que todos estos aspectos, y otros como la definición del área coordinadora del programa y el establecimiento de mecanismos de transparencia y de evaluación, se incluyan en un documento normativo del programa. En resumen, el programa cuenta con una serie de elementos de planeación; sin embargo, la calidad de éstos aún no es la deseable, sobre todo en la información relacionada con los posibles resultados del programa (objetivos de propósito y de fin).

Anexo 2. Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

En el apartado III. Identificación y Descripción del Problema del diagnóstico del Programa P005 se expresa que el área de enfoque son las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades, pero no existe una cuantificación y caracterización de ésta ni una ubicación territorial.

Anexo 3. Indicadores

Nombre del Programa: P005, Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio

Modalidad: "P" Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

Dependencia/Entidad: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)

Unidad Responsable: 113-Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional³⁸

Tipo de Evaluación: Evaluación en materia de Diseño del Programa

Año de la Evaluación: 2016

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
Fin	Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana	Este indicador resulta de la sumatoria de los perímetros de contención urbana del segundo periodo de medición, menos la sumatoria de los perímetros de contención urbana del primer año de medición. Los perímetros de contención urbana se clasifican en intraurbano (U1): zonas urbanas consolidadas con acceso a empleo; primer contorno (U2): zonas en proceso de consolidación; y segundo contorno (U3): zonas contiguas al área urbana. Fórmula: $A = A2 - A1$ Donde: A= Área total de los perímetros de contención urbana A1= Área total de los perímetros de contención urbana en el primer periodo de medición ($A1 = U11 + U21 + U31$) A2=Área total de los perímetros de contención urbana en el segundo periodo de medición ($A2 = U12 + U22 + U32$)	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Entidades federativas que llevan a cabo acciones de ordenamiento territorial.	(Entidades federativas que elaboran o actualizan su programa de ordenamiento territorial y/o realizan estudios y proyectos para la reubicación de la población en zonas de riesgos /Total de entidades federativas)*100.	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Propósito	Nivel de Avance porcentual en la actualización de Marco Normativo interno del Sector	(No. de documentos básicos actualizados/ total de documentos básicos identificados para ser actualizados entre 2016 - 2018) *100	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

³⁸ La Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional fue el área designada para coordinar esta evaluación.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
	Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas.	(Número de acuerdos cumplidos y concluidos que fueron establecidos en cada una de las sesiones de los órganos para la coordinación del sector / El total de acuerdos registrados de los órganos para la coordinación del sector) *100	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Componente 1	Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector.	(No. de documentos básicos actualizados/ Total de documentos básicos programados por actualizarse en el año) *100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Componente 2	Porcentaje de padrones de beneficiarios de los programas presupuestarios integrados al padrón único de beneficiarios en relación al total de programas presupuestarios.	(Número de padrones de beneficiarios integrados en el ejercicio fiscal al padrón único de beneficiarios /Total de programas presupuestarios con padrón de beneficiarios) *100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Componente 3	Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios.	(No. de programas presupuestarios que en sus Reglas de Operación o Lineamientos incorporaron la Normatividad establecida para el impulso a la coordinación horizontal / total de programa presupuestarios que emiten reglas de operación o lineamientos) *100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Componente 4	Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones	(Avance en la integración del Programa de coordinación / Avance programado para la integración del Programa de Coordinación) * 100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
Componente 5	Convenios estandarizados firmados respecto de los convenios necesarios para una adecuada ejecución de las políticas de la SEDATU.	(Número de convenios estandarizados firmados / Número de convenios necesarios)*100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Actividad 1	Avance en la dictaminación de instrumentos normativos.	(Número de manuales, reglamentos y lineamientos dictaminados / Total de manuales, reglamentos y lineamientos a dictaminar) * 100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Actividad 2	Porcentaje de unidades del Ramo 15 con Programas Presupuestarios que generan y aportan información para la integración del padrón único de beneficiarios.	(Número de unidades Administrativas que aportan la información requerida / El total de Unidades Administrativas con Programas Presupuestarios)*100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Actividad 3	Porcentaje de avance acumulado en la firma de Convenios Estandarizados con las Entidades Federativas	(Convenios Estandarizados Firmados con Entidades Federativas /32)*100	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí

Anexo 4. Metas del programa

Nombre del Programa: P005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio

Modalidad: "P" Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

Dependencia/Entidad: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)

Unidad Responsable: 113-Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional

Tipo de Evaluación: Evaluación en materia de Diseño del Programa

Año de la Evaluación: 2016

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Fin	Crecimiento de la superficie de los polígonos de contención urbana	Sin meta	Sí	El indicador valora una superficie. En este sentido se considera adecuado usar como unidad de medida a las hectáreas.	Sí	Cuenta con meta sexenal y con línea base establecida en su programa sectorial. Éstas son consistentes con el sentido del indicador: descendente.		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
	Entidades federativas que llevan a cabo acciones de ordenamiento territorial.	62.50%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.		Sólo cuenta con una meta, carece de línea base y de un parámetro con el cual comparar la meta.		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
Propósito	Nivel de Avance porcentual en la actualización de Marco Normativo interno del Sector	26.67%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.		Sólo cuenta con una meta, carece de línea base y de un parámetro con el cual comparar la meta.		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
	Nivel cumplimiento porcentual en la Coordinación Sectorial, para la implementación de programas.	62.50%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	No	"El total de acuerdos registrados de los órganos para la coordinación del sector" deberían realizarse en el	Sí	Se considera que "El total de acuerdos registrados de los órganos para la	Sí

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
						mismo periodo que fueron adquiridos, al menos que algunos de ellos tengan una periodicidad superior al del indicador.		coordinación del sector", son susceptibles de realizarse.	
Componente 1	Porcentaje de actualización de Marco Normativo interno del Sector.	100%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	Sí	La meta representa lo máximo a lo que se puede llegar en el indicador	Sí	Dado que se compara con una cantidad programada, si ésta está bien construida, entonces debería ser factible de realizarse. Si está subestimada, será relativamente fácil alcanzarla por lo que podría no incentivar el desempeño, aunque seguiría siendo factible de alcanzar. Si está sobrestimada, sería orientada a impulsar el desempeño,	No

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
								pero no sería factible de alcanzar. Para este caso suponemos que está bien construida la meta.	
Componente 2	Porcentaje de padrones de beneficiarios de los programas presupuestarios integrados al padrón único de beneficiarios en relación al total de programas presupuestarios.	50.00%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.		Sólo cuenta con una meta, carece de línea base y de un parámetro con el cual comparar la meta.		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
Componente 3	Porcentaje de Programas Presupuestales que incorporan la normatividad establecida para el impulso de la coordinación horizontal entre el total de Programas Presupuestarios.	100%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	Sí	La meta representa lo máximo a lo que se puede llegar en el indicador	Sí	Sólo implica la incorporación de la normatividad en las reglas, por lo que se considera factible de alcanzar.	No
Componente 4	Porcentaje de avance en la integración del Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones	40.00%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	No	La meta debería tomar valores cercanos a 100.	Sí	Dado que se compara con una cantidad programada, si ésta está bien construida, entonces debería ser factible de realizarse. Si está subestimada, será relativamente	Sí

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
								fácil alcanzarla por lo que podría no incentivar el desempeño, aunque seguiría siendo factible de alcanzar. Si está sobrestimada, sería orientada a impulsar el desempeño, pero no sería factible de alcanzar. Para este caso suponemos que está bien construida la meta.	
Componente 5	Convenios estandarizados firmados respecto de los convenios necesarios para una adecuada ejecución de las políticas de la SEDATU.	100%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	Sí	La meta representa lo máximo a lo que se puede llegar en el indicador		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
Actividad 1	Avance en la dictaminación de instrumentos normativos.	66.67%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.		Sólo cuenta con una meta, carece de línea base y de un parámetro con el cual comparar la meta.		No se cuenta con elementos para responder.	Sí

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
Actividad 2	Porcentaje de unidades del Ramo 15 con Programas Presupuestarios que generan y aportan información para la integración del padrón único de beneficiarios.	100%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	Sí	La meta representa lo máximo a lo que se puede llegar en el indicador		No se cuenta con elementos para responder.	Sí
Actividad 3	Porcentaje de avance acumulado en la firma de Convenios Estandarizados con las Entidades Federativas	100%	Sí	Dado que el numerador es un subconjunto del denominador y está expresado por cada 100 unidades, se considera adecuado utilizar el porcentaje como unidad de medida.	Sí	La meta representa lo máximo a lo que se puede llegar en el indicador		No se cuenta con elementos para responder.	Sí

Anexo 5. Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados

Detalle de la Matriz								
Ramo:	15 - Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano							
Unidad Responsable:	113 - Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional							
Clave y Modalidad del Pp:	P - Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas							
Denominación del Pp:	P-005 - Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio							
Clasificación Funcional:								
Finalidad:	2 - Desarrollo Social							
Función:	2 - Vivienda y Servicios a la Comunidad							
Subfunción:	1 - Urbanización							
Actividad Institucional:	10 - Ordenación y regularización de la propiedad rural y urbana							
Objetivo			Fin Orden			Supuestos		
Contribuir a que los programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) avancen en el cumplimiento de sus objetivos a través de la mejor coordinación de las unidades administrativas de SEDATU durante la implementación de sus programas presupuestarios			1			Los supuestos de los programas de SEDATU a nivel de propósitos se cumplen.		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Índice de cumplimiento de objetivos de los programas de la SEDATU	El índice mide, en términos porcentuales, qué tan lejos se encuentran los indicadores de propósito de los programas de sus respectivos valores óptimos. El índice representa una medida de los avances de los programas en sus principales objetivos (los de propósito); oscila entre 0 y 100. Valores más altos implican mayor cercanía con los valores óptimos de los indicadores, es decir mayor avance en el cumplimiento de los objetivos de propósito.	Ver Anexo 18	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Bianual**	Indicadores de propósito de los programas de SEDATU: Matrices de indicadores de resultados de los programas sujetos a reglas de operación: http://www.gob.mx/sedatu/documentos/matriz-de-indicadores-para-resultados-de-los-programas-presupuestarios-2016?idiom=es ; Avance de los indicadores de propósito de los programas de SEDATU: Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexo XXII. Seguimiento del Desempeño de los Programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016: http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Informes_al_Congreso_de_la_Union

Objetivo			Propósito			Supuestos		
Las unidades administrativas de SEDATU incrementan su coordinación durante la implementación de sus programas presupuestarios			Orden			1		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Índice de coordinación de las unidades administrativas de SEDATU	El índice valora en qué medida las unidades administrativas de SEDATU aplican una serie de técnicas de coordinación. Éstas pueden ser ejecutadas en su relación con las mismas unidades de SEDATU o con gobiernos estatales o municipales.	Ver Anexo 19	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Porcentaje de titulares de las unidades administrativas que contestaron que utilizaron cierta técnica de coordinación: Informe de resultados de la encuesta sobre la utilización de técnicas de coordinación.
Objetivo			Componente			Supuestos		
C1. Manuales de procedimientos dictaminados.			Orden			1		
						Existe difusión del manual de procedimientos y las Unidades Administrativas cumplen con lo establecido.		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de Unidades Administrativas del Ramo 15 que cuentan con un Manual de procedimientos dictaminado	Es un indicador de cobertura que expresa qué tanto de las unidades administrativas del Ramo 15 cuenta con un manual de procedimientos específico; oscila entre 0 y 100. Entre más alto implica que una mayor parte de unidades cuentan con dicho manual.	(Número de Unidades Administrativas del Ramo 15 con manual de procedimientos dictaminados al concluir el año t / Total de Unidades Administrativas del Ramo 15 en el año t) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Total de Unidades Administrativas de SEDATU :Presupuesto de Egresos de la Federación. Generalmente en el Anexo de Análisis Funcional Programático Económico; Número de Unidades Administrativas con manual de procedimientos:Página de internet de la normateca de SEDATU

Objetivo			Orden			Supuestos		
C2. Padrones de los programas presupuestarios de SEDATU integrados			2					
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de programas presupuestarios del Ramo 15 con padrones de beneficiarios integrados al padrón único de beneficiarios.	De los todos los programas presupuestarios del Ramo 15 que tienen la obligación de generar padrones de beneficiarios, indica qué parte de ellos cuentan con padrones de beneficiarios integrados al padrón único.	(Número de programas presupuestarios del Ramo 15 con padrones de beneficiarios integrados al padrón único de beneficiarios al concluir el año t / Total de programas presupuestarios del Ramo 15 que por normativa vigente en el año t deben generar un padrón de beneficiarios) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Calidad	Anual	Número de programas con padrones de beneficiarios integrados al padrón único de beneficiarios: Matriz de Integración 2016 del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G); Total de Programas presupuestarios que por normativa deben generar un padrón de beneficiarios: Reglas de Operación o Lineamientos de los Programas presupuestarios del Ramo 15.
Objetivo			Orden			Supuestos		
C3. Reglas o lineamientos de operación elaborados*			3					
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Calificación promedio otorgada a las Reglas o Lineamientos de Operación de los programas presupuestarios del Ramo 15 en términos de la inclusión de criterios deseables de coordinación horizontal	Mide en qué medida las reglas o lineamientos de operación de los programas presupuestarios del Ramo 15 incluyen criterios deseables de coordinación horizontal. El indicador oscila entre 0 y 100. Valores más altos implican una mayor inclusión de dichos criterios. Se obtiene del promedio de calificaciones otorgadas a cada regla o lineamiento. La calificación de cada regla o lineamiento es el porcentaje de cumplimiento de los criterios, que son binarios (toman valores 0 y 1, para incumplido o cumplido, respectivamente).	[Suma de los criterios cumplidos de todas las reglas o lineamientos de operación de los programas presupuestarios vigentes en el año t / (Total de reglas o lineamientos de operación de los programas presupuestarios vigentes en el año t * Total de criterios considerados deseables para la inclusión de la coordinación horizontal en el año t)] *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Calidad	Anual	Suma de los criterios cumplidos de todas las reglas o lineamientos de operación de los programas presupuestarios: Registro de validación de criterios de coordinación horizontal de la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional; Total de reglas o lineamientos de operación de los programas presupuestarios: Diario Oficial de la Federación. Disponible también en la página Web de SEDATU: http://www.sedatu.gob.mx/gobmx/transparencia/indicadores/

Objetivo			Orden			Supuestos		
C4. Convenios de coordinación firmados			4					
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de instituciones con las que se requiere coordinación que han firmados con SEDATU convenios de coordinación	Para generar este indicador primero se tendría que indicar con qué instituciones (otros niveles de gobierno u organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) sería deseable firmar convenios de coordinación en cierto año. Posteriormente, se mediría con cuántas de ellas realmente se firmaron los convenios. El indicador representa en qué medida la SEDATU ha avanzado en la firma de convenios de coordinación con aquellas instituciones no perteneciente al gobierno federal que considera relevantes en la implementación de acciones conjuntas.	(Número de instituciones no pertenecientes al gobierno federal que han firmado con SEDATU convenios de coordinación en el año t/ Número de instituciones no pertenecientes al gobierno federal con las que se requiere firmar convenios de coordinación en el año t)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Año	Número de instituciones no pertenecientes al gobierno federal que han firmado con SEDATU convenios de coordinación: Registro de convenios firmados; Número de instituciones no pertenecientes al gobierno federal con las que se requiere firmar convenios de coordinación: Catálogo de unidades con las que se requiere coordinación.
Objetivo			Orden			Supuestos		
C5. Matrices de indicadores para resultados elaboradas			5					
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por la SHCP que son consideradas como factibles por esta institución	Mide el total de Matrices de Indicadores para Resultados factibles respecto el total de Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por la SHCP	(Número de matrices de Indicadores para Resultados consideradas factibles por la SHCP hasta el año t/ Número de matrices de Indicadores para Resultados revisadas por la SHCP hasta el año t)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Calidad	Anual	Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por la SHCP: Reporte de Análisis y recomendaciones de la MIR elaborado por la SHCP; Matrices de Indicadores para Resultados factibles: Reporte de Análisis y recomendaciones de la MIR elaborado por la SHCP
Porcentaje de Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por el CONEVAL con Dictamen de aprobación directa o condicionada por parte de esta institución	Mide el total de Matrices de Indicadores para Resultados con Dictamen de aprobación directa y condicionada por parte de CONEVAL respecto el total de Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por CONEVAL	(Matrices de Indicadores para Resultados con Dictamen de aprobación directa o condicionada por parte de CONEVAL hasta el año t / Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por el CONEVAL hasta el año t)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Calidad	Anual	Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por el CONEVAL: Dictámenes de aprobación; Matrices de Indicadores para Resultados con semaforización verde: Dictámenes de aprobación
Actividad								

Nota: Para el componente de las reglas de operación también se podrían otorgar calificaciones en términos de la inclusión de las estrategias del Enfoque transversal del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018

Propuesta de actividades de los componentes

En esta sección, con base en la revisión de la literatura y del marco jurídico en el tema, se presenta, para cada propuesta de componente del Programa P005, la recomendación de actividades.

C1. Manuales de procedimientos dictaminados.

Según Benjamín y Fincowsky³⁹ para generar los manuales administrativos se deben seguir las siguientes acciones:

1. Diseño del proyecto;
2. Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes;
3. Integración de los datos;
4. Técnicas de apoyo al análisis;
5. Preparación del manual;
6. Formulación de recomendaciones;
7. Elaboración del informe;
8. Presentación del manual para su aprobación;
9. Reproducción del manual;
10. Implementación del manual;
11. Difusión del manual;
12. Revisión y actualización.

Para efectos de la matriz de indicadores del programa P005, 12 actividades se consideran bastantes. En este sentido, las doce anteriores se resumen en las siguientes:

1. Integración de la información a incluir en el manual. Considera las 3 primeras acciones propuestas por Benjamín y Fincowsky;
2. Elaboración del manual. Incluye las acciones 4, 5, 6 y 7 propuestas por Benjamín y Fincowsky;
3. Revisión de la necesidad de actualizar el manual. Es la actividad 12 propuesta por Benjamín y Fincowsky.

C2. Padrones de los programas presupuestarios de SEDATU integrados

Del ACUERDO por el que se da a conocer el Manual de Operación del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales⁴⁰ se identifican una serie de etapas para la integración de los padrones de los programas en un padrón único. Entre ellas destacan la generación de los archivos de texto con el modelo de datos SIIPP-G; el registro del padrón actualizado en el tablero de control; la validación de la información actualizada; la generación del reporte de validación; en su caso, la corrección de la información, y el envío de resultados a las dependencias. Todas ellas, se pueden clasificar en las siguientes:

1. Integración de padrones de beneficiarios de los programas de la Secretaría;

³⁹ Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 4ª ed. (México: Mc Graw Hill Education, 2014): 193-232

⁴⁰ Secretaría de la Función Pública, Acuerdo por el que se da a conocer el Manual de Operación del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales, *Diario Oficial de la Federación*, 29 de junio de 2011.

2. Validación de la información contenida en los padrones, y
3. Registro de los padrones de los programas en el padrón único.

C3. Reglas o lineamientos de operación elaborados

En el Artículo 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria⁴¹ se define el proceso para la elaboración de reglas de operación. Al respecto, el Artículo expresa lo siguiente:

“I. Las dependencias, las entidades [...] o, en su caso, las entidades no coordinadas deberán presentar a la Secretaría [...] sus proyectos de reglas de operación, tanto de los programas que inicien su operación en el ejercicio fiscal siguiente, como las modificaciones a aquellas que continúen vigentes.

[...]

La Secretaría deberá emitir la autorización presupuestaria correspondiente [...]

II. Una vez que las dependencias, las entidades [...] o, en su caso, las entidades no coordinadas, obtengan la autorización presupuestaria de la Secretaría, deberán hacer llegar [...] a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, los proyectos de reglas de operación, para que ésta emita [...] el dictamen regulatorio [...]

Las dependencias, las entidades [...] o, en su caso, las entidades no coordinadas, publicarán en el Diario Oficial de la Federación las reglas de operación de programas nuevos, así como las modificaciones a las reglas de programas vigentes, [...]”

De la redacción anterior, se puede deducir que las actividades que deben realizar las instituciones para generar sus reglas de operación son las siguientes:

1. Generar los proyectos de reglas de operación;
2. Tramitar las autorizaciones de las reglas ante la SHCP y la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, y
3. Publicar las reglas en el Diario Oficial de la Federación.

Dado que a SEDATU le interesa que las reglas del Ramo 15 introduzcan en su texto criterios de coordinación horizontal, se agregan otras dos actividades:

- Elaboración de los criterios de coordinación y de políticas transversales a considerarse en las reglas o lineamientos de operación;
- Notificación a los Programas presupuestarios de los párrafos transversales a incorporar en las Reglas de Operación y Lineamientos

Las dos actividades previas iniciaran el proceso de elaboración de reglas o lineamientos de operación.

⁴¹ Presidencia de la República, Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 2006, última reforma 30 de diciembre de 2015.

C4. Convenios de coordinación firmados.

Aunque no se encontró en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y en su Reglamento⁴², alguna referencia sobre el proceso para crear convenios de coordinación, se considera que éste es similar al de la elaboración de las reglas de operación: existe una etapa de la generación del proyecto de convenios, le sigue la aprobación y la publicación.

C5. Matrices de indicadores para resultados elaboradas

Para el caso del proceso de elaboración de la matriz de indicadores para resultados es importante considerar los siguientes aspectos:

- Es un proceso participativo;
- Implica las siguientes etapas: identificar el problema principal; examinar los efectos que provoca el problema; identificar las causas del problema; establecer la situación deseada (objetivo); identificar medios para la solución; definir acciones, y configurar alternativas de programa⁴³. Asimismo, considera el diseño de indicadores, el establecimiento de medios de verificación y la identificación de riesgos para la implementación de los programas.

Al ser el diseño de la matriz de marco lógico, un proceso participativo implica el intercambio de opiniones y el establecimiento de consensos entre diferentes participantes (involucrados). Generalmente, el mecanismo para generar esta interrelación es a través de sesiones: que pueden ser reuniones o talleres. En la implementación de este proceso generalmente se recomienda que alguien, con conocimientos sobre la metodología, lo guíe. Todo este tipo de actividades podrían clasificarse en el diseño o generación de la propuesta de la matriz de indicadores para resultados. Una vez que se tenga esa propuesta, para el caso de SEDATU, la siguiente fase podría ser la revisión por parte de la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional de las evidencias de este proceso. Como parte de ello, debería existir una retroalimentación, otorgadas en asesorías, con los unidades administrativas de SEDATU. Una vez que se afine las matrices con base en esta retroalimentación el paso siguiente es el envío, ya sea al CONEVAL o a la SHCP para su posible dictaminación. En esta fase, dichos entes analizan la calidad de las matrices acorde a ciertos criterios mínimos. En este sentido, generan insumos para la actualización de las matrices. En conclusión, las actividades para el componente Matrices de indicadores para resultados elaboradas podrían ser las siguientes:

1. Generación de las propuestas de matrices por parte de los responsables de los programas;
2. Revisión de las matrices por parte de la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional, y
3. Actualización de las matrices. Esto puede hacerse con base en el análisis del CONEVAL y la SHCP, según corresponda, así como por cambios en el contexto e identificación de áreas de mejora de las matrices.

⁴² Presidencia de la República, Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, *Diario Oficial de la Federación*, 28 de junio de 2006, última reforma 30 de marzo de 2016.

⁴³ Eduardo Aldunate y Julio Córdoba, *Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico* (Chile: ILPES-CEPAL. Manual 68, 2011): 1-121, http://www.cepal.org/iip/publicaciones/xml/0/43220/sm_n68_formulacion_prog_metodologia_ml.pdf " (Fecha de consulta: 09 de agosto de 2016)

Anexo 6. Complementariedades y coincidencias entre programas

Nombre del Programa: P005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio

Modalidad: "P" Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

Dependencia/Entidad: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)

Unidad Responsable: 113-Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional

Tipo de Evaluación: Evaluación en materia de Diseño del Programa

Año de la Evaluación: 2016

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Procuración de justicia agraria	E001	SEDATU/ Procuraduría Agraria	Los sujetos agrarios son asistidos y asesorados en el ejercicio de sus derechos agrarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de órganos de representación y vigilancia. - Atención de audiencia campesina. - Elaboración de Instrumentos de Organización Productiva. - Implementación de protocolos ejidales o comunales. - Implementación de Reglamentos o estatutos comunales. - Otorgamiento de asesoría jurídica a sujetos agrarios. - Otorgamiento de asesoría para la elaboración de listas de sucesión. - Otorgamiento de asistencia, asesorías y/o difusión sobre los derechos agrarios de los ejidatarios y comuneros migrantes. - Realización de arbitrajes. - Realización de conciliaciones. - Realización de eventos de capacitación. - Realización de Gestiones Administrativas. - Realización de servicios periciales. - Representación Legal a sujetos 	Ejidatarios, comuneros, poseesionarios y núcleos agrarios.	Representación legal otorgada, Medios alternativos y laudos arbitrales, Instrumentos de Organización Productiva, Instrumentos de organización agraria básica y Audiencias campesinas.	Nal.	MIR 2016 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95493/E-001ProcuraciondeJusticiaAgraria.pdf		✓	Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa E001 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa E001.

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
				agrarios.							
Programa de Atención de Conflictos Agrarios	E002	SEDATU/ Dirección General de Concertación Social	Los conflictos sociales agrarios, los asuntos del Acuerdo Nacional para el Campo y Acuerdos Agrarios con Convenio Finiquito o diagnóstico de baja se concluyen abatiendo la problemática agraria que atiende el Programa	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de expedientes de los asuntos del Acuerdo Nacional para el Campo y Acuerdos Agrarios, conforme a lo establecido en los Lineamientos de Operación, para suscribir los convenios finiquito. - Integración de expedientes de los conflictos derivados de la disputa de la disputa por la propiedad y/o posesión de la tierra social o privada conforme a lo establecido en los Lineamientos de Operación, para suscribir los convenios finiquito. - Recopilación de información sobre los antecedentes, actores e intereses que intervienen en la controversia de los conflicto derivados de la disputa por la propiedad y/o posesión de la tierra social o privada, con el fin de diseñar las alternativas de solución. - Recopilación de información sobre los antecedentes, actores e intereses que intervienen en la problemática de los asuntos de los Acuerdos Agrarios y del Acuerdo Nacional para el Campo, con el fin de diseñar las alternativas de solución. 	Conflictos sociales agrarios, asuntos del Acuerdo Nacional para el Campo y Acuerdos Agrarios con Convenio Finiquito o diagnóstico de baja	Contraprestaciones establecidas en el Convenio Finiquito o un diagnóstico de baja	Nal.	MIR 2016 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment_data/file/95492/E-002Programa deAtencion deConflictosAgrarios.pdf	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa E002 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa E002.

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Ordenamiento y regulación de la propiedad rural	E003	SEDATU/ Dirección General de la Propiedad Rural	Los sujetos de derecho en el medio rural obtienen seguridad jurídica y certeza en la tenencia de la tierra.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de las solicitudes de regularización de lotes de colonias agrícolas y ganaderas. - Cumplimiento de las órdenes de ejecución de las resoluciones presidenciales y la notificación de los estudios técnicos jurídicos de inejecutabilidad, emitidos. - Deslinde de terrenos baldíos y/o nacionales. - Dictaminación sobre la procedencia para la emisión de declaratorias de terrenos nacionales. - Inscripción de certificados y títulos. - Integración de proyectos de decretos de expropiación de bienes ejidales y comunales. - Otorgamiento de asesorías en los procedimientos que modifican la tenencia de la tierra de los asuntos a que se refieren las fracciones VII a XIV del artículo 23 y demás que la Ley Agraria. - Otorgamiento de asistencia de la Procuraduría Agraria en los términos que marca la Ley Agraria para la regularización de predios en ejidos y comunidades, destinados a los servicios públicos. 	Sujetos de derecho en el medio rural	Títulos de propiedad de la enajenación de terrenos nacionales, acuerdos de improcedencia, Resoluciones presidenciales para el ordenamiento de la propiedad rural, Identificación de terrenos baldíos susceptibles de declararse nacionales, Certificados y títulos de actos jurídicos, Expedientes de actos sobre la tenencia de la tierra, Títulos de Propiedad de Lotes de Colonias Agrícolas y Ganaderas y Tierras de origen social expropiadas.	Nal.	MIR 2016 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment_data/file/95495/E-003OrdenamientoyRegulaciondePropiedadRural.pdf		✓	Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa E003 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa E003.

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Atención de asuntos jurídicos en materia agraria, territorial, urbana y vivienda	G001	SEDATU/ Unidad de Asuntos Jurídicos	Los servidores públicos y áreas de la SEDATU son representados de forma efectiva ante las Autoridades Jurisdiccionales.	Análisis y emisión oportuna de opiniones a convenios y contratos en materia agraria, territorial, urbana y de vivienda	Servidores públicos y áreas de la SEDATU	Requerimientos jurisdiccionales (juicios de amparos, laboral, penal, civil, administrativo, agrario)	Nal.	MIR 2016 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95498/G-001AtenciondeAsuntosJuridicosenMateriaAgrariaTerritorialUrbanaYVivienda.pdf	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa G001 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa G001.
Modernización del Catastro Rural Nacional	P003	SEDATU/ Registro Agrario Nacional	El Registro Agrario Nacional optimiza la actualización de información y emisión de documentación en la atención de trámites y servicios a través de los sistemas institucionales.	- Actualización de acciones agrarias que modifican el catastro de la propiedad social en el Sistema de Catastro Rural Nacional. - Actualización de la información del Padrón e Historial de Núcleos Agrarios. - Administración de mejoras de los trámites y servicios que se encuentran en producción en el Sistema Integral de Modernización Catastral y Registral (SIMCR) - Administración integral de la Información de los diferentes procesos entre los sistemas institucionales - Digitalización de expedientes, planos y documentos agrarios.	Registro Agrario Nacional (RAN)	Información de la propiedad social actualizada y Sistemas registrales, catastrales e institucionales integrados.	Nal.	MIR 2016 https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95500/P-003ModernizaciondelCatastroRuralNacional.pdf	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa P003 también participa en el

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
				- Inscripción de actos jurídicos que crean, modifican o extinguen derechos de trámites y servicios en producción en SIMCR.							Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa P003.
Conducción e instrumentación de la política nacional de vivienda	P004	SEDATU/ Comisión Nacional de Vivienda	El sector vivienda cuenta con una política integral que coordina de forma eficiente a los actores del sector.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de información en el SNIIV - Análisis de la población de bajos ingresos no atendida, con el fin de identificar posibles esquemas financieros a implementar con subsidios - Instrumentación para la operación del subsidio a través de las Entidades Ejecutoras - Participación en diversas sesiones de los órganos colegiados de los Organismos Nacionales de Vivienda (ONAVIS) - Publicación del Reporte mensual del sector de la vivienda en la página de CONAVI - Realización de reuniones de trabajo con los involucrados (CANADEVI, CMIC, COPARMEX, ONAVIS) en la colocación de la Oferta de vivienda - Realización y revisión de proyectos de instrumentos jurídicos - Validación realizada en el otorgamiento del subsidio a través de la supervisión a las Entidades Ejecutoras que operan el Programa 	Sector vivienda	Viviendas nuevas, Subsidios, Información estadística, Esquemas Financieros y coordinación interinstitucional	Nal.	MIR 2016 https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95499/P-004ConduccionInstrumentaciondePoliticaNacionaldeVivienda.pdf	✓	Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa P004 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa P004.	

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Programa de acceso al financiamiento para soluciones habitacionales	S 177	SEDATU/ Comisión Nacional de Vivienda	La población de bajos ingresos (cuyos ingresos no superan los 5 SMGV) accede a una solución habitacional adecuada	- Instrumentación para la operación del subsidio a través de las Entidades Ejecutoras. - Medición de actividad transversal para la equidad de género - Validación realizada en el otorgamiento del subsidio a través de la supervisión a las Entidades Ejecutoras que operan el Programa.	Población de bajos ingresos con necesidades de vivienda con capacidad de obtener un Financiamiento y Ahorro Previo	Subsidios Federales para la Adquisición de Vivienda, nueva o usada; Ampliación y/o Mejoramiento de Vivienda; Adquisición de Lote con Servicios; y Autoproducción de Vivienda.	Nal.	ROP 2016 http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421623&fecha=29/12/2015	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S177 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S177.
Programa para regularizar asentamientos humanos irregulares	S213	SEDATU/ Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda	Hogares poseedores de lotes irregulares apoyados para obtener certeza jurídica y documental en la tenencia de la tierra.	Atender, dictaminar y dar seguimiento a los hogares poseedores de lotes irregulares.	Hogares que tienen posesión, pero no certeza jurídica respecto al lote que habitan, en condición de pobreza y que se ubican en localidades de 2,500 habitantes o más, así como en las	Apoyo económico	Nal.	ROP 2016 http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5421624&fecha=29/12/2015	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S213 también participa en el

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
					cabeceras municipales de los municipios donde interviene el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la población en pobreza alimentaria extrema.						Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S213.
Programa de Prevención de Riesgos	S254	SEDATU	Las Entidades Federativas, Municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal se fortalecen e impulsan acciones de planeación, prevención y la correcta ocupación del territorio, a fin de disminuir la vulnerabilidad de los Asentamientos Humanos.	Proyectos de planeación y prevención cumplen con el procedimiento del Programa.	710 Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal del Sistema Urbano Nacional (SUN)	Subsidio federal para la ejecución de proyectos	Nal.	ROP 2016 http://dof.gob.mx/notadetal.php?codigo=5422017&fecha=31/12/2015	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S254 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S254.

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Consolidación de Reservas Urbanas	S255	SEDATU/ Dirección General de Desarrollo Urbano Suelo y Vivienda	Las ciudades son apoyadas con subsidios, para la adquisición de suelo intraurbano destinado a la vivienda social vertical.	- Administración y seguimiento de proyectos aprobados para la adquisición de suelo intraurbano. - Consolidación del suelo intraurbano.	Población con ingresos de hasta 5 SMGVM que habita en alguna de las zonas de atención prioritaria urbanas, así como la población que habita en las cabeceras de los municipios donde interviene el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y/o la población en pobreza alimentaria extrema y requieran una vivienda	Subsidio para adquisición de suelo	Nal.	ROP2016 http://dof.gob.mx/notadetal.php?codigo=5421627&fecha=29/12/2015		✓	Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S255 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S255.

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Programa de Infraestructura	S273	SEDATU	Las personas en situación de pobreza que viven en las zonas de actuación del Programa mejoran su disponibilidad y calidad de infraestructura básica y complementaria, así como el equipamiento, imagen y entorno de las áreas urbanas, suburbanas y en proceso de urbanización que habitan.	- Acciones de planeación urbana - Igualdad entre mujeres y hombres	Hogares que se encuentran ubicados en AGEBS con déficit alto y muy alto de infraestructura básica, complementaria y equipamiento pertenecientes a municipios con grado de marginación medio, alto y muy alto, así como localidades con espacios públicos que presentan condiciones de deterioro, abandono o inseguridad, o con población asentada en unidades y desarrollos habitacionales cuyas áreas y bienes comunes presentan condiciones de deterioro.	Proyectos de Centros de Desarrollo Comunitario, Proyectos de Espacios Públicos, Proyectos de infraestructura básica y complementaria, Proyectos de ampliación y/o mejoramiento de la vivienda, Acciones para la protección, conservación y revitalización de Centros Históricos, Proyectos de Ciudad de las Mujeres y Proyectos de unidades habitacionales.	Nal.	ROP 2016 http://dof.gob.mx/notadetal.php?codigo=5422018&fecha=31/12/2015	✓	Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S273 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S273.	

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
Programa de Apoyo a la Vivienda	S274	SEDATU/FONHAP O	Apoyar hogares con ingresos por debajo de la línea de bienestar con carencia por calidad y espacios de la vivienda a través del otorgamiento de subsidios para acciones de vivienda sustentable que mejoren su calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención y seguimiento a las acciones de vivienda - Subsidios otorgados a grupos en situación de vulnerabilidad 	Hogares mexicanos en Localidades Urbanas y Rurales con ingresos por debajo de la línea de bienestar y con carencia por calidad y espacios de la vivienda, con especial atención a la reubicación de aquellos que se encuentren en zonas de alto riesgo o que alguno de sus integrantes pertenezca a los Grupos Sociales en situación de Vulnerabilidad	Subsidios otorgados a los hogares con acciones de vivienda.	Nal.	ROP 2016 http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421787&fecha=30/12/2015	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa S274 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa S274..
Regularización y Registro de Actos Jurídicos Agrarios	U001	SEDATU/Registro Agrario Nacional	Los núcleos y sujetos agrarios regularizados obtienen certeza jurídica y seguridad documental.	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de asamblea validadas por sujetos agrarios con derechos vigentes referentes a la Asamblea de Delimitación Destino Asignación de Tierras (ADDAT) ingresadas e inscritas. - Atención de solicitudes de asientos registrales en actos jurídicos. - Atención de solicitudes de 	Ejidatarios, comuneros, poseedores y núcleos agrarios.	Certificados y títulos, Expedientes de regularización de núcleos agrarios, Actos jurídicos de derechos agrarios y Constancias e	Nal.	MIR 2016 http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment_data/file/95510/U-001RegularizacionyRegistroActosJuridicosAgrarios	✓		Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
				<p>asistencia técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención registral, resguardo y legalidad del Testamento Agrario (Lista de Sucesión). - Celebración de asambleas de aprobación planos derivados de trabajos técnicos de regularización de núcleos agrarios. - Celebración de asambleas de delimitación, destino y asignación de tierras para la regularización de núcleos agrarios. - Emisión de acuerdos con los núcleos agrarios para regularizar sus tierras legalmente, en asambleas o por sus órganos de representación celebradas. - Realización de los trabajos técnicos de delimitación. - Revisión y emisión de opiniones y dictámenes técnicos de expedientes de los trámites que modifican el Catastro Rural Nacional. - Verificación de entrega de certificados y títulos derivados de la regularización 		información de asientos registrales.		.pdf			<p>coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa U001 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa U001.</p>
Programa de modernización de los registros públicos de la propiedad y catastros	U003	SEDATU/ Coordinación General de Modernización y Vinculación Registral y Catastral	Los Registros Públicos de la Propiedad y Catastros mejoran su eficiencia y eficacia con estructuras jurídicas, técnicas y operativas apegadas a los estándares de modernización establecidos en los Modelos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Administración del Padrón de municipios beneficiados - Evaluación, dictaminación y calificación de Proyectos Ejecutivos de modernización para su presentación ante el Comité del Programa 	Instituciones de las entidades federativas y de los municipios que atienden las funciones del registro público de la propiedad y/o del catastro	Apoyos económicos y técnicos a las entidades federativas, municipios, Registros Públicos de la Propiedad y/o Catastros para que ejecuten proyectos de modernización	Nal.	Lineamiento 2016 http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5435791&fecha=03/05/2016	✓	<p>Los componentes o actividades de este programa son diferentes a los del Programa P005: manuales de procedimientos; bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas; normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales; programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones, y convenios estandarizados. El objetivo del programa es diferente al de la coordinación: el objetivo propuesto</p>	

Nombre del programa	Modalidad	Dependencia/Entidad	Propósito	Actividades	Población/Área Objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	¿Con cuáles programas federales coincide?	¿Con cuáles programas federales se complementa?	Justificación
											<p>para el programa P005; no obstante, la unidad que opera el programa U003 también participa en el Programa P005. En este sentido, cabría esperar que la unidad mejore su coordinación y eso se traduzca en mejores resultados para el programa U003.</p>

Anexo 7. Principales fortalezas, retos, y recomendaciones

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
IV.1 Análisis de la justificación de la creación y del diseño del programa	Fortaleza y Oportunidad		
	La problemática en el diseño del programa está redactada como un hecho negativo.	P1	Actualizar el diagnóstico cada dos años para hacerlo coincidente con la frecuencia del indicador con mayor prolongación. Que el diagnóstico describa la problemática central y el árbol de problemas de acuerdo a las guías y manuales de la Metodología de Marco Lógico, donde, de ser necesario, se clarifiquen los conceptos, se precise el área de enfoque, se identifiquen y documenten las relaciones de causalidad y su cuantificación. Utilizar esta misma metodología para generar el árbol de objetivos del programa. También, es necesario documentar con base en estudios, buenas prácticas... de qué manera los componentes que se definen tienen un efecto en los objetivos de raíz del árbol de objetivos.
	Debilidad o Amenaza		
	Existe ambigüedad en la problemática central del árbol de problemas señalado en el Diagnóstico: No se introduce el área de enfoque ni se define "capacidad institucional".	P1	
En la vinculación de las causas con el problema central se observa una especificación del problema, más que una relación de causalidad.	P2		
	No se describe una caracterización y especificación del área de enfoque.	P2	
IV.2 La contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.	Fortaleza y Oportunidades		
	El Fin (MIR) se vincula con el Objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018.	P4	Vincular el programa con la estrategia 2.5.3 del PND. Definir conceptos importantes en la MIR. Analizar la pertinencia de incluir en el programa sectorial de SEDATU el objetivo de fin propuesto para el programa: Contribuir a que los programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) avancen en el cumplimiento de sus objetivos a través de la mejor coordinación de las unidades administrativas de SEDATU durante la implementación de sus programas presupuestarios. Valorar también la inclusión de un objetivo sobre coordinación en el Programa Nacional de Desarrollo.
	El Objetivo 3 del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018 se inscribe en el Objetivo 2.5 del PND y en sus Estrategias 2.5.1. y 2.5.2.	P5	
	Debilidad o Amenaza		
El Propósito (de la MIR) no es consistente con la problemática central definida en el árbol del problema (Diagnóstico del Programa)	P4		
	Existe ambigüedad en la redacción del Propósito (MIR): "Sector Agrario, Territorial y Urbano (Ramo 15) impulsado ..."	P4	
IV.3 Análisis de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	Fortaleza y Oportunidades		
	El diagnóstico del programa señala que el área de enfoque son las Unidades Administrativas de la SEDATU y sus Órganos y Entidades.	P6	Caracterizar el área de enfoque en cuanto a definir la situación posible de revertir que experimenta. Si se trata de una condición de "baja capacidad institucional" o "bajo nivel de coordinación" como se
Debilidad o Amenaza			

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación	
	Falta de claridad en la delimitación del área de enfoque (Unidades y Órganos administrativos de la SEDATU).	P6	propone; entonces, identificar cuántas y cuáles Unidades Administrativas de la SEDATU y sus Órganos y Entidades lo presentan; con esto, tendríamos claridad de qué es lo que se busca mejorar en ellas y en cuántas y cuáles. Aunque, para obtener este último aspecto: el resultado alcanzado; sería necesario generar un instrumento de recolección de información para su medición. Por otra parte, sería deseable que esta información de la caracterización del área de enfoque, el método para cuantificarla, el método para medir los resultados alcanzados y sus resultados sea accesible a través de mecanismos de transparencia. La SEDATU podría emplear su página Web para informar a población en general sobre ello, por ejemplo.	
	No se puede valorar el efecto o resultado que genera el programa por la falta de claridad en el propósito central.	P7		
	Fortaleza y Oportunidades			
IV.4 Evaluación y análisis de la matriz de indicadores para resultados: De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados. De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados.	Las actividades (MIR) están redactadas de acuerdo a la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la SHCP.	P9	Es importante que la institución identifique la línea base de sus indicadores y defina metas sexenales e intermedias. Asimismo, cuando se establezcan medios de verificación hay que poner especial atención en su claridad y, sobre todo, en la posibilidad de que se repliquen los indicadores. En este sentido, se recomienda que los medios de verificación sean públicos y que en la matriz de indicadores del programa P005 se incluyan vínculos de las páginas Web en donde se localizan esos medios.	
	Existe en la SEDATU atribuciones en su Reglamento Interior, Manual de Organización General y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que son similares a los objetivos de Propósito, Componentes y Actividades, de la MIR.	P13		
	Existen fichas técnicas para los indicadores.	P15		
	La mayoría de los indicadores son relevantes y todos cubren el criterio de economía,	P14		
	Debilidad o Amenaza			
	Las actividades mostradas en la MIR son insuficientes para generar a los componentes.	P9		
	Existe poca posibilidad de valorar si los componentes generan el Propósito debido a la ambigüedad en el término "impulsado" (Propósito MIR).	P10		
	Se presentan inconsistencia en el área de enfoque definida entre la MIR y el diagnóstico del Programa. En el primero, es el "Sector Agrario, Territorial y Urbano"; mientras que en el segundo, son las "Unidades Administrativas de la SEDATU y sus Órganos y Entidades".	P11		
Ninguno de los indicadores de la MIR son claros y casi en ninguno se puede valorar el criterio de monitoreable ni de adecuado.	P14			
En general, no se definen metas sexenales para los indicadores. Sólo existe una meta	P16			

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
	para cada indicador, en general.		
	En la ficha técnica del indicador, la frecuencia de los medios de verificación no es clara, por lo que no se puede valorar si coincide con la frecuencia del indicador.	P17	
	Para algunos indicadores, en la ficha técnica no se precisan los medios de verificación por variables. Lo que se tiene son elementos generales donde se encontraría la información; por lo que, no se puede valorar si los datos de las variables son medidos por el medio de verificación planteado.	P18	
IV.5 Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Pp.	Fortaleza y Oportunidades		
	El Programa P005 contribuye a alcanzar los objetivos de los otros programas de SEDATU.	P20	

Anexo 8. Fuentes de Información

- Consejo Nacional de Armonización Contable. Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general), *Diario Oficial de la Federación*, 08 de agosto de 2013.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. (México: CONEVAL 2013)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*. (México: CONEVAL, 2014) en el documento, página 47.
- Diario Oficial de la Federación. *Lineamientos del Programa de Modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y Catastros*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2016). Disponible en <http://www.dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5435791&fecha=03/05/2016>
- Diario Oficial de la Federación. *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2007). Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/726/LineamientosGeneralesparalaEvaluaciondeIndicadoresdeProgramasFederalesdeAdministracionPublicaFederal.pdf> (Fecha de consulta: 09 de agosto de 2016)
- Diario Oficial de la Federación. *Programa Nacional de Desarrollo Urbano 2014-2018*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2014). Disponible en: <http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5342867&fecha=30/04/2014> (Fecha de consulta: 09 de agosto de 2016)
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa de Apoyo a la Vivienda para el ejercicio fiscal 2016, Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en <http://www.dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5421787&fecha=30/12/2015>
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa de Consolidación de Reservas Urbanas, para el ejercicio fiscal 2016*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en <http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5421627&fecha=29/12/2015>
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa de Infraestructura, para el ejercicio fiscal 2016*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en <http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5422018&fecha=31/12/2015>
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa de Prevención de Riesgos, para el ejercicio fiscal 2016*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en <http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5422017&fecha=31/12/2015>
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa para Regularizar Asentamientos Humanos Irregulares, para el ejercicio fiscal 2016*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en <http://dof.gob.mx/notadetalle.php?codigo=5421624&fecha=29/12/2015>
- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Programa de Acceso al Financiamiento para Soluciones Habitacionales, del ejercicio fiscal 2016*. (México: Diario Oficial de la Federación, 2015). Disponible en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421623&fecha=29/12/2015
- Presidencia de la República. "Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria", *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 2006, última reforma 30 de diciembre de 2015.

- Presidencia de la República. "Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018", *Diario Oficial de la Federación*, 20 de mayo de 2016.
- Presidencia de la República. "Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria", *Diario Oficial de la Federación*, 28 de junio de 2006, última reforma 30 de marzo de 2016.
- Presidencia de la República. "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", *Diario Oficial de la Federación*, 29 de diciembre de 1976, última reforma 18 de julio de 2016.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. "Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018", *Diario Oficial de la Federación*, 16 de diciembre de 2013.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. "Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano", *Diario Oficial de la Federación*, 21 de diciembre de 2015.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. "Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano", *Diario Oficial de la Federación*, 02 de abril de 2013 última reforma 31 de octubre de 2014.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Diagnóstico del Programa P005. Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio* (México: 2015).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Fichas técnicas de la Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del Programa P005 "Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio"*.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Indicadores de programas presupuestarios. Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios de la Secretaría 2016*. <http://www.sedatu.gob.mx/gobmx/transparencia/indicadores/> (Fecha de consulta: 07 de agosto de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa E001 "Procuración de Justicia Agraria"*. Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95493/E-001_Procuracion_de_Justicia_Agraria.pdf (Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa E002 "Programa de Atención de Conflictos Agrarios"*. Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95492/E-002_Programa_de_Atencion_de_Conflictos_Agrarios.pdf (Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa E003 "Ordenamiento y Regulación de la Propiedad Rural"*. Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95495/E-003_Ordenamiento_y_Regulacion_de_la_Propiedad_Rural.pdf (Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa E008 "Localización y Registro de Terrenos Nacionales"*. Disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/118965/E-008_-_Localizacion_y_Registro_de_Terrenos_Nacionales.pdf (Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa G001 "Atención de Asuntos Jurídicos en Materia Agraria Territorial Urbana y Vivienda"*. Disponible en <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95498/G->

- 001_Atencion_de_Asuntos_Juridicos_en_Materia_Agraria_Territorial_Urbana_y_Vivienda.pdf (Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa P003 "Modernización del Catastro Rural Nacional"*. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95500/P-003ModernizaciondelCatastroRuralNacional.pdf> (Fecha de consulta: 24 de agosto de 2016)
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa P004 "Conducción e instrumentación de la política nacional de vivienda"*. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95499/P-004ConduccionelInstrumentaciondePoliticaNacionaldeVivienda.pdf> (Fecha de consulta: 24 de agosto de 2016)
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados del Programa P005. "Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio"*. Disponible en <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95501/P-005PoliticaDesarrolloUrbanoOrdenamientodelTerritorio.pdf> (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del Programa P007 "Impulso a la movilidad urbana"*. Disponible en Base de datos SHCP. 2do. Informe trimestral sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública 2016 del Ramo 15.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa R002 "Programa para la constitución de reservas territoriales prioritarias para el desarrollo urbano ordenado"*. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95502/R-002ProgramaparalaConstituciondeReservasTerritorialesPrioritariasparaelDesarrolloUrbanoOrdenado.pdf> (Fecha de consulta: 24 de agosto de 2016)
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Matriz de Indicadores para Resultados 2016 del programa U001 "Regularización y Registro de Actos Jurídicos Agrarios"*. Disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95510/U-001_Regularizacion_y_Registro_de_Actos_Juridicos_Agrarios.pdf (Fecha de consulta: 24 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2017", 14 de julio de 2016, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114495/Criterios_MIR_2017.pdf (Fecha de consulta: 28 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Criterios para el registro, revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2016", 2 de julio de 2015, http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/22199/Criterios_MIR_2016.pdf (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Presupuesto de Egresos de la Federación Ejercicio Fiscal 2016 (Objetivos, Indicadores y Metas para Resultados OIM del Tomo III)", <http://pef.hacienda.gob.mx/es/PEF/TomoIII> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Presupuesto de Egresos de la Federación Ejercicio Fiscal 2016*. <http://pef.hacienda.gob.mx/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Elementos mínimos para la elaboración del diagnóstico que justifica la creación o modificación sustancial de programas presupuestarios a incluirse"

en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016" (oficio No. 419-A-15-0794, 2015). Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion15/elementoselaboraciondiagnostico2016.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Informes trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexo XXII. Seguimiento del Desempeño de los Programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016", <http://finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/FinanzasPublicas/docs/congreso/informtrim/2016/it/04afp/itanfp22201601.pdf> (Fecha de consulta: 08 de agosto de 2016)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Datos del programa*, P-005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio. <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=15P005> (Fecha de consulta: 05 de agosto de 2016).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos* (México: 2016).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. (México: 2013). <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Documentos%20Recientes/guiaconstruccionmirimp2010082320.pdf> (Fecha de consulta: 07 de agosto de 2016).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Reporte de análisis y recomendaciones de la MIR 2016 del programa P005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento del Territorio.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Transparencia Presupuestaria. Observatorio del gasto. <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/SED> (Fecha de consulta: 06 de agosto de 2016).

Anexo 9. Ficha técnica con los datos generales del evaluador externo y el costo de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación:	Evaluación en Materia de Diseño
Nombre del programa evaluado:	P005 Política de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial
Ramo:	15-Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
Unidad(es) responsable(s) de la operación del programa:	113-Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional ⁴⁴
Servidor(a) público(a) responsable del programa:	Lic. José Orozco Martínez ⁴⁵
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde, o en su caso, si es evaluación complementaria:	2016
Instancia de coordinación de la evaluación:	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Año de término de la evaluación:	2016
Tipo de evaluación:	Evaluación en Materia de Diseño
Nombre de la instancia evaluadora	Maxefi Consultores S.C.
Nombre del coordinador(a) de la evaluación	Ángel Capetillo Acosta
Nombre de los(as) principales colaboradores(as)	Adriana Isabel Nieto Caro Omar López Ibarra
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional

⁴⁴ La Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional fue el área designada para coordinar esta evaluación.

⁴⁵ Es el titular de la Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional, área que fue designada para coordinar esta evaluación

Nombre del (de la) titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Lic. José Orozco Martínez
Nombres de los(las) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	José Orozco Martínez José Luis Sánchez Buendía Karina García Barrera
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$ 506,920.00, IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Anexo 10. Identificación del problema central con base en los componentes del Programa P005

Como se ha mencionado, el Programa P005 cuenta con cinco componentes. Para identificar el problema central que tratan de atender en su conjunto, primero se analizará si cada uno de ellos hacen referencia a un producto menos amplio, más amplio o al real. Para ello, se considera en el análisis los componentes de la MIR 2016, los componentes de la propuesta de MIR 2017⁴⁶ y los indicadores de los componentes de estas dos matrices. Con base en esto, se propondrá nuevos nombres de componentes para los casos necesarios. Posteriormente, con base en la revisión de la literatura, se incluyen los beneficios que generalmente se asocian con la propuesta de componentes. Con base en esto, se argumenta sobre el resultado que persiguen los componentes en su conjunto. La problemática central sería su equivalente, pero en términos negativos. Este análisis se contiene en los siguientes cuadros:

Cuadro 10.1. Sugerencias de componentes para el Programa P005

Componentes MIR 2016	Componentes propuesta MIR 2017	Indicadores MIR 2016	Indicadores propuesta MIR 2017	Comentarios	Sugerencia de componentes
Manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación actualizados	Manuales de procedimientos dictaminados.	(No. de documentos básicos actualizados/ Total de documentos básicos programados por actualizarse en el año) *100	(Número de Unidades Administrativas con manual de procedimientos en el año t / Total de Unidades Administrativas en el año t) *100	Se considera que los manuales, reglamentos, reglas y lineamientos de operación son el mismo tipo de documentos: manuales administrativos. Dentro de éstos, uno más específico es el de procedimiento, tal como se incluyó en la propuesta de MIR 2017.	Manuales de procedimientos dictaminados
Bases de datos integradas, actualizadas y sistematizadas	Padrones de beneficiarios con información actualizada y sistematizada, integrados	(Número de padrones de beneficiarios integrados en el ejercicio fiscal al padrón único de beneficiarios /Total de programas presupuestarios con padrón de beneficiarios) *100	(Número de padrones de beneficiarios integrados al padrón único de beneficiarios /Total de programas presupuestarios que por normativa deben generar un padrón) *100	Los métodos de cálculo de los indicadores de las dos matrices, así como el componente de la propuesta de MIR 2017 se refieren a padrones. Éstos los podemos ver como un subconjunto de bases de datos integradas. Se recomienda redactar el componente en términos de padrones en lugar de bases de datos (similar al de la propuesta de MIR 2017). Los dos indicadores expresan como numerador al número de padrones de beneficiarios integrados al padrón único de beneficiario. Pareciera que lo más importante es la integración del padrón único; sin embargo, éste no es responsabilidad de SEDATU.	Padrones de los programas presupuestarios de SEDATU integrados

⁴⁶ Se refiere a la Matriz de indicadores para resultados que el programa entregó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para efectos de la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017.

Componentes MIR 2016	Componentes propuesta MIR 2017	Indicadores MIR 2016	Indicadores propuesta MIR 2017	Comentarios	Sugerencia de componentes
Normatividad para establecer la coordinación horizontal implementada	Reglas de Operación y Lineamientos con estrategias transversales publicadas	(No. de programas presupuestarios que en sus Reglas de Operación o Lineamientos incorporaron la Normatividad establecida para el impulso a la coordinación horizontal / total de programa presupuestarios que emiten reglas de operación o lineamientos) *100	(Número de programas presupuestarios que en sus Reglas de Operación o Lineamientos incorporaron la Normatividad establecida para la transversalidad del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno/ Total de Programa presupuestarios que emiten Reglas de Operación o Lineamientos) *100	El nombre del indicador del primer método de cálculo expresado para este componente en la columna Indicadores propuesta MIR 2017 es "Porcentaje de Programas Presupuestarios que incorporan en Reglas de Operación o Lineamientos la normatividad establecida para el impulso de la coordinación para el fortalecimiento a la transversalidad de la Perspectiva de Género". Con esta anotación podría decirse, entonces, que los indicadores de la propuesta de MIR 2017 quieren valorar en qué medida los programas incluyen la normatividad sobre las estrategias y líneas de acción del enfoque transversal del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Por su parte, el indicador de la MIR 2016 también valora en qué medida se incluye en las reglas de operación cierta normatividad. En este caso, la normatividad se refiere a la coordinación horizontal.	Reglas o lineamientos de operación elaborados.
			(Número de Programas presupuestarios que en sus Reglas de Operación o Lineamientos incorporaron la normatividad establecida para el impulso del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno / Total de Programas presupuestarios que emiten Reglas de Operación o Lineamientos) *100	Independientemente de la postura que se tome, las dos tienen en común que valoran un atributo deseable sobre las reglas de operación. Son indicadores de calidad. El componente, por lo tanto, debería ser "Reglas o lineamientos de operación elaborados".	
Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido	Delegaciones Estatales y Oficinas Centrales coordinadas	(Avance en la integración del Programa de coordinación / Avance programado para la integración del Programa de Coordinación) * 100	(Delegaciones Estatales de la SEDATU con desempeño deficiente / Total de Delegaciones Estatales de la SEDATU) *100	Aunque los dos componentes podrían ser considerados como tal, los otros componentes están expresados como instrumentos que, por cierto, pueden mejorar la coordinación. En este sentido, se sugiere continuar con esta lógica.	Acuerdos de coordinación entre las oficinas centrales y las delegaciones estatales realizados.
Convenios estandarizados		(Número de convenios estandarizados firmados /		En la propuesta de MIR 2017 no se consideran los convenios	Convenios de coordinación

Componentes MIR 2016	Componentes propuesta MIR 2017	Indicadores MIR 2016	Indicadores propuesta MIR 2017	Comentarios	Sugerencia de componentes
firmados		Número de convenios necesarios)*100		estandarizados como un componente. Tampoco se encontró una definición sobre este concepto. Por el momento, lo conservamos como parte de los componentes. En la siguiente fase del análisis (siguiente cuadro) se verificará la pertenencia de su permanencia.	firmados.
	Matrices de Indicadores para Resultados consideradas factibles por SHCP o con Dictamen de aprobación directa y condicionada por parte de CONEVAL		(Matrices de Indicadores para Resultados factibles/ Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por la SHCP)*100	Para la MIR 2016, no se considera el componente de matrices de Indicadores para resultados consideradas factibles por la SHCP o con dictamen de aprobación directa y condicionada por parte de CONEVAL; no obstante, es un instrumento de planeación que coincide con el tipo de acciones que, en principio, debe de realizar el Programa P005 según el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general). Recordemos que los programas de modalidad P son de planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	Matrices de indicadores para resultados elaboradas.
			(Matrices de Indicadores para Resultados con Dictamen de aprobación directa y condicionada por parte de CONEVAL / Matrices de Indicadores para Resultados revisadas por el CONEVAL)*100		

Cuadro 10.2. Beneficios de la propuesta de componentes de la MIR del Programa P005

Propuesta de Componentes	Beneficios
Manuales de procedimientos dictaminados	<p>Diversos autores⁴⁷ han expresado las ventajas o los beneficios de que una organización cuente con manuales administrativos, entre ellos los de procedimiento. Algunos beneficios, como proporcionar un marco de referencia general sobre la institución, tienen que ver más que con las características de los manuales que con los cambios que provoca una vez que se utilizan. Aquí, por lo tanto, sólo se muestran los siguientes resultados esperados por usar los manuales: evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones, incrementan la coordinación en la realización del trabajo, permiten delegar en forma efectiva; reducen la duplicidad de funciones, reducen los errores operativos, estimulan la uniformidad en la ejecución de ciertas actividades y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>
Padrones de los programas presupuestarios de SEDATU integrados (Aquí pareciera que los más importantes es que estén integrados a un padrón único))	<p>Dentro de la estrategia II, Gobierno Cercano y Moderno, del Enfoque Transversal (México incluyente) se considera la siguiente línea de acción: "Integrar un padrón con identificación única de beneficiarios de programas sociales [...]". En el mismo Plan, en su sección II.1. "Diagnóstico: persisten altos niveles de exclusión, privación de derechos sociales y desigualdad entre personas y regiones de nuestro país. Un país fragmentado y desigual", se expresa lo siguiente:</p> <p>"[...]los procesos de diseño, gestión, implementación y monitoreo se han trabajado de manera aislada, lo que ha derivado en ocasiones en la duplicidad de programas y en una falta de coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno. Actualmente, existen 273 programas y acciones federales relacionados con derechos sociales, mientras que en el ámbito estatal se cuenta con 2,391 programas. Sin embargo, no existe un padrón único de beneficiarios y no se tiene un alineamiento claro y estratégico de la política social. Por tanto, se carece de una adecuada articulación interinstitucional que resulte en el cumplimiento efectivo de objetivos de desarrollo social comunes o complementarios."</p> <p>En el apartado II.2. del PND, Plan de acción: integrar una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad de oportunidades se expresa: "Esta visión también se traduce en hacer un uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para, por ejemplo, integrar un padrón con identificación única de quienes son beneficiarios de programas sociales, para evitar duplicidades."</p> <p>Con base en lo anterior, se identificaron estos beneficios de un padrón único de beneficiarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduce la duplicidad de los programas; • Mejora la coordinación entre las diferentes áreas de gobierno, y • Contribuye al cumplimiento efectivo de los objetivos.
Reglas o lineamientos de operación elaborados	<p>En la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Artículo 2, Fracción XLV, se define por reglas de operación a las disposiciones a las cuales se sujetan determinados programas y fondos federales con el objeto de otorgar transparencia y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados a los mismos. El Artículo 77 de esta Ley establece que las reglas de operación deberán contener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberán establecer los criterios de selección de los beneficiarios, instituciones o localidades objetivo. Estos deben ser precisos, definibles, mensurables y objetivos; • Debe describirse completamente el mecanismo de selección o asignación, con reglas claras y consistentes con los objetivos de política del programa, para ello deberán anexar un diagrama de flujo del proceso de selección; • Para todos los trámites deberá especificarse textualmente el nombre del trámite que identifique la acción a

⁴⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*, 4ª ed. (México: Mc Graw Hill Education, 2012): 58-87.

Propuesta de Componentes	Beneficios
	<p>realizar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberán establecer los casos o supuestos que dan derecho a realizar el trámite; • Debe definirse la forma de realizar el trámite; • Sólo podrán exigirse los datos y documentos anexos estrictamente necesarios para tramitar la solicitud y acreditar si el potencial beneficiario cumple con los criterios de elegibilidad; • Se deberán definir con precisión los plazos que tiene el supuesto beneficiario, para realizar su trámite, así como el plazo de prevención y el plazo máximo de resolución de la autoridad, y • Se deberán especificar las unidades administrativas ante quienes se realiza el trámite o, en su caso, si hay algún mecanismo alterno. <p>En este sentido, pareciera que las reglas de operación describen, sobre todo, la forma de seleccionar a los beneficiarios y de vincularse con ellos (en la práctica también se describe al programa). Por lo tanto, los beneficios de éstas podrían establecerse como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduce duplicidad de programas si existe retroalimentación entre las instancias que operan los programas de modalidad S en la forma de seleccionar a sus beneficiarios; • Mejora la coordinación entre las diferentes áreas de gobierno, y • Contribuyen al cumplimiento efectivo de los objetivos de los programas de modalidad S.
Acuerdos de coordinación entre las oficinas centrales y las delegaciones estatales realizados	Estas acciones pueden estar consideradas en los manuales de procedimiento. Se recomienda eliminar este componente; sin embargo, de la redacción se observa que una de las preocupaciones de la institución es la coordinación entre las oficinas centrales y las delegaciones estatales.
Convenios de coordinación firmados	<p>En el Artículo 82 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria se establece que las dependencias y entidades con cargo a sus presupuestos y por medio de convenios de coordinación que serán públicos, podrán transferir recursos presupuestarios a las entidades federativas con el propósito de descentralizar o reasignar la ejecución de funciones, programas o proyectos federales y, en su caso, recursos humanos y materiales. En el mismo artículo, Fracción VII, se menciona que, en la suscripción de los convenios, deberá tomarse en cuenta si los objetivos pretendidos podrán alcanzarse de mejor manera transfiriendo total o parcialmente las responsabilidades a cargo del Gobierno Federal o sus entidades, por medio de modificaciones legales. En consecuencia, se observa como posibles beneficios de estos convenios, en parte, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora en la coordinación entre la federación y las entidades federativas, y • Mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de los programas.
Matrices de indicadores para resultados elaboradas	Al igual que los manuales administrativos, en la literatura ⁴⁸ sobre la metodología de marco lógico, se presentan una serie de ventajas sobre el uso de la matriz. Algunas de éstas tienen que ver con las características de la matriz, como que presenta la información de una intervención de manera resumida, más que con sus beneficios después de ser utilizada. Por

⁴⁸ Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD), *Enfoque del Marco Lógico como Herramienta para Planificación y Gestión de Proyectos Orientados por Objetivos*, 1-83, <http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/NORADManualdeMarcoLogico.pdf> (Fecha de consulta: 12 de agosto 2016). Eduardo Aldunate y Julio Córdoba, *Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto, *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas* (ILPES-CEPAL Manual 42, 2005) <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518es.pdf;jsessionid=1BD31A26B57A44F74B733F471A6624B2?sequence=1> (Fecha de consulta: 12 de agosto 2016). Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

Propuesta de Componentes	Beneficios
	<p>ello, aquí sólo se muestran las ventajas de la matriz una vez que se ha hecho uso de ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor entendimiento por parte de los involucrados de la lógica del programa; • Promueve el consenso entre los principales involucrados sobre los objetivos, indicadores, metas y características de la intervención; • Facilita la comunicación y disminuye ambigüedades y malos entendidos; • Permite focalizar los esfuerzos hacia los elementos definidos en la matriz; • Sienta la base para el monitoreo y la evaluación; • Facilita la inserción de personal de nuevo ingreso; • Mejora el diseño de los programas.

En conclusión, de los componentes anteriores, se pueden mencionar las siguientes ventajas:

- Disminuyen discusiones y malos entendidos en la realización de las operaciones de la institución;
- Incrementan la coordinación al interior de una misma área y entre diferentes áreas en la realización del trabajo;
- Permiten delegar en forma efectiva;
- Reducen la duplicidad de funciones o programas;
- Reducen los errores operativos;
- Estimulan la uniformidad en la ejecución de ciertas actividades;
- Contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales;
- Mejoran el entendimiento por parte de los involucrados de la lógica del programa;
- Promueven el consenso entre los principales involucrados sobre los objetivos, indicadores, metas y características de la intervención;
- Permiten focalizar los esfuerzos hacia los elementos definidos en la matriz;
- Sientan la base para el monitoreo y para la evaluación;
- Facilitan la inserción del personal de nuevo ingreso.
- Mejoran el diseño de los programas;

De los puntos anteriores, se pueden definir las siguientes variables:

1. Discusiones entre los integrantes de una institución;
2. Malos entendidos en la realización de operaciones de la institución;
3. Efectividad en la delegación de actividades;
4. Duplicidad de funciones;
5. Duplicidad de programas;
6. Errores operativos;
7. Uniformidad en la ejecución de actividades;
8. Cumplimiento de los objetivos de los programas e institucionales;
9. Entendimiento de los involucrados de la lógica del programa;
10. Consenso entre los principales involucrados sobre los objetivos, indicadores, metas y características de la intervención;
11. Focalización de esfuerzos hacia los elementos definidos en la matriz;
12. Elementos de monitoreo y la evaluación;
13. Facilidad de inserción de personal de nuevo ingreso;
14. Diseño de los programas;
15. Coordinación al interior de una misma área y entre diferentes áreas.

En el siguiente cuadro, los números representan a las variables anteriores. Éstos se incluyen para la primera columna y para la primera fila de la matriz. Se escribe “C” para representar que la variable de cierta fila es causa de la variable de cierta columna; “E”, para indicar que es efecto; “M”, para mostrar que es la misma variable, y “NR”, para manifestar que no existe relación entre las variables. Al establecer relaciones, no se identifica si son causas o efectos directos o indirectos.

Cuadro 10.3. Vinculación entre las variables de los beneficios de los componentes del programa P005.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	M	E	E	E	E	C	E	C	E	E	C	NR	E	E	E
2		M	E	C	C	C	E	C	E	E	C	E	E	E	E
3			M	C	C	C	NR	C	NR	NR	C	NR	NR	E	C
4				M	NR	E	NR	C	E	E	C	E	NR	E	E
5					M	E	NR	C	E	E	C	E	NR	E	E
6						M	E	C	E	E	C	E	NR	E	E
7							M	C	C	NR	C	NR	NR	NR	C
8								M	E	E	E	E	E	E	E
9									M	C	C	E	NR	E	C
10										M	C	E	NR	E	C
11											M	E	NR	E	E
12												M	NR	NR	C
13													M	NR	C
14														M	C
15															M

Para identificar la problemática central del cuadro anterior, se modela, en cierto sentido, como si las variables anteriores formaran parte de un árbol de problemas o de objetivos. En esos árboles, las causas de raíz no son efectos de ninguna otra variable. En este sentido, como primer paso, se ordenan las variables de menor a mayor frecuencia, según las veces que aparecen como efectos. Algunas de éstas no son efectos de ninguna otra, por lo que son las candidatas a ser causas de raíz. Otras con una frecuencia de uno también podrían ser candidatas a causas de raíz en la medida que sus causas representen una ausencia de solución.

Otra características de los árboles de problemas es que todos los componentes deben de ser suficientes para disminuir a la problemática central. Esto implica que todas las causas de raíz deben de ser causas directas o indirectas de la problemática central. Si vinculamos todos los productos del programa con las causas de raíz, entonces deben de coincidir en algunos de los efectos de éstas. Éste sería el candidato a problemática central. Para representar esto, a las causas ordenadas de menor a mayor frecuencia, según el párrafo previo, se vinculan los componentes, en el orden de las causas. En el momento que se haya vinculado todos los componentes, se verifica cuáles son los efectos que coinciden para todas las variables vinculadas. En nuestro caso, sí existe esa coincidencia. De éstas se seleccionará al que sea causa de otros efectos coincidentes. Del cuadro 10.4 se observa, que la vinculación de todos los componentes se alcanza cuando se abarcan las variables 7, 12, 13, 14 y 3 (Por eso ya no se continúa con el llenado de las "x") . Asimismo, como se muestra en el Cuadro 10.5. los efectos coincidentes son las variables 2, 8 y 15, ya que para éstas todas la variables de raíz son sus causas. De estos efectos coincidentes, como se nota en el cuadro 10.4, la 2 y la 15 son causas de la 8, y la 15 es causa de la 2. En consecuencia, la variable 15 es la que debería incluirse como parte de la problemática central: Coordinación al interior de una misma área y entre diferentes áreas.

Por lo anterior, se propone que la problemática central sea la siguiente:

“Las unidades administrativas de SEDATU presentan baja coordinación durante la implementación de sus programas presupuestarios”.

En este caso, el área de enfoque son las unidades administrativas de SEDATU y la situación negativa es la baja coordinación entre ellas, de ellas con las entidades federativas y de ellas con los municipios o con otro tipo de instituciones en la implementación de sus funciones y de sus programas.

Cuadro 10.4. Selección de la problemática central del programa P005.

Variables	Número de veces que es causa	Número de veces que es efecto	Número de veces que no presenta relación	Vinculación entre los manuales de procedimientos y las variables	Vinculación entre los padrones de beneficiarios y las variables	Vinculación entre las reglas o lineamientos de operación y las variables	Vinculación entre los convenios de coordinación y las variables	Vinculación entre las matrices de indicadores para resultados y las variables
7	7	0	7	x		x		
12	9	0	5					x
13	4	0	10	x				x
14	11	0	3		x	x		x
3	8	1	5	x		x	x	
9	9	3	2					
10	8	3	3					
15	8	6	0					
2	6	8	0					
4	3	8	3					
5	3	8	3					
6	4	9	1					
1	3	10	1					
11	1	12	1					
8	0	14	0					

Nota: La "x" indica que sí existe vinculación de causalidad. Después de la variable 3, ya no se incluyen las "x", ya que el proceso término en dicha variable.

Cuadro 10.5. Variables que representan efectos coincidentes para las variables 7, 12, 13, 14 y 3

Variables	2	8	15
7	C	C	C
12	C	C	C
13	C	C	C
14	C	C	C
3	C	C	C

Nota: C significa que la variable de cierta fila es causa de la respectiva variable de la columna.

Anexo 11. Unidades que participan en el Programa P005

Clave	Unidad
100	Secretaría
110	Unidad de Asuntos Jurídicos
111	Dirección General de Comunicación Social
113	Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional
120	Dirección General de Coordinación de Delegaciones
121	Delegación Estatal en Aguascalientes
122	Delegación Estatal en Baja California
123	Delegación Estatal en Baja California Sur
124	Delegación Estatal en Campeche
125	Delegación Estatal en Coahuila
126	Delegación Estatal en Colima
127	Delegación Estatal en Chiapas
128	Delegación Estatal en Chihuahua
129	Delegación Estatal en el Distrito Federal
130	Delegación Estatal en Durango
131	Delegación Estatal en Guanajuato
132	Delegación Estatal en Guerrero
133	Delegación Estatal en Hidalgo
134	Delegación Estatal en Jalisco
135	Delegación Estatal en México
136	Delegación Estatal en Michoacán
137	Delegación Estatal en Morelos
138	Delegación Estatal en Nayarit
139	Delegación Estatal en Nuevo León
140	Delegación Estatal en Oaxaca
141	Delegación Estatal en Puebla
142	Delegación Estatal en Querétaro
143	Delegación Estatal en Quintana Roo
144	Delegación Estatal en San Luis Potosí
145	Delegación Estatal en Sinaloa
146	Delegación Estatal en Sonora
147	Delegación Estatal en Tabasco
148	Delegación Estatal en Tamaulipas
149	Delegación Estatal en Tlaxcala
150	Delegación Estatal en Veracruz
151	Delegación Estatal en Yucatán
152	Delegación Estatal en Zacatecas
200	Subsecretaría de Ordenamiento Territorial
210	Dirección General de la Propiedad Rural
213	Dirección General de Ordenamiento Territorial y de Atención a Zonas de Riesgo
214	Coordinación General de Modernización y Vinculación Registral y Catastral
215	Dirección General de Coordinación Metropolitana
300	Subsecretaría de Desarrollo Agrario
310	Dirección General de Desarrollo Agrario
312	Dirección General de Organización Social y Vivienda Rural
313	Dirección General de Concertación Social
500	Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
510	Unidad de Programas de Apoyo a la Infraestructura y Servicios
511	Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda

Clave	Unidad
512	Dirección General de Rescate de Espacios Públicos
513	Dirección General de Desarrollo Regional
B00	Registro Agrario Nacional

Anexo 12. Árbol de problemas sobre la coordinación de unidades administrativas

En el Cuadro 10.3 del Anexo 10, “Vinculación entre las variables de los beneficios de los componentes del programa P005”, se muestra la relación existente entre los beneficios esperados de los componentes. Con base en éstas y en la revisión de la literatura sobre el tema, expresada en el Anexo 16, se generó la siguiente propuesta de árbol de problemas para el programa P005. El árbol no necesariamente refleja la situación de SEDATU, pero puede ser un insumo para su definición del árbol de problemas, ya que éste considera situaciones que puede presentar la institución.

Gráfico 12.1. Ejemplo de un árbol de problemas para la problemática central de baja coordinación de las unidades administrativas de SEDATU



Anexo 13. Unidades administrativas del Programa P005 según su ubicación territorial

Clave	Unidad	Ubicación Geográfica (Área de incidencia)
100	Secretaría	Nacional
110	Unidad de Asuntos Jurídicos	Nacional
111	Dirección General de Comunicación Social	Nacional
113	Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional	Nacional
120	Dirección General de Coordinación de Delegaciones	Nacional
121	Delegación Estatal en Aguascalientes	Aguascalientes
122	Delegación Estatal en Baja California	Baja California
123	Delegación Estatal en Baja California Sur	Baja California Sur
124	Delegación Estatal en Campeche	Campeche
125	Delegación Estatal en Coahuila	Coahuila
126	Delegación Estatal en Colima	Colima
127	Delegación Estatal en Chiapas	Chiapas
128	Delegación Estatal en Chihuahua	Chihuahua
129	Delegación Estatal en el Distrito Federal	Ciudad de México
130	Delegación Estatal en Durango	Durango
131	Delegación Estatal en Guanajuato	Guanajuato
132	Delegación Estatal en Guerrero	Guerrero
133	Delegación Estatal en Hidalgo	Hidalgo
134	Delegación Estatal en Jalisco	Jalisco
135	Delegación Estatal en México	México
136	Delegación Estatal en Michoacán	Michoacán
137	Delegación Estatal en Morelos	Morelos
138	Delegación Estatal en Nayarit	Nayarit
139	Delegación Estatal en Nuevo León	Nuevo León
140	Delegación Estatal en Oaxaca	Oaxaca
141	Delegación Estatal en Puebla	Puebla
142	Delegación Estatal en Querétaro	Querétaro
143	Delegación Estatal en Quintana Roo	Quintana Roo
144	Delegación Estatal en San Luis Potosí	San Luis Potosí
145	Delegación Estatal en Sinaloa	Sinaloa
146	Delegación Estatal en Sonora	Sonora
147	Delegación Estatal en Tabasco	Tabasco
148	Delegación Estatal en Tamaulipas	Tamaulipas
149	Delegación Estatal en Tlaxcala	Tlaxcala
150	Delegación Estatal en Veracruz	Veracruz
151	Delegación Estatal en Yucatán	Yucatán
152	Delegación Estatal en Zacatecas	Zacatecas

Clave	Unidad	Ubicación Geográfica (Área de incidencia)
200	Subsecretaría de Ordenamiento Territorial	Nacional
210	Dirección General de la Propiedad Rural	Nacional
213	Dirección General de Ordenamiento Territorial y de Atención a Zonas de Riesgo	Nacional
214	Coordinación General de Modernización y Vinculación Registral y Catastral	Nacional
215	Dirección General de Coordinación Metropolitana	Nacional
300	Subsecretaría de Desarrollo Agrario	Nacional
310	Dirección General de Desarrollo Agrario	Nacional
312	Dirección General de Organización Social y Vivienda Rural	Nacional
313	Dirección General de Concertación Social	Nacional
500	Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda	Nacional
510	Unidad de Programas de Apoyo a la Infraestructura y Servicios	Nacional
511	Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda	Nacional
512	Dirección General de Rescate de Espacios Públicos	Nacional
513	Dirección General de Desarrollo Regional	Nacional
B00	Registro Agrario Nacional	Nacional

Anexo 14. Características de las áreas de enfoque potencial y objetivo

Ejemplo de las características de las áreas de enfoque potencial y objetivo

Area de enfoque potencial	Area de enfoque objetivo	Unidad de medida	Cantidad	Metodología de cuantificación	Fuentes de información
Las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades con problemas de coordinación	Las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades con problemas de coordinación	Unidad administrativa	52	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a las unidades administrativas de la SEDATU y sus órganos y entidades. Para esto se revisará la estructura orgánica actual autorizada de SEDATU; 2. Para cada una de estas unidades se identificará su nivel de coordinación; 3. Para definir el nivel de coordinación se diseñará o se actualizará el instrumento de recolección encuesta sobre la utilización de técnicas de coordinación; 4. Se establecerá un umbral sobre el nivel mínimo deseable de coordinación; 5. Se cuantifican como población potencial y objetivo todas aquellas con niveles de coordinación por debajo del umbral mencionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica actualizada; • Informe de la encuesta sobre la utilización de técnicas de coordinación.

Anexo 15. Características de las áreas de enfoque del Programa P005 y el tipo de acción que realizan

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
100 Secretaría	\$ 52,387,083	Dirigir y controlar la política nacional de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y del desarrollo urbano de los centros de población, la planeación del desarrollo regional, urbano y agrario, la promoción y fomento de la infraestructura y la vivienda, así como de la propiedad rural, de acuerdo con los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.	Presidencia de la República, organismos internacionales y áreas de la SEDATU
110 Unidad de Asuntos Jurídicos	\$ 29,113,444	Dirigir, vigilar, coordinar y opinar respecto a asuntos jurídicos en las materias competencia de la Secretaría; Asesorar jurídicamente a los servidores públicos de la Secretaría; Brindar la oportuna atención a las obligaciones jurídicas que enfrenta la Secretaría; Opinar sobre las propuestas del marco jurídico; Opinar y, en su caso, coordinar la formulación de los anteproyectos de iniciativas de leyes.	Otras unidades administrativas de la Secretaría y sus órganos administrativos desconcentrados, e Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)
111 Dirección General de Comunicación Social	\$ 18,830,955	Elaborar y aplicar una moderna estrategia de comunicación que permita difundir con certeza, veracidad, precisión e inmediatez las acciones, proyectos y programas sociales que desarrollan la Secretaría y su titular; Emitir boletines y comunicados de prensa, el envío de material fotográfico y de video, además de materiales específicos a fin de coordinar y orientar las actividades de comunicación social, información y difusión a través de los distintos medios de comunicación y redes sociales Twitter, Facebook, Instagram y otros, respecto a las acciones y resultados de los programas a cargo los sectores de vivienda, agrario, territorial y urbano, vigilando que los servicios inherentes en la materia, se proporcionen con oportunidad; Promover acciones comunicacionales para que los diferentes segmentos de la población conozcan el trabajo que realiza la Secretaría a favor del desarrollo agrario, territorial y urbano; Conducir, evaluar y autorizar las estrategias de comunicación social del sector y sus organismos coordinados; Implementa mecanismos que permitan atender oportunamente los requerimientos de las distintas instancias fiscalizadoras.	Sectores agrario, vivienda, territorial y urbano, Presidencia, SEGOB, SFP, ASF y OIC
113 Unidad de Políticas, Planeación y Enlace Institucional	\$ 11,444,383	Coordinar la planeación, implementación, evaluación y monitoreo de las políticas públicas y programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, mediante los instrumentos de vinculación inter e intrainstitucional que aseguren la consecución de metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales para contribuir al ordenamiento armónico y sustentable del territorio rural y urbano.	Subsecretarías, Unidades Administrativas, Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales de la Secretaría, Entidades Federativas y Congreso de la Unión.
120 Dirección General de Coordinación de Delegaciones	\$ 60,228,312	Definir criterios y lineamientos que deberán observar las Delegaciones Estatales; Establecer las normas, mecanismos y lineamientos para la organización y funcionamiento de las Delegaciones Estatales; Formular y plantear la actualización permanente de los Manuales de Organización de las Delegaciones	Delegaciones Estatales SEDATU y dependencias y entidades de los tres niveles de gobierno

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		Estatales; Colaborar con la Dirección General de Comunicación Social, en la elaboración de las Políticas de difusión de los programas públicos que opera la Secretaría; Coordinar las acciones operativas y presupuestales de las Delegaciones Estatales, para el cumplimiento a las políticas y programas de la dependencia.	
121 Delegación Estatal en Aguascalientes	\$ 3,427,068	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
122 Delegación Estatal en Baja California	\$ 4,253,975	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
123 Delegación Estatal en Baja California Sur	\$ 3,851,908	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
124 Delegación Estatal en Campeche	\$ 3,897,177	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
125 Delegación Estatal en Coahuila	\$ 4,179,078	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
126 Delegación Estatal en Colima	\$ 3,837,578	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y	Órganos desconcentrados y

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
127 Delegación Estatal en Chiapas	\$ 8,059,706	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
128 Delegación Estatal en Chihuahua	\$ 5,081,731	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
129 Delegación Estatal en el Distrito Federal	\$ 4,412,516	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
130 Delegación Estatal en Durango	\$ 4,229,914	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
131 Delegación Estatal en Guanajuato	\$ 4,142,129	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
132 Delegación Estatal en Guerrero	\$ 5,148,143	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
133 Delegación Estatal en Hidalgo	\$ 8,937,978	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
134 Delegación Estatal en Jalisco	\$ 6,620,226	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
135 Delegación Estatal en México	\$ 5,848,787	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
136 Delegación Estatal en Michoacán	\$ 7,702,369	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
137 Delegación Estatal en Morelos	\$ 5,329,216	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	
138 Delegación Estatal en Nayarit	\$ 4,095,874	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
139 Delegación Estatal en Nuevo León	\$ 4,534,959	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
140 Delegación Estatal en Oaxaca	\$ 12,577,675	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
141 Delegación Estatal en Puebla	\$ 5,808,846	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
142 Delegación Estatal en Querétaro	\$ 5,291,938	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
143 Delegación Estatal en Quintana Roo	\$ 4,549,108	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	
144 Delegación Estatal en San Luis Potosí	\$ 5,452,455	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
145 Delegación Estatal en Sinaloa	\$ 6,612,575	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
146 Delegación Estatal en Sonora	\$ 6,343,989	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
147 Delegación Estatal en Tabasco	\$ 4,039,267	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
148 Delegación Estatal en Tamaulipas	\$ 5,654,201	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
149 Delegación Estatal en Tlaxcala	\$ 4,242,772	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Federativas y municipios
150 Delegación Estatal en Veracruz	\$ 7,626,944	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
151 Delegación Estatal en Yucatán	\$ 6,177,313	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
152 Delegación Estatal en Zacatecas	\$ 4,301,969	Coordinar y ejecutar, en el ámbito territorial de su competencia, los asuntos, programas, proyectos y acciones de la Secretaría; Aplicar mecanismos de coordinación con los órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector; Aplicar los mecanismos de coordinación en materia de desarrollo agrario, territorial y urbano, entre las dependencias y entidades de los tres órdenes de gobierno; Ejecutar en la entidad federativa que les corresponda, las políticas de difusión que establezca la Secretaría, para los programas que opera.	Órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Sector y Entidades Federativas y municipios
200 Subsecretaría de Ordenamiento Territorial	\$ 23,933,343	Participar en la sostenibilidad del desarrollo regional y nacional, mediante la incorporación ordenada de la propiedad rural, integración de reservas de crecimiento, constitución de reservas territoriales, armonización y cohesión territorial para el desarrollo equitativo y equilibrado de las zonas rurales, urbanas, conurbadas y metropolitanas y contribuir a una mejor calidad de vida a través del ordenamiento territorial, la modernización registral y catastral de la propiedad y la prevención de riesgos en asentamientos humanos, así como otorgar certeza jurídica en la propiedad rural.	Dirección General de la Propiedad Rural SEDATU, Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda SEDATU, Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios
210 Dirección General de la Propiedad Rural	\$ 14,910,462	Coadyuvar en el ordenamiento territorial otorgando seguridad jurídica y certidumbre documental en la tenencia de la tierra, a través de los procesos de enajenación de terrenos nacionales; regularización de lotes de colonias agrícolas y ganaderas; expropiación de terrenos ejidales y comunales; emisión de resoluciones de excedencias a los límites de la propiedad rural; ejecución de Resoluciones Presidenciales de ampliación o dotación, creación de nuevos centros de población o restitución, reconocimiento y titulación de bienes comunales e incorporación de tierras al régimen ejidal, división, fusión, segregación de ejidos y permuta, así como el	Registro Agrario Nacional, Subsecretaría de Ordenamiento Territorial y Secretaría SEDATU, Delegaciones Estatales SEDATU, Registro Público de la Propiedad y Comercio de cada entidad federativa y Autoridades estatales

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		cumplimiento de las Resoluciones del Poder Judicial Federal y de los Tribunales Agrarios.	y municipales
213 Dirección General de Ordenamiento Territorial y de Atención a Zonas de Riesgo	\$ 21,590,118	Promover ante los gobiernos estatales y municipales y coordinar, con dichos gobiernos, programas, proyectos y acciones en materia de ordenamiento territorial y de prevención de desastres, para impulsar el aprovechamiento sustentable de los espacios geográficos y reducir los riesgos, así como apoyar la evaluación y atención de daños en viviendas e infraestructura urbana provocados por fenómenos de tipo natural, para minimizar su impacto entre la población más vulnerable.	Entidades paraestatales sectorizadas y las unidades administrativas de la SEDATU, INEGI, CONAPO, CENAPRED, dependencias y entidades de la Administración Pública Federal
214 Coordinación General de Modernización y Vinculación Registral y Catastral	\$ 9,207,634	Impulsar la modernización de los Registros Públicos de la Propiedad y los Catastros del país, la vinculación entre los mismos, así como el coadyuvar a la puesta en marcha de una plataforma nacional jurídica, operativa y tecnológica estandarizada, homologada y vinculada que sirva de soporte a las políticas públicas federales, estatales y municipales en materia de ordenamiento territorial.	Entidades federativas y municipios, Registro Agrario Nacional
215 Dirección General de Coordinación Metropolitana	\$ 12,369,562	Fortalecer la planeación territorial integral de las Zonas Metropolitanas del país con la participación de actores públicos y sociales de los tres órdenes de gobierno mediante la coordinación de acciones de desarrollo metropolitano, para conseguir un desarrollo equilibrado, competitivo, justo y sustentable de las metrópolis del país, con un uso más eficiente y eficaz de recursos e infraestructura.	Delegaciones estatales de la SEDATU, Entidades federativas y municipios, Grupo Interinstitucional SEDATU-INEGI-CONAPO, otras entidades de la Administración Pública Federal
300 Subsecretaría de Desarrollo Agrario	\$ 20,810,731	Proponer al Secretario la política de desarrollo agrario a través de la formulación de programas nacionales, sectoriales, regionales y especiales de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, así como de las entidades paraestatales sectorizadas, participando en la promoción, control y evaluación de los mismos en materia de desarrollo de los núcleos agrarios y de los propietarios rurales, asimismo, formular las políticas tendientes a facilitar la mediación entre los inversionistas en materia energética y los titulares o propietarios de la tierra por la utilización de suelo para proyectos en energía y otras inversiones.	Unidad de Utilización de Suelo para Proyectos en Energía e Inversiones Físicas de los Fondos Mineros, Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Entidades federativas y municipios, organizaciones sociales y campesinas,
310 Dirección General de Desarrollo Agrario	\$ 25,602,215	Dirigir las políticas, planes y programas para contribuir al desarrollo agrario, así como las actividades de seguimiento, evaluación y difusión de resultados de la política de desarrollo agrario para establecer estrategias de colaboración con los gobiernos estatales y municipales y de los sectores público, privado y académico que coadyuven en el cumplimiento de la política sectorial.	Gobiernos estatales y municipales y de los sectores público, privado y académico, Dependencias del gobierno federal, organismos multinacionales
312 Dirección General de Organización Social y Vivienda Rural	\$ 7,718,973	Coordinar la promoción del desarrollo integral del medio rural y agrario, mediante el impulso de las organizaciones de la sociedad civil y establecer programas especiales relacionados con la vivienda rural sustentable, infraestructura social básica, fomento a la urbanización rural y al desarrollo agrario, con el propósito de disminuir el grado de rezago social de las localidades rurales ubicadas en núcleos agrarios y	Secretaría, Unidades administrativas de la SEDATU, Entidades Federativas y Municipios

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		capacitar a las organizaciones agrarias.	
313 Dirección General de Concertación Social	\$ 22,728,266	Dirigir, coordinar y dar seguimiento a las audiencias con los sujetos agrarios y/o con las organizaciones campesinas, privilegiando el diálogo y la concertación, promoviendo la participación de las áreas sustantivas de la Secretaría, Delegaciones Estatales y demás instituciones del Sector Agrario, Territorial y Urbano, otorgando atención y seguimiento a los asuntos planteados y proporcionando alternativas de solución a los conflictos agrarios y aquellos que tengan injerencia urbana que por su trascendencia deban tener un tratamiento especial, para contribuir al desarrollo del campo y sus habitantes; Operar el Programa de Atención a Conflictos Sociales en el Medio Rural y coordinar el sistema de atención del Acuerdo Nacional para el Campo y el Acuerdo Agrario.	Delegaciones Estatales y demás instituciones del Sector Agrario, Territorial y Urbano
320 Unidad de Utilización del Suelo para Proyectos en Energía e Inversiones Físicas de los Fondos Mineros	Sin Información	Facilitar el acuerdo entre los inversionistas en materia energética y los titulares o propietarios de la tierra, impulsando la negociación, así como realizar el proceso de mediación entre las partes y/o tramitar la constitución de servidumbres legales, por vía administrativa, conforme a la Ley de Hidrocarburos y la Ley de Industria Eléctrica, e instrumentar la planeación, ejecución y evaluación del Fondo para el Desarrollo Regional Sustentable de Estados y Municipios Mineros.	Secretaría de Energía, Ejecutivo Federal, Subsecretaría de Desarrollo Agrario, Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal
321 Dirección General de Contratos y Negociaciones	Sin Información	Contribuir para que las formas o modalidades de adquisición, uso, goce o afectación de los terrenos, bienes o derechos, así como la contraprestación que corresponda se lleve a cabo conforme a la Ley de Hidrocarburos y la Ley de la Industria Eléctrica, mediante el establecimiento de un mecanismo eficiente de Negociación y Mediación entre propietarios de la tierra e inversionistas en materia energética para evitar, disuadir y/o resolver conflictos.	Unidades administrativas de la SEDATU, Secretaría de Energía y sociedad civil
322 Dirección General de Organización y Evaluación del Fondo para el Desarrollo Regional Sustentable de Estados y Municipios Mineros	Sin Información	Organizar y evaluar el Fondo para el Desarrollo Regional Sustentable de Estados y Municipios Mineros, mediante la verificación del cumplimiento de los proyectos de inversión física con un impacto social, ambiental y de desarrollo urbano positivo con los requisitos previstos en la normatividad aplicable y, coordinar la integración y vigilancia del funcionamiento de los Comités de Desarrollo Regional para las Zonas Mineras.	Comités de Desarrollo Regional para las zonas Mineras, Entidades Federativas y Municipios
500 Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda	\$ 24,747,788	Conducir la Política Nacional Urbana y de Vivienda mediante la formulación de políticas, programas y acciones encaminadas a cumplir con lo establecido en la Ley General de Asentamientos Humanos, la Ley de la Vivienda y los Programas Nacionales de desarrollo Urbano y de Vivienda que permitan un mejor desarrollo regional y urbano.	Secretaría, Unidades administrativas de la SEDATU, Entidades Federativas y Municipios
510 Unidad de Programas de Apoyo a la Infraestructura y Servicios	\$ 17,309,391	Dirigir, planear, y organizar las actividades que permitan a la Unidad de Programas de Apoyo a la Infraestructura y Servicios, contribuir a mejorar las condiciones de habitabilidad de las zonas de actuación mediante estrategias de planeación territorial para: a) Introducción o mejoramiento de infraestructura urbana básica y complementaria que promueva la conectividad y accesibilidad; b) Dotación de Centros de Desarrollo Comunitario, equipamiento urbano y espacios urbanos seguros; c) Impartición de cursos, talleres y actividades complementarias para fortalecer las capacidades y desarrollo individual; d) Promover la	Secretaría, Unidades administrativas de la SEDATU, Entidades Federativas y Municipios, Delegaciones Estatales de la SEDATU, Dirección General de Programación y Presupuestación

Unidad Administrativa	Presupuesto	Principales acciones	Principales áreas o unidades de coordinación
		organización y participación comunitaria; e) Obras y proyectos que incidan en la prevención situacional y social de la violencia, y f) Proyectos que permitan la inclusión de las zonas de actuación a la dinámica productiva funcional de las ciudades, según lo contemplado en la normativa del Programa Hábitat.	
511 Dirección General de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda	\$ 26,984,321	Conducir, coordinar y promover el desarrollo urbano y la vivienda, a través de la generación de políticas y acciones que armonicen el crecimiento o surgimiento de los asentamientos humanos y centros de población, con criterios uniformes respecto de la planeación, control y crecimiento con calidad de las ciudades y zonas metropolitanas del país; impulsen el otorgamiento de la certidumbre jurídica de la propiedad de la vivienda urbana; el ordenamiento territorial en zonas urbanas, la promoción de una vivienda digna, así como el desarrollo de ciudades sustentables y competitivas.	Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Entidades Federativas y Municipios, Delegaciones Estatales de la SEDATU
512 Dirección General de Rescate de Espacios Públicos	\$ 27,044,278	Promover el mejoramiento físico en espacios públicos de encuentro, convivencia, recreación e interacción comunitaria, a través de programas sociales que integren acciones y obras, que cumplan los criterios establecidos para su ejecución; con el propósito de fortalecer el tejido y la cohesión social, así como mejorar el entorno urbano para el desarrollo de una vida digna de sus habitantes.	Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Entidades Federativas y Municipios
513 Dirección General de Desarrollo Regional	\$ 30,734,277	Proponer orientaciones generales y líneas estratégicas para la política pública nacional de desarrollo regional; a través de la participación de los gobiernos estatales y municipales, de los sectores social y privado y de las dependencias federales involucradas; que impulse el desarrollo integral, competitivo, equitativo y sustentable de las regiones, con base en la vocación de los territorios a fin de fortalecer su competitividad. Asimismo coordina la elaboración y actualización de los Programas Regionales de Desarrollo con la participación de los gobiernos estatales y municipales para la mejor instrumentación de las acciones identificadas en dichos proyectos.	Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Entidades Federativas y Municipios
B00 Registro Agrario Nacional	\$ 263,959,912	Brindar certeza jurídica a la propiedad social en México, a través del control de la tenencia de la tierra y de los derechos legalmente constituidos con respecto a los núcleos agrarios mediante la función registral, el resguardo documental, asistencia técnica y catastral, en beneficio de los sujetos de derecho agrario y demás solicitantes de los servicios que presta el RAN, así como garantizar el carácter público de la información registral a su cargo.	Coordinación General de Modernización y Vinculación Registral y Catastral, autoridades federales, estatales y municipales, dependencias y entidades de la Administración Pública Federal
Presupuesto Total	\$ 897,924,832		

Anexo 16. Justificación teórica y empírica sobre mecanismos para mejorar la coordinación en el sector público

El objetivo principal de este Anexo es mostrar las definiciones más utilizadas sobre coordinación en el sector público, así como sus causas y sus efectos. Además, presenta mecanismos que han implementado ciertos gobiernos para mejorar su coordinación. Para todo esto, se hizo una revisión de la literatura en esta materia, principalmente del libro “Pursuing horizontal management, The politics of public sector coordination” de B. Guy Peters. Para SEDATU, este apartado puede ser útil para que dentro del diagnóstico del Programa P005 presente su justificación teórica y empírica.

Definiciones de coordinación

Hall, Clark, Giordano, Johnson y Van Roekel⁴⁹ definen coordinación como la medida en que las organizaciones consideran en sus actividades las actividades de otras organizaciones.

Por su parte Lindblom⁵⁰ refiere que un conjunto de decisiones es coordinado si cada una de éstas han sufrido modificaciones con el objetivo de evitar o reducir las consecuencias adversas de las otras decisiones.

Verhoest y Bouckaert⁵¹ la conceptualizan como la alineación intencionada de tareas y esfuerzos de las unidades o actores para alcanzar los objetivos definidos por la institución.

En relación a las causas, a los efectos y a los mecanismos de la coordinación, se identificó los siguiente con base en la lectura del libro mencionado de B. Guy Peter⁵²:

Causas de la coordinación

- La segmentación de programas dificulta entregar a la población los bienes y servicios más adecuados;
- La asignación del presupuesto basada en objetivos únicos para las unidades administrativas pueden reducir los incentivos para que éstas colaboren con otras;
- Esfuerzos por integrar las políticas e implementar acciones más coherentes en el sector público pueden producir la oposición de las otras unidades administrativas, así como de los beneficiarios de los programas, ya que dicha situación puede representar riesgos a sus intereses;
- Las diferencias en la educación de los miembros de la organización y de sus ideas sobre políticas públicas pueden limitar la disposición a colaborar entre ellos;
- Existe una mayor presión política, sobre todo de la población, para mejorar la coordinación en la implementación de los programas;
- Las áreas generalmente cuentan con poca información sobre lo que hacen las demás. También muestran poco interés en saberlo;
- La especialización tiende a segmentar a los problemas y a los grupos que los experimentan, lo que evita analizar las causas y los remedios de una manera más integrada;
- El desarrollo de la tecnología de la información ha facilitado los procesos de coordinación en el sector público;
- Individuos y organizaciones podrían no coordinarse con otros por el temor a desviarse de sus propios objetivos;

⁴⁹ R.A. Hall, J.P. Clark, P.C. Giordano, P.V. Johnson y M. Van Roekel, Patterns of inteorganizational relations, Administrative science Quarterly 22, 1976, 459, citado por B. Guy Peters, “Pursuing horizontal management, The politics of public sector coordination” (Kansas: University press of Kansas, 2015).

⁵⁰ Charles E. Lindblom, “The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment”, *The American Political Science Review*, Vol. 64, Núm. 4, 1970, 1268-1272.

⁵¹ K. Verhoest y G. Bouckaert, “Machinery of Government and Policy Capacity: The Effects of Specialization and Coordination”, en M. Painter and J.Pierre (eds), Challenges to State Policy Capacity: Global Trends and Comparative Perspectives, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 92-111, citado por Per Laegreid, Külli Sarapuu, Lise H. Rykkja y Tiina Randma, “Organizing for Coordination in the Public Sector, Practices and Lessons from 12 European Countries” (UK: Palgrave Macmillan, 2014).

⁵² B. Guy Peters, “Pursuing horizontal management, The politics of public sector coordination” (Kansas: University press of Kansas, 2015). [Traducción propia]

- Para generar una política bien coordinada se requiere ir en contra de los procesos tradicionales de toma de decisiones en el sector público. Los servidores públicos podrían tener poco incentivo para esto, ya que implica entrar en posibles conflictos con otros servidores públicos;
- Coordinarse requiere flexibilidad y disposición a pensar de manera diferente a la tradicional sobre políticas y administración, lo cual puede complicar que los servidores públicos estén dispuestos a modificar su forma de trabajar;
- Dentro de una misma área, los programas podrían competir por la misma población beneficiaria y por los recursos;
- Para una área en específico, los beneficios de la coordinación son inciertos y de largo plazo, mientras que sus costos son claros e inmediatos. Esto genera incentivos para no iniciar con acciones para la mejora de la coordinación;
- Aunque, un incremento en la coordinación resultaría en una mejora para el gobierno, no existen incentivos para que individuos y organizaciones inviertan en la coordinación;
- Intentos de coordinación en los niveles más bajos de la organización podrían ser considerados como un desacato a la autoridad;
- Los líderes podrían no estar interesados en fortalecer a la organización, sino en alcanzar sus propios intereses;
- Las organizaciones no invierten mucho tiempo en investigar qué hacen los programas de los que no son responsables, aunque tengan objetivos similares. Esto genera poca comprensión de los otros programas, entre las que se encuentran los posibles beneficios de complementar acciones;
- El compartir información es utilizado como un mecanismo de negociación: de obtener recursos adicionales, por ejemplo;
- La secrecía de la información también puede obedecer a las restricciones impuestas por las leyes de acceso a la información.

Efectos de la coordinación

- Los gobiernos han intentado mejorar la coordinación de sus múltiples funciones con el objetivo de producir servicios mejor integrados y coherentes, para ahorrar dinero y para evitar duplicidades en su actuar;
- Una mejor coordinación permite, además, regulaciones mejor integradas. La coordinación es capaz de mejorar la eficacia y la eficiencia del sector público;
- Una mejor coordinación incrementa el impacto del conjunto de programas que opera el gobierno;
- La ejecución de dos o más programas podrían buscar objetivos contradictorios si no existe una coordinación adecuada;
- La falta de coordinación es uno de los factores que ha reducido la legitimidad del estado;
- Programas y organizaciones deberían trabajar en conjunto para alcanzar fines que no serían posibles sólo con sus acciones individuales;
- La coordinación ha producido mayor uniformidad en las políticas de los diferentes niveles de gobierno.

Mecanismos para mejorar la coordinación

Métodos de control jerárquicos: Se refiere al establecimiento de reglas y de la autoridad interna de la organización; genera legalidad y formalidad en el gobierno; establece las reglas formales que guían el actuar de los servidores públicos en el proceso de gobernar; muestra los derechos y obligaciones tanto de la población como de los servidores públicos. Uno de sus principios podría ser que el comportamiento de las organizaciones debería ser controlado por los líderes políticos.

Presidencialismo: La persona responsable de la coordinación de las políticas es el o la jefa del estado o, en algunos casos, ésta y su secretario de hacienda o equivalente. En América Latina se observa, en general, que los presidentes tienen mayor control en las políticas que el presidente de Estados Unidos, por ejemplo.

Grupo asesor principal del ejecutivo: Consiste en el establecimiento de organizaciones que apoyan a los jefes de estados a realizar actividades de coordinación. En 2011, los Estados Unidos, por ejemplo, contaban con alrededor de 4000 personas trabajando en este tipo de instituciones, como the White House Office, office of Management and Budget, the Council of Economic Advisor y the National Security Council. Estos entes coordinaron el accionar de otros, como los departamentos del tesoro, del trabajo y de energía. En este país también es común encontrar la figura de zares, que buscan también coordinar políticas en ciertas áreas, como la de drogas. En Alemania, Suiza y Australia también existen organizaciones de este tipo: Bundeskanzleramt, Kansli y the Department of Prime Minister and Cabinet, respectivamente.

Agencias centrales: Son organizaciones que reportan directamente al ejecutivo y que sus principales funciones consisten en la administración presupuestal, de políticas y de personal. Entre su funciones también podrían estar las de coordinación de la política y el conducción de temas centrales.

Cuadro 16.1. Ejemplo de agencias centrales

País	Agencia Central
Estados Unidos	White House Office; Office of Management and Budget, y Office of personnel Management
Reino Unido	Cabinet Office y H.M. Treasury
Canadá	Privy Council Office, Treasury Board Secretariat y Ministry of Finance
México	Secretaría de Gobernación, Oficina de la presidencia y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Fuente: B. Guy Peters, "Pursuing horizontal management, The politics of public sector coordination"

Coordinación a través de mercados: Consiste en utilizar instrumentos que fomenten la coordinación entre las organizaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de éstas. El instrumento podría ser el presupuesto. Para valorar el desempeño podrían generarse indicadores sobre el desempeño conjunto de los programas. Un ejemplo de la aplicación de este mecanismo fueron las reformas al sistema nacional de salud de Gran Bretaña.

Colaboración: Consiste en transformar la creencia de que la coordinación es un obstáculo para una administración eficiente, hacia el convencimiento de que representa una oportunidad para las partes; promueve el establecer patrones de comportamiento que fomenten la institucionalización de la coordinación al interior de las dependencias. Para ello, utiliza los siguientes instrumentos: capacitación, liderazgo, negociación, compromiso, participación, motivación a empleados, inclusión de la cooperación en los valores de la organización, rutinas o procedimientos, o modificaciones a estructuras.

Anexo 17. Vinculación entre las actividades y los componentes del Programa P005

Componentes	Actividades	Supuestos
C1 Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación actualizados.	A1 Dictaminación de Manuales, Reglamentos, Reglas y Lineamientos de Operación.	La SEDATU opera de acuerdo a su reglamento interno.
C2 Bases de datos integradas, con información actualizada y sistematizada.	A2 Generación e integración de la información.	Las Unidades Administrativas, organismos descentralizados, desconcentrados y/o sectorizados identifican necesidades de información y tienen la capacidad para integrarla.
C3 Normatividad para establecer la coordinación horizontal de las reglas de operación y lineamientos de los programas presupuestales implementada.		
C4 Programa de coordinación entre oficinas centrales y delegaciones concluido.		
C5 Convenios estandarizados firmados.	A3 Formalización de convenios estandarizados.	Los Gobiernos Estatales y Municipales aceptan y firman los instrumentos de coordinación de acciones

Anexo 18. Propuesta del método de cálculo del Índice de cumplimiento de objetivos de los programas de la SEDATU

En este anexo se muestra el método de cálculo propuesto para el índice de cumplimiento de objetivos de los programas de la SEDATU. La idea principal del índice es valorar, en términos porcentuales, qué tan lejos se encuentran los indicadores de propósito de los programas sujetos a reglas de operación de sus respectivos valores óptimos y luego se promedian. Dado que los indicadores de propósito, en cierto sentido, miden el objetivo principal de cada uno de los programas, el índice representa una medida de los avances de los programas en sus principales objetivos.

La fórmula siguiente representa la propuesta:

$$y = \frac{100}{n} \left[\sum_{i \in D} \frac{I_i^* - I_i}{I_i^* - I_i^m} + \sum_{i \in A} \frac{I_i - I_i^m}{I_i^* - I_i^m} \right]$$

donde,

y = Índice de cumplimiento de objetivos de los programas de la SEDATU

I_i^* = Máximo valor teórico del i -ésimo indicador de propósito de los programas de la SEDATU;

I_i = Valor del i -ésimo indicador de propósito de los programas de la SEDATU durante el periodo t ;

I_i^m = Valor teórico mínimo del i -ésimo indicador de propósito de los programas de la SEDATU;

n = Total de indicadores de propósito de los programas de la SEDATU durante el periodo t (sólo incluye los de comportamiento esperado ascendente y descendente);

D = Se refiere al conjunto de indicadores de propósito de los programas de la SEDATU con comportamiento esperado descendente durante el periodo t ;

A = Se refiere al conjunto de indicadores de propósito de los programas de la SEDATU con comportamiento esperado ascendente durante el periodo t .

Anexo 19. Propuesta del método de cálculo del Índice de coordinación de las unidades administrativas de SEDATU

Para construir el índice de coordinación se sugiere enviar a los titulares de las unidades administrativas un cuestionario que incluya preguntas relacionadas con el uso de ciertas técnicas de coordinación. Este cuestionario tendría que ser diseñado por los responsables del Programa P005. Jennings y Ewalt (1998) clasifican las técnicas en 4 rubros: Comunicación y toma de decisiones, mecanismos de coordinación operativa, planeación y mecanismos de coordinación para apoyar la entrega de productos. Ejemplos de técnicas de coordinación, según estos autores, se muestran a continuación:

- Compartimiento de información;
- Financiamiento conjunto de programas;
- Planeación participativa;
- Empleo de definiciones comunes en la operación de programas.

El método de cálculo con base en los puntos previos sería:

$$I = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n p_i$$

donde,

I = Índice de coordinación de las unidades administrativas de SEDATU;

p_i = Porcentaje de titulares de las unidades administrativas que contestaron que utilizaron la i -ésima técnica de coordinación durante el año t ;

n = Total de técnicas de coordinación consideradas en la encuesta en el año t .

Si resulta complejo obtener el anterior indicador, un indicador proxy sería el porcentaje de programas presupuestarios que presentan una alta complementariedad con el resto de los programas de SEDATU. Aquí también se tendría que establecer la metodología para hacer este cálculo.