Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y/u Oportunidad			
Diseño	Se han realizado esfuerzos por mejorar la focalización del programa. La definición de la Población Objetivo en las Reglas de Operación 2018 es un ejemplo de ello.	7	
Diseño	El programa cuenta con documentos que explicitan su diseño y presentan consistencia entre ellos: el diagnóstico, las reglas de operación, la matriz de indicadores para resultados y su alineación a la planeación nacional.	1,2,4,5,7,10,12	
Diseño	El diseño del programa se sustenta en el "Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes" elaborado en 2014 por instancias técnicas y operativas de Sedesol y cumple con los elementos mínimos a considerar en la elaboración de estos documentos.	1,2	
Diseño	El programa está vinculado con los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018 y el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y contribuye de manera indirecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	4,5,6	
Planeación y Orientación a Resultados	El programa cuenta con una "Matriz para la elaboración del plan estratégico" del P3x1 en la cual se establecen los resultados que el P3x1 quiere alcanzar tanto a nivel de Fin como de Propósito en medio plazo (2015-2018) y largo plazo (2019 a 2020).	14	La matriz de planeación estratégica deberá ser actualizada con base en los cambios de 2015 a la fecha.
Planeación y Orientación a Resultados	El programa utiliza de manera regular y bajo un procedimiento institucionalizado los informes de evaluaciones externas a fin de retomar los hallazgos y recomendaciones que surgen de estos para seleccionar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).	16,17	
Planeación y Orientación a Resultados		Todas	
Cobertura y Focalización	La cobertura de localidades en términos numéricos tiene un comportamiento inercial de alrededor de 1,300 localidades anuales. Este comportamiento abre espacio para realizar ejercicios de planeación conjunta basada en planes de desarrollo comunitario (o territorial).	25	
Operación	Los procesos clave en la operación del Programa se encuentran plasmados en las Reglas de Operación vigentes y en general han tenido mejoras importantes, sobre todo basadas en la sistematización lograda en el SIG-P3x1 y el impulso generado por los resultados de las evaluaciones.	26,27,28,29,30,31,33,34,35,36,40	

Operación	La operación es la temática en que más avances se ha tenido y las áreas de mejora pendientes son consecuencia de un diseño que excluye a las comunidades en la toma de decisiones para el desarrollo comunitario y que adolece de un marco teórico sobre desarrollo comunitario y productivo.	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36	
Operación	Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo están apegados al documento normativo, cuentan con formatos definidos y mecanismos documentados para verificarlos.	28,29	
Operación	Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios están estandarizados, sistematizados, se difunden públicamente, están apegados la normatividad del programa y cuentan con mecanismos documentados de verificación.	32,33	
Operación	Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones permiten identificar si se realizan acorde a lo establecido, están estandarizados, sistematizados, son conocidos por operadores del programa y cuentan con mecanismos para su seguimiento.	34,35	
Medición de Resultados	Aunque el P3x1 no dispone de una evaluación de impacto, ha desarrollado una agenda de evaluación, en la cual destaca la ER-2016 que buscaba identificar relaciones entre la situación de los beneficiarios y la intervención del programa. Estos esfuerzos deben continuarse pues son un importante motor de transformación del programa.	46,47	
Debilidad o Amenaza			
Diseño	El “Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes” identifica como problema el “Limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo comunitario y productivo de las localidades del país” pero no cuantifica el impacto de las remesas y no cuenta con un marco conceptual para el “desarrollo comunitario y productivo”.	1,2	El desarrollo comunitario, más que un simple proceso de atención de necesidades y dotación de bienes es un proceso de transformación y modificación de la comunidad conducido por sus miembros. Por ello se debe establecer en el diagnóstico un marco conceptual del desarrollo comunitario llevará al necesario rediseño del P3x1, fortaleciendo el papel de las comunidades.
Diseño	El “Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes” cuantifica la población potencial en 192,245 localidades en las 32 entidades federativas asumiendo implícitamente que todas las localidades del país presentan un limitado impacto de las remesas colectivas y algún nivel de desarrollo comunitario y productivo que amerite la intervención de una política pública.	1,2	Se considera una mejor aproximación a la Población Potencial la definición de Población Objetivo utilizada en las ROP 2018 acotando la población potencial a localidades con grado de marginación muy alto, alto o medio en municipios (localidades que ameritan la intervención pública para su desarrollo) y con grado de intensidad migratoria muy alto, alto y medio (con mayor probabilidad de contar con remesas colectivas).
Diseño	El programa no cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo.	3	Establecer en el diagnóstico un marco conceptual del desarrollo comunitario e implementar los cambios de diseño necesarios para fortalecer el papel de las comunidades, proveerá al P3x1 de múltiples justificaciones teóricas y empíricas.

Diseño	La PO se define en el diagnóstico como las localidades que los clubes de migrantes seleccionarán en un ejercicio fiscal, para invertir en proyectos de infraestructura social básica, equipamiento o servicios comunitarios, así como proyectos productivos. Las ROP 2018 la definen como las localidades seleccionadas por los clubes u organizaciones de migrantes que tienen grado de marginación muy alto, alto o medio y que se ubican en municipio con grado de intensidad migratoria muy alto, alto o medio.	7	La definición de las ROP pareciera focalizar mejor los subsidios a localidades por su grado de marginación, pero no permite una planeación operativa vinculada a una estrategia de cobertura que garantice un paquete de apoyos para el desarrollo comunitario. Se recomienda establecer un proceso de planeación participativa con los clubes de migrantes y sus localidades de origen a fin de generar planes de desarrollo comunitario (o territorial) como insumos para planeación orientada al desarrollo com
Diseño	La MIR ha ido evolucionando en los últimos años, sin embargo, presenta deficiencias en su lógica vertical y horizontal: redacción de objetivos, incorporación de actividades, inclusión de indicadores relevantes y metas orientadas a impulsar el desempeño.	10,11,12	Fortalecer los procesos de planeación operativa que permita establecer metas y evitar su comportamiento inercial, mediante la generación de planes de desarrollo comunitarios (o territorial) con participación de los clubes de migrantes y las comunidades. Fortalecer la MIR para que refleje el diseño del P3x1. Incluir indicadores de Propósito que midan el desarrollo comunitario y productivo sustentado con un marco conceptual.
Planeación y Orientación a Resultados	El P3x1 cuenta con un Plan de Ejecución para 2018; pero no se contó con evidencia de que haya sido resultado de un procedimiento establecido. El plan tampoco incorpora indicadores de gestión ni sus metas. Finalmente, no se contó con evidencia para determinar que estos planes se revisan y actualizan.	15	Alentar la institucionalización de planes anuales de trabajo, con metas establecidas y su difusión entre los responsables de los principales procesos del programa.
Planeación y Orientación a Resultados	A marzo de 2018, el P3x1 ha solventado al 100% ocho ASM clasificados desde 2015 a 2018. Sin embargo, se considera que varios de los ASM concluidos han logrado parcialmente los resultados esperados, por lo que se recomienda seguir implementando acciones para su total consecución.	18,19	Institucionalizar el proceso para solventar los ASM mediante la participación de un grupo institucional plural, avalando el cumplimiento de la recomendación y la solución a la debilidad o amenaza planteada.
Planeación y Orientación a Resultados	Aunque el P3x1 no dispone de una evaluación de impacto, ha desarrollado una agenda de evaluación. Estos esfuerzos deben continuarse pues son un importante motor de transformación del programa.	20	Evaluar mediante instancias externas otros efectos del programa como la formación de capital social.
Planeación y Orientación a Resultados	A pesar de ser un programa cuyo propósito es generar desarrollo comunitario en las localidades seleccionadas por los migrantes, poca información recopila de su población objetivo (localidades).	21	Realizar diagnósticos comunitarios y establecer proceso de planeación participativa con los clubes de migrantes y sus localidades de origen a fin de generar planes de desarrollo comunitario (o territorial).
Cobertura y Focalización	Toda vez que la selección de localidades la realizan los clubes de migrantes, el programa no cuenta con una estrategia de cobertura.	23	Establecer un proceso de planeación participativa con los clubes de migrantes y sus localidades de origen a fin de generar planes de desarrollo comunitario (o territorial) que permitan a todos los actores contar con una estrategia de cobertura y atención que verdaderamente impulse el desarrollo comunitario.
Cobertura y Focalización	El programa no cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo.	24	Contar con planes de desarrollo comunitario (o territorial) que permitan la correcta identificación y caracterización de su población objetivo.

Cobertura y Focalización	Hasta 2017 la población potencial se cuantificó en 192,245 localidades, la población objetivo se establece de forma anual e inercial en 1,300 es decir, el 0.68% de la población potencial.	25	Se recomienda cambiar la definición de Población Potencial a localidades con grado de marginación muy alto, alto o medio en municipios y con grado de intensidad migratoria muy alto, alto y medio, correspondiente a la definición de población objetivo 2018.
Operación	El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos de los clubes de migrantes, pero no de su población objetivo.	27	Establecer un proceso de planeación participativa con los clubes de migrantes y sus localidades de origen a fin de generar planes de desarrollo comunitario (o territorial) que permitan conocer la demanda de apoyos de la población objetivo.
Operación	El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo de los clubes de migrantes, pero no de su población objetivo.	28,29	Formalizar con la comunidad los planes de desarrollo comunitario (o territorial) como el registro y trámite de sus solicitudes de apoyo para el gobierno federal, estatal, municipal y los clubes de migrantes.
Operación	La Evaluación Complementaria de Resultados 2013-2014 establece las diferencias en la operación del COVAM, señalando la falta de claridad, especificidad y certidumbre en los criterios y procesos de evaluación y selección de los proyectos. Esta evaluación generó cambios normativos que apoyan para transformar este tipo de acuerdos, pero aún deberá demostrarse la efectividad de esos cambios y avanzar a una mejor selección de proyectos.	30,31	Fortalecer la participación de las comunidades en la elección de las obras mediante planes de desarrollo comunitario (o territorial) que permitan conocer sus necesidades de desarrollo y su demanda de apoyos.
Operación	La coordinación es un elemento fundamental y una de sus manifestaciones es el cumplimiento en la aportación de recursos. Se han presentado incumplimientos en las aportaciones comprometidas por los clubes de migrantes, gobiernos estatales y municipales.	37	Los cambios en las ROP 2018 promueven un mejor cumplimiento de estas aportaciones, pero se deben establecer acciones para desincentivar el incumplimiento.
Percepción de la Población Atendida	El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida.	Todas	Se recomienda retomar ejercicios internos como la encuesta de seguimiento físico que incluía algunas preguntas que daban cuenta de la percepción de la población atendida sobre las obras o servicios recibidos por el programa.
Medición de Resultados	La MIR ha ido evolucionando en los últimos años, sin embargo, los aspectos más importantes a fortalecer son precisamente los indicadores de resultados pues el indicador de Fin no ha sido medido a pesar de un indicador sectorial incluido en el PSDS 2013-2018.	45,46	Se recomienda realizar el cálculo de la línea base del indicador de FIN a partir de la revisión de los planes de desarrollo municipal y aplicar la información obtenida a los proyectos apoyados de 2016 a 2018.
Medición de Resultados	Los indicadores de Propósito aún no dan cuenta del impacto de las remesas colectivas en el desarrollo comunitario. En 2018, los indicadores de propósito fueron “Proporción de recursos complementarios de los órdenes de gobierno para impulsar las iniciativas presentadas por los Clubes de Migrantes” y “Porcentaje de proyectos cofinanciados apoyados que permanecen en operación y mantenimiento, después de dos años de recibido el apoyo”.	44,45	El indicador de “Proporción de recursos…” no es adecuado para medir el Propósito relativo al desarrollo comunitario. El indicador de “Porcentaje de proyectos ...que permanecen en operación…” es una aproximación para medir el efecto de los proyectos, pero no el desarrollo comunitario. Un indicador de propósito pudiera ser el porcentaje de avance en proyectos apoyados contenidos en los planes de desarrollo com. que el P3x1 tendría que impulsar como parte de su estrategia de atención.