

# Estudio de las acciones de los gobiernos federal y estatales para incorporar los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza en la política de desarrollo social

Resumen Ejecutivo



## Investigadores académicos

### **María del Rosario Cárdenas Elizalde**

Universidad Autónoma Metropolitana

### **Fernando Alberto Cortés Cáceres**

El Colegio de México

### **Agustín Escobar Latapí**

Centro de Investigaciones y Estudios

Superiores en Antropología Social-Occidente

### **Salomón Nahmad Sittón**

Centro de Investigaciones y Estudios

Superiores en Antropología Social-Pacífico Sur

### **John Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia  
Económicas

### **Graciela María Teruel Belismelis**

Universidad Iberoamericana

## Secretaría Ejecutiva

### **Gonzalo Hernández Licona**

Secretario Ejecutivo

### **Thania Paola de la Garza Navarrete**

Directora General Adjunta de Evaluación

### **Ricardo C. Aparicio Jiménez**

Director General Adjunto de Análisis de la Pobreza

### **Edgar A. Martínez Mendoza**

Director General Adjunto de Coordinación

### **Daniel Gutiérrez Cruz**

Director General Adjunto de Administración

## COLABORADORES

### Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

#### Equipo técnico

Thania de la Garza Navarrete

Carolina Romero Pérez Grovas

Karina Barrios Sánchez

Carla Aguilar de la Fuente

Diana María Franco Vasco

#### Agradecimientos

El equipo técnico agradece a la Conferencia Interamericana de Seguridad Social por los insumos que permitieron la realización de este apartado.

**CONTENIDO**

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 5  |
| 1. ANTECEDENTES .....   | 6  |
| 2. EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES .....  | 7  |
| Colombia.....   | 7  |
| Brasil: La gestión por resultados en el Ministerio de Salud .....   | 8  |
| Brasil: Incentivos para la adopción de un enfoque orientado a resultados en la<br>prestación de Servicios Públicos en el Estado de Ceará..... | 11 |
| Jalisco.....  | 13 |
| 3. METODOLOGÍA.....   | 14 |
| 4. ESTUDIOS DE CASO .....   | 15 |
| <i>Análisis Multicaso</i> .....   | 16 |
| 5. ENCUESTA EN LÍNEA .....  | 24 |
| CONCLUSIONES .....  | 46 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 49 |

## INTRODUCCIÓN

En 2014 el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) publicó el documento *Estructura y alcance de los instrumentos de evaluación de la Cruzada Nacional contra el Hambre 2013-2019*<sup>1</sup> (en adelante Estructura y alcances) con la finalidad de informar a la ciudadanía y a los principales actores sobre los estudios y mediciones que el Consejo realizaría para evaluar la Cruzada Nacional contra el Hambre (Cruzada).

Uno de los estudios señalados en dicho documento es el *Estudio de las acciones de los gobiernos federal y estatales para incorporar los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza en la política de desarrollo social* cuyo propósito es conocer el avance en la institucionalización de los indicadores de pobreza en la política social de las entidades federativas.

Tal como se estableció en el documento de Estructura y alcances, se realizó un proceso de levantamiento de información en campo utilizando técnicas cualitativas como entrevistas semi estructuradas con actores clave, encuesta en línea y estudios de caso, con base en las siguientes preguntas de investigación:

---

<sup>1</sup> El documento puede consultarse en la siguiente página electrónica:  
[http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/estructura\\_alcance\\_instrumentos\\_CNCH.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/estructura_alcance_instrumentos_CNCH.aspx)

**Figura 1.** Preguntas de investigación

¿En los diagnósticos de la situación actual que se desea cambiar se utilizan mediciones e indicadores de pobreza?

¿Se han realizado ajustes al diseño, focalización, cobertura y creación de programas y estrategias, en torno a los objetivos de la Cruzada y a los indicadores de pobreza?

¿Se ha hecho difusión de la información de la Cruzada y las acciones orientadas a la modificación de los indicadores de pobreza?

¿Cómo se han definido los elementos de monitoreo de la política social estatal orientados a resultados?

¿Se han establecido acuerdos y compromisos en el marco de la Cruzada en los que de manera explícita se haga referencia a indicadores de pobreza?

Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en el documento "Estructura y alcance de los instrumentos de evaluación de la Cruzada Nacional contra el Hambre".

Los principales hallazgos se presentan en este documento. En un primer apartado se exponen algunas experiencias internacionales; enseguida la metodología implementada; el siguiente apartado aborda los estudios de caso provenientes del trabajo de campo y finalmente, los principales hallazgos de la encuesta en línea desarrollada en 2014.

## 1. ANTECEDENTES

Para cumplir con sus objetivos, la Cruzada plantea una estrategia que consiste en establecer mecanismos de coordinación que permitan a las dependencias federales articular sus programas existentes en función de los objetivos y la población a la que se dirigen. El diseño de la Cruzada establece la generación de espacios en los cuales tanto el sector social como el académico tengan una participación en cuanto a la generación de propuestas e incluso en acciones de implementación.

Un aspecto innovador de la Cruzada ha sido que, como parte de su diseño, se han incorporado algunos de los indicadores de pobreza cuya medición está a cargo del CONEVAL. Dichas mediciones se han utilizado tanto para definir los municipios a ser atendidos como para planificar las inversiones conjuntas de diversos programas federales y estatales en las entidades federativas, municipios e incluso localidades. Asimismo se prevé emplear dichos indicadores para monitorear y dar seguimiento de los resultados obtenidos por la estrategia.

El hecho de que los indicadores de pobreza sean utilizados explícita y específicamente para el diseño y evaluación de política pública de desarrollo social en México constituye un avance potencialmente importante en la implementación de la Gestión basada en Resultados impulsada desde 2007.

## 2. EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES

De acuerdo con experiencias internacionales y nacionales, se observa que los gobiernos subnacionales juegan un papel cada vez más relevante en la definición de políticas de desarrollo social que pretenden atender a las necesidades locales a través del uso de indicadores. Los gobiernos regionales han adquirido una serie de responsabilidades y atribuciones sobre la prestación de bienes y servicios públicos de alto impacto para el bienestar de la población.

Sin embargo, estas facultades no necesariamente han estado acompañadas de capacidades de planeación, monitoreo, evaluación y gestión por resultados que les permita responder, de manera eficaz y eficiente, a las necesidades de la población. En la búsqueda por superar estas deficiencias, algunos gobiernos, han dirigido su atención a la gestión basada en resultados y al uso de indicadores de desempeño como herramientas de utilidad.

### Colombia

En Medellín, Colombia, se desarrolló un programa piloto nacional para implementar un proyecto de presupuesto basado en resultados. El objetivo del proyecto era crear una metodología para implementar sistemas de gestión y

presupuesto basado en resultados a nivel territorial y así hacer el gasto público eficiente y eficaz.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) seleccionó a Medellín por sus características de gestión, viabilidad fiscal y plan de desarrollo definido. Así en el periodo 2004-2008 se introdujeron dos indicadores para monitorear a la ciudad: Índice de calidad de vida y el índice de Desarrollo Humano (IDH) (BID, 2012).

Además, la administración municipal desarrolló herramientas técnicas para priorizar recursos en las zonas más vulnerables de la ciudad. En el Plan de Desarrollo Municipal se definen metas de productos y resultados; al aprobarse dicho documento, se opera a través de un Plan Indicativo que vincula la programación física y financiera con los proyectos y metas. De este, se desprende un presupuesto basado en resultados y un Plan de Acción que es la base para dar seguimiento a los proyectos de inversión pública. Así, la inversión se realiza de acuerdo a la distribución territorial, se prioriza aquellas zonas donde el IDH es menor. Asimismo, se establece la rendición periódica de cuentas ante las entidades de control y la ciudadanía.

Para verificar el avance de las acciones del Plan Indicativo se estableció un sistema de seguimiento y evaluación. Dos veces al año, las dependencias de la administración municipal reportan sus logros y avances, los cuales son la base para la asignación del presupuesto anual.

El modelo de gestión orientada a resultados ha permitido identificar problemas y necesidades para cumplir con las metas del plan municipal; tener una mejor focalización de los programas sociales; realizar el diagnóstico de diferentes problemáticas en conjunto con la ciudadanía y fortalecer el proceso de toma de decisiones a través de una mejora en la información de programas y proyectos.

### **Brasil: La gestión por resultados en el Ministerio de Salud**

El Sistema de salud de Brasil está compuesto por el Sistema Único de Salud (SUS) que da cobertura al 75 por ciento de la población y el resto es cubierto por

el sector privado, el cual incluye al Sistema de Atención Médica Suplementaria (SAMS) y al sistema de desembolso directo.

El SUS presta servicios de manera descentralizada a través de la red de clínicas, hospitales y otro tipo de instalaciones federales, estatales y municipales, y en establecimientos privados. Con el apoyo técnico y financiero del nivel estatal y federal, cada municipio se encarga de proveer atención a su población. El SUS es responsable de coordinar al sector público y regular al sector privado, se financia con impuestos y contribuciones sociales provenientes de los tres niveles de gobierno.

Los servicios que ofrece el SUS son descentralizados hacia los estados y municipios. Sin embargo, el gobierno federal está encargado de preservar los principios del SUS, definir prioridades nacionales, monitorear los resultados y participar en el financiamiento.

De esta forma, para garantizar la participación comunitaria, el SUS se compone de una red de más de 5 mil Consejos Municipales de Salud, 27 Consejos Estatales de Salud y el Consejo Nacional. Los Consejos de Salud participan en la formulación y proposición de estrategias, el control de la ejecución de la política de salud, las decisiones sobre la asignación de recursos, la construcción de instalaciones y la implementación de programas de salud. Cada consejo se compone de representantes comunitarios (50 por ciento de los miembros), trabajadores de la salud (25 por ciento), y proveedores y administradores de servicios de atención a la salud (25 por ciento).

En diciembre de 2007 se lanzó el programa “Más Salud: derecho de todos” con el objetivo de mejorar las condiciones de salud, calidad de vida, mayor acceso a las acciones y servicios de salud de calidad para los brasileños. El programa incluía 86 metas y 208 acciones distribuidas en ocho ejes de intervención.

Para una implementación adecuada, seguimiento y evaluación de “Más Salud”, se desarrolló un modelo de gestión por resultados con base en la integración de la

gestión matricial de resultados, conocida como gobierno matricial y el cuadro de mando integral desarrollado por Robert Kaplan y David Norton.

La primera etapa del proyecto fue la planeación del programa Más Salud donde se detallaron las acciones, plazo y responsables. Posteriormente, el ministro, los directivos del ministerio de Salud y los organismos vinculados definieron los resultados y tareas de cada unidad en la implementación del programa. Este pacto fue fundamental para la ejecución de la estrategia, evitar duplicidades y suprimir lagunas.

Para dar continuidad al desarrollo del proceso de gestión estratégica y con el propósito de evaluar el desempeño del programa, se formuló un ciclo de seguimiento y control, el cual consiste en la identificación de problemas y obstáculos, análisis de resultados y propuesta de soluciones para los puntos cuyos resultados no fuesen satisfactorios.

Como parte del seguimiento, se lleva a cabo el análisis y evaluación del desempeño de cada área y la verificación del cumplimiento de metas. Para hacerlo, los equipos de gestión de la estrategia tienen que vigilar que los datos utilizados en el sistema de seguimiento y gestión se actualicen en forma integral.

Dentro de los equipos de trabajo y gestión implementados para dar seguimiento al programa, existe la figura del “patrocinador”, actor fundamental para garantizar la eficiencia, ya que es el responsable de llevar a cabo las reuniones, evaluar el desempeño de las acciones y validar las recomendaciones.

Para difundir la agenda estratégica, los funcionarios tienen acceso a un sistema informático que les permite darle seguimiento a la evolución del programa, y así mantenerlo como eje central de la toma de decisiones.

Los resultados muestran que: entre abril de 2007 y junio de 2009 el número de personas en los equipos del Programa Salud de la Familia aumentó nueve por ciento; se habilitaron 172 unidades de atención urgente en 2009; y aumentó 39

por ciento el número de ciudades atendidas por el Servicio de asistencia móvil de urgencia.

El programa ha permitido fortalecer el proceso de planeación e integración entre secretarías y órganos vinculados al mismo. Adicionalmente, ha permitido el desarrollo de una administración orientada en resultados medibles y facilitar el proceso de coordinación y evaluación de los distintos niveles de la organización.

### **Brasil: Incentivos para la adopción de un enfoque orientado a resultados en la prestación de Servicios Públicos en el Estado de Ceará**

En Brasil, la responsabilidad de proveer educación básica recae en los municipios. Para lograr mejores resultados el estado de Ceará desarrolló una estrategia que en vez de darle prioridad al gasto se enfocara en los resultados. Para ello, se puso en práctica un mecanismo de recompensa al buen desempeño municipal en educación por medio de incentivos económicos.

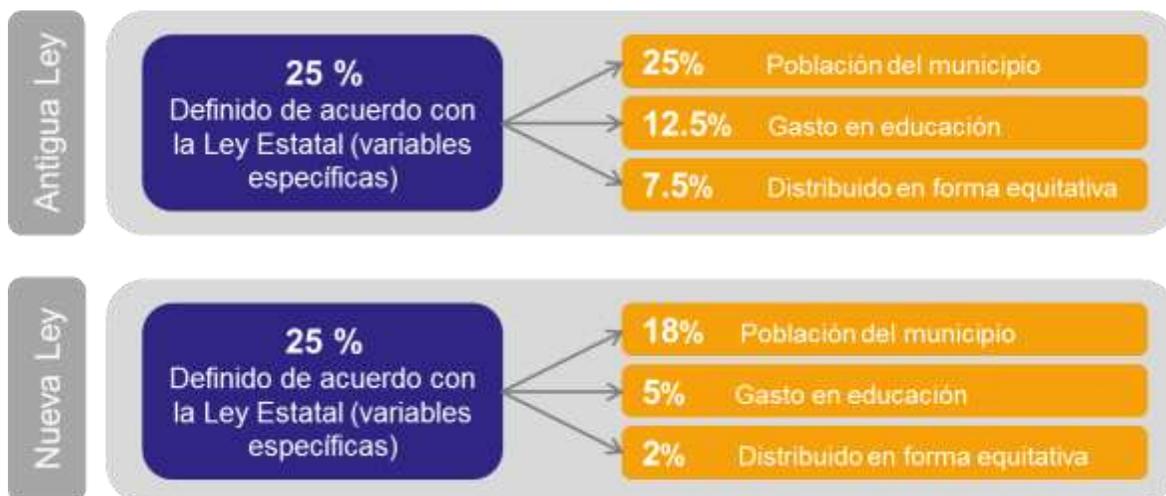
Anteriormente<sup>2</sup>, los municipios obtenían los recursos de acuerdo a la población, entre mayor número de alumnos más recursos. Sin embargo, el acceso a la educación no equivale a calidad, por esa razón, con el nuevo sistema se modificó el patrón de distribución del presupuesto: los recursos se sujetaron a la evaluación académica de los alumnos.

Del total recaudado por el IVA, 75 por ciento de los recursos se destinan al estado y 25 por ciento a los municipios. Como se muestra en la figura a continuación, la distribución de los recursos se modificó a partir de la nueva ley.

---

<sup>2</sup> El mecanismo pudo instrumentarse a partir de la promulgación de la “Ley sobre Impuesto Estatal a las Operaciones Relativas a la Circulación de Mercancías y a las Prestaciones de Servicios de Transporte Interestatal e Intermunicipal y de Comunicación” (ICMS) la cual modificó la forma en la que el gobierno distribuía una parte de los ingresos proveniente de los impuestos derivados de esta ley entre los diferentes municipios.

**Figura 2.** Distribución de los recursos asignados al municipio antes y después de la modificación de la ley



Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Con el nuevo sistema, los coeficientes de distribución se diseñaron de forma que se pueda medir el nivel alcanzado de acuerdo a los resultados. Los indicadores considerados en el coeficiente fueron:

1. Tasa de aprobación de los alumnos en los primeros cinco grados de educación básica.
2. Promedio de calificaciones de los alumnos de segundo grado en exámenes de lectura.
3. Promedio de calificaciones de los alumnos de quinto grado en matemáticas y portugués.

A partir del cambio en la asignación de recursos, los primeros resultados indican que la mayoría de los municipios (62 por ciento) obtuvo una mayor participación en la cantidad total. De los 60 municipios más pobres, 65 por ciento mejoró con la aplicación de la nueva ley.

La gestión basada en resultados tiene la capacidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de recursos públicos y fomentar la inversión en áreas que constituyen una mayor preocupación social para el Estado.

El sistema de Monitoreo de Indicadores de Desarrollo de Jalisco (MIDE) es un sistema de información que permite la consulta, actualización y seguimiento periódico de la evolución de los indicadores de desarrollo en el estado de Jalisco. Con este sistema es posible monitorear el avance de 382 indicadores, clasificados en seis dimensiones de desarrollo con la información de 180 programas de subsidio público del estado. Al ser un sistema público, la ciudadanía puede conocer la evolución de los objetivos, estrategias y líneas de acción conforme a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo.

La plataforma concentra la información sobre los programas de desarrollo social en un solo lugar, evitando la dispersión de la misma. En la plataforma se puede consultar información básica de cada programa como el nombre del programa, reglas de operación, presupuesto asignado y ejercido, requisitos, entre otros. Cada institución responsable alimenta la plataforma con información actualizada. El sistema es por lo tanto, un sistema de consulta en el que se puede conocer el avance en la operación de los programas sociales y con información relevante para los beneficiarios.

Cabe señalar que en 2012 y 2013 el CONEVAL otorgó al estado de Jalisco el reconocimiento a la implementación del sistema MIDE como una buena práctica de Monitoreo y Evaluación de programas sociales.

El análisis de las experiencias nacionales e internacionales permite apreciar las implicaciones potenciales en la política de desarrollo social por el papel cada vez más relevante que juegan los gobiernos subnacionales en la definición de las políticas para atender las necesidades locales a través del uso de indicadores.

### 3. METODOLOGÍA

En el desarrollo del estudio se utilizaron diferentes métodos cualitativos de investigación con la intención de entender el proceso de toma de decisiones en materia de política social y el uso de los indicadores de pobreza y los objetivos de la Cruzada en las entidades federativas.

Además del análisis de gabinete, se realizaron dos procesos de recolección de información. El primero, un levantamiento en campo mediante entrevistas semi estructuradas con funcionarios federales y estatales en una muestra de seis entidades federativas (Chiapas, Durango, Jalisco, Morelos, Puebla y Tamaulipas). Las entrevistas consistieron en alrededor de veinte preguntas relacionadas con el uso de indicadores en la operación de los programas de la política social estatal y su interacción con la Cruzada.

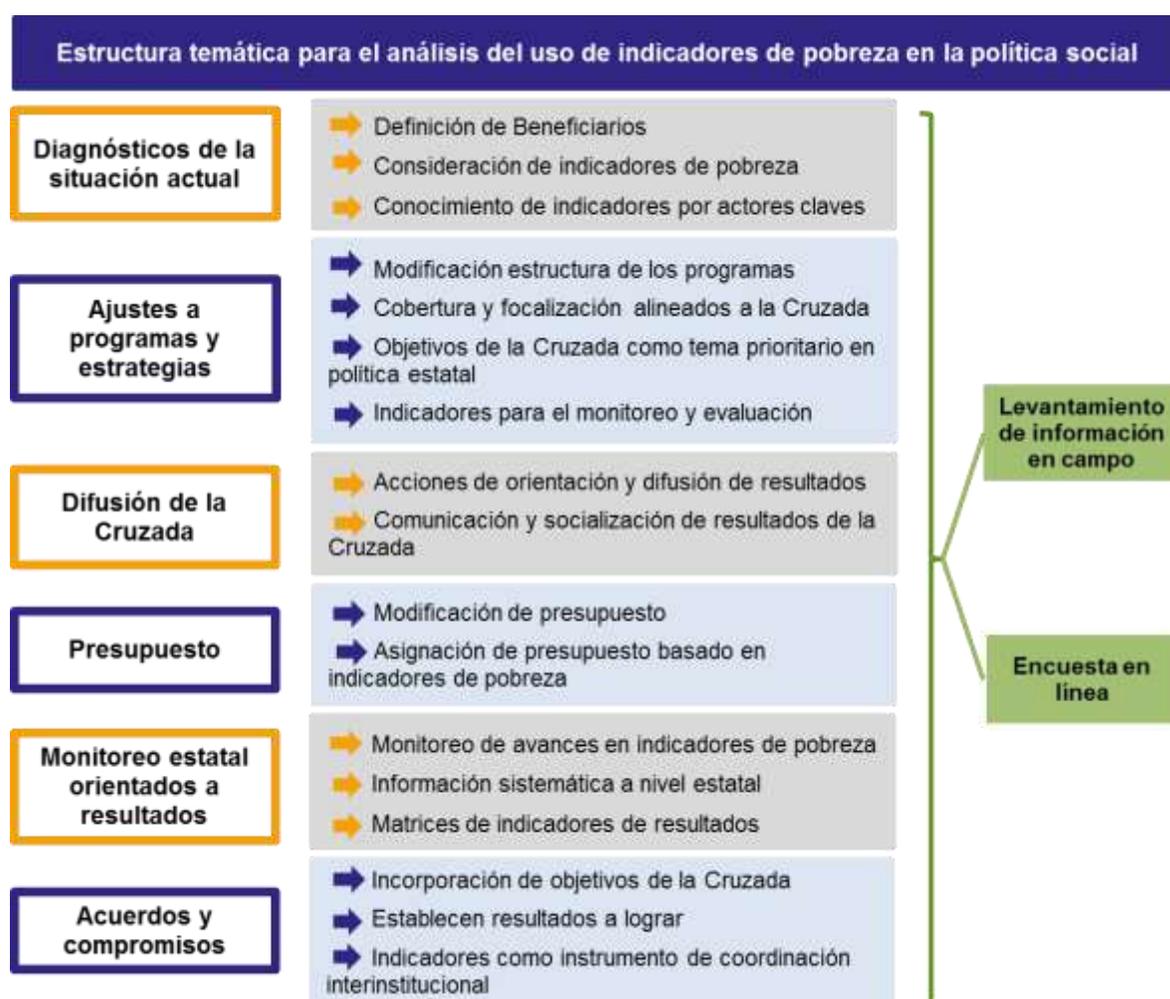
Como punto de partida se realizó trabajo exploratorio en tres entidades federativas (Chiapas, Durango y Tamaulipas) para conocer elementos básicos sobre la forma de incorporación de los indicadores de pobreza y los objetivos de la Cruzada en la política de desarrollo social de cada entidad. Con la información obtenida, además de realizar los estudios de caso, se diseñaron los cuestionarios aplicados mediante la encuesta en línea a nivel nacional. Posteriormente, se llevó a cabo la segunda etapa de levantamiento y se incluyeron tres estados más (Jalisco, Morelos, Puebla).

El segundo proceso fue una encuesta en línea a nivel nacional, dirigido al personal de delegaciones de diversas dependencias federales y de gobiernos estatales. Se aplicó en dos secciones; una dirigida a funcionarios federales adscritos en las entidades federativas y la otra, a funcionarios estatales. De esta forma, a partir de la información obtenida en la encuesta se conformó una base de datos que muestra la percepción de los funcionarios en el uso de indicadores del CONEVAL para el desarrollo de la política social del estado.

#### 4. ESTUDIOS DE CASO

De acuerdo con las preguntas de investigación para este estudio, se propusieron dos métodos para analizar el uso de los indicadores de pobreza del CONEVAL y de la Cruzada en la política de desarrollo social estatal. En la figura 3 se observan los diferentes temas a responder a través de la metodología propuesta: estudios de caso y encuestas en línea.

**Figura 3.** Estructura temática para el análisis del uso de indicadores de pobreza en la política social



Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

El análisis multicaso se realizó a partir de la información obtenida de las entrevistas a funcionarios de las entidades federativas y de la encuesta en línea, se compararon los resultados observados en los seis estados que conforman la muestra del estudio.

En los estados en los cuales se realizaron entrevistas, los funcionarios federales y estatales respondieron alrededor de veinte preguntas relacionadas con el uso de indicadores en la operación de los programas de la política social estatal y su interacción con la Cruzada. Se realizaron 41 entrevistas a funcionarios federales y 34 a funcionarios estatales, 75 en total.

**Cuadro 1.** Número de entrevistas a funcionarios federales y estatales en los estudios de caso

| Estado       | Funcionarios Federales | Funcionarios Estatales | Total     |
|--------------|------------------------|------------------------|-----------|
| Chiapas      | 8                      | 7                      | 15        |
| Durango      | 7                      | 6                      | 13        |
| Jalisco      | 8                      | 5                      | 13        |
| Morelos      | 7                      | 6                      | 13        |
| Puebla       | 5                      | 3                      | 8         |
| Tamaulipas   | 6                      | 7                      | 13        |
| <b>Total</b> | <b>41</b>              | <b>34</b>              | <b>75</b> |

Fuente: elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

En las seis entidades visitadas, se encontró que previo a la implementación de la Cruzada, la política social estatal se determinaba en gran medida por objetivos y reglas de operación federales. De acuerdo con los funcionarios entrevistados, en la mayoría de los casos, la política social no respondía a una estrategia definida por los tres niveles de gobierno.

A partir de la Cruzada, los indicadores de pobreza del CONEVAL han influido en los criterios para definir la orientación de la política social, y los objetivos buscan abatir las carencias sociales de cada entidad. Incluso aspectos como la población objetivo se focalizan a través de los polígonos y zonas de atención. Con el uso de

la misma metodología para cada carencia, es posible identificar carencias, definir acciones y medir avances.

Los funcionarios entrevistados sostienen que una de las ventajas, consecuencia de la Cruzada, ha sido el acercamiento interinstitucional: federación, estados y municipios trabajan en conjunto en las acciones para disminuir la pobreza. Las dependencias federales en conjunto con sus pares estatales revisan cómo se destinan los recursos de su presupuesto para reducir los indicadores de pobreza.

Las asignaciones presupuestales se han reorientado principalmente al cumplimiento de los objetivos de la Cruzada y la reducción de la pobreza a través de los indicadores del CONEVAL. Los lineamientos del Fondo de Aportaciones para Mejorar la Infraestructura Social (FAIS) buscan que el ejercicio del gasto en los estados y municipios cumpla con dichos objetivos.

En cuanto a los retos presentados, se identificaron estrategias paralelas a la Cruzada que se consideran importantes para impulsar el desarrollo integral de la región, y que al no estar directamente relacionadas con la estrategia federal o incluso con algún indicador de pobreza podrían quedar rezagadas.

En general, los indicadores son percibidos como una herramienta útil que permite coordinar los esfuerzos entre los tres niveles de gobierno. Sin embargo, tal como se analiza a continuación, el grado en que los estados han avanzado en la incorporación de indicadores para medir las condiciones de pobreza es diferente en cada caso.

Antes de la Cruzada, la mayoría de los estados visitados no contaban con experiencia en el uso de indicadores de pobreza. Sin embargo, de los seis estados visitados, Chiapas y Durango ya hacían uso de indicadores, por ejemplo en Chiapas se habían utilizado indicadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En el caso de Durango, el Plan Estatal de Desarrollo, previo a la Cruzada, se hizo con criterios de Gestión Basada en Resultados, por lo que contaba con

indicadores para medir los avances. El uso principal de los mismos era de evaluación y seguimiento.

La experiencia previa de estas entidades en indicadores facilitó la coordinación de las acciones definidas a partir de la Cruzada para alinear la política estatal con la estrategia federal.

Los entrevistados aseguran que a partir de la Cruzada, se han utilizado los indicadores de pobreza del CONEVAL. Esto ha permitido homogeneizar los criterios para la planeación, ejecución y evaluación de resultados de las acciones enfocadas al desarrollo social en cada entidad.

De acuerdo con los resultados de la encuesta en línea, de los seis estados incluidos en el estudio de caso, 90.2 por ciento de los funcionarios que respondieron consideran que los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza del CONEVAL identifican adecuadamente los problemas de la entidad, y 91.4 por ciento afirma que se hace uso de los mismos para orientar la política social del estado.

Los criterios que utilizan los estados para definir la orientación de la política social han cambiado o se han visto influenciados por los indicadores de pobreza del CONEVAL y buscan abatir carencias sociales en las entidades federativas. Cada estado ha trabajado para incluir los elementos que conforman la estrategia, sin embargo, el nivel de implementación es diverso.

La percepción de los funcionarios públicos es que existe una dinámica diferente de hacer política social. En Morelos, de acuerdo con los funcionarios, a partir de la implementación de la Cruzada existe una metodología establecida, un eje estratégico con el que se busca alinear las acciones y sinergias entre las diferentes instituciones.

En Jalisco la percepción es que los indicadores han permitido concentrar y orientar las acciones hacia la atención de las necesidades, se han establecido compromisos y se han sumado los esfuerzos de los tres niveles de gobierno.

Asimismo, la estrategia permite contar con información legítima y con credibilidad para dar seguimiento puntual a las acciones que lleva a cabo cada dependencia federal o estatal involucrada. En este caso, la ejecución de la estrategia destaca por la buena coordinación entre los diferentes niveles de gobierno responsables de la política de desarrollo social. Además, a diferencia de algunas entidades que ya contaban con algún plan de desarrollo estatal, la entrada en vigor de la Cruzada coincidió con un nuevo gobierno estatal con una orientación de la política social similar, lo que permitió establecer acuerdos y compromisos con mayor facilidad.

En el caso de Puebla, según los funcionarios entrevistados, antes de la implementación de la Cruzada había una política social robusta. A partir de la estrategia federal se estableció que las acciones de desarrollo social deberían tener impacto en alguno de los indicadores de pobreza que han sido incorporados a la Cruzada como mecanismos para medir avances. En 2014 se integró el Sistema Estatal de Desarrollo Social, conformado por siete grupos de trabajo que se crearon en función de los indicadores para la medición de la pobreza del CONEVAL y herramientas para dar seguimiento a las acciones y observar el grado de avance de cada meta.

Al contrario, hay casos como el estado de Tamaulipas en donde los esfuerzos para la implementación apenas comienzan. En el momento de las visitas, aún no se contaba con herramientas que incluyeran los indicadores para el monitoreo y evaluación de la política social.

En Chiapas, en 2013, se creó el Sistema Estatal para la Cruzada contra el Hambre con el objetivo de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la Cruzada. El Sistema se formuló para apoyar a 97 de los 118 municipios de la entidad. De acuerdo con los funcionarios entrevistados, existe coordinación entre instituciones, lo que permite la continuidad de operaciones, así como la realización de las juntas intersecretariales mensuales. Se han estrechado labores con las otras instituciones para incrementar o mejorar los resultados y dar difusión a los resultados de la Cruzada.

Los funcionarios en Durango consideran que los indicadores constituyen un instrumento que facilita la coordinación interinstitucional porque miden el trabajo de cada dependencia y permite evaluar el cumplimiento de objetivos de la Cruzada. En la entidad, ya se había conformado el Comité Interinstitucional para atender las acciones en torno a la coordinación. Además se instalaron los Comités Funcionales, uno por cada indicador de pobreza, siete en total, en donde participan representantes de los tres niveles de gobiernos para la discusión y seguimiento de las variables de cada indicador.

Las diversas dependencias federales con sus pares estatales revisan la forma en que se destinarán los recursos de su presupuesto para abatir los indicadores de pobreza. Con la Cruzada se definen los objetivos de la política social a nivel nacional y con la definición de los polígonos y zonas de atención se focaliza la población objetivo.

Previo a la Cruzada, la selección de la población objetivo de los programas y acciones estaba definida por diferentes criterios. Por ejemplo, en Chiapas el padrón de beneficiarios se conformaba por solicitudes y metas establecidas; en Morelos se definía por la cobertura establecida en las reglas de operación; y en Tamaulipas, se realizaban encuestas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y a partir del factor económico se determinaban las personas en situación de pobreza. Durango y Puebla, se basaban en una estrategia “municipalista”, la cual consistía en utilizar la información de autoridades a nivel local para la programación de acciones a desarrollar.

A partir de la Cruzada se ha dado un cambio radical, ya que se establecieron municipios prioritarios a atender. En Chiapas, con los nuevos criterios, se ha incrementado el número de familias potencialmente beneficiarias, se hace un diagnóstico a partir del levantamiento del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIS), se detectan carencias y, con base en éstas, se otorgan los apoyos.

Con la Cruzada se modificaron los mecanismos de identificación de población beneficiaria en Durango, al pasar de necesidades identificadas por los gobiernos locales a la definición de localidades y municipios de acuerdo con los indicadores de pobreza. Se crearon nuevos programas para la atención de la población en los cuales ya se incluyen los indicadores de pobreza. El monitoreo de los objetivos se realiza en los Comités Funcionales, creados para dar seguimiento a los indicadores de la Cruzada.

Actualmente, Jalisco trabaja con un padrón único con expediente que genera un diagnóstico de vulnerabilidad, ingreso y condiciones de vida de cada persona (con 72 reactivos). De acuerdo con los funcionarios estatales se busca que los programas sociales sean “selectivos y temporales” que transformen y generen condiciones de desarrollo para las personas con mayor vulnerabilidad.

En el caso de Tamaulipas, para definir a la población potencialmente beneficiaria se instrumentó el programa “Mil Acciones por la Cruzada” en donde una vez definidos los municipios de la Cruzada y determinados los polígonos de acción, se constituyen los comités comunitarios de la Cruzada, los cuáles realizan un diagnóstico de necesidades y priorizan las tres primeras que estén relacionadas a los indicadores de pobreza. El programa se compromete ante notario a atender al menos una de estas tres acciones por comité comunitario de la Cruzada.

En la mayoría de los estados las comisiones intersecretariales son el espacio para monitorear los avances de la Cruzada, a través de la matriz de inversión. De acuerdo con los propios funcionarios, la matriz es actualizada periódicamente por las dependencias participantes. Los comités comunitarios también permiten el monitoreo y seguimiento.

En Chiapas, durante las reuniones intersecretariales se hace una revisión de los avances y obstáculos a los que se enfrentan las dependencias. Algunos de los operadores de los programas federales actualizan la matriz de inversión semanalmente y reportan el avance físico y financiero. A nivel estatal, las

dependencias reportan la matriz de inversión mensualmente, y se comparte con la Secretaría de Planeación, lo que permite dar seguimiento a los avances.

Las asignaciones presupuestales se han reorientado al cumplimiento de los objetivos de la Cruzada y el abatimiento de los indicadores de pobreza del CONEVAL. Las modificaciones a la Ley de Coordinación Fiscal, mediante las cuales se establecen los lineamientos para el ejercicio del Fondo de Aportaciones para Mejorar la Infraestructura Social (FAIS), buscan asegurar que en el ejercicio del gasto en los estados y municipios, cumpla con dichos objetivos. Esto permite que se alineen los recursos del FAIS para beneficiar directamente a los municipios y asignar proyectos a la población más vulnerable, como ya ha sucedido en estados como Chiapas y Durango.

Además, los comités intersecretariales donde se valida el presupuesto anual, permiten la planeación de las inversiones conjuntas. En el comité instalado en Morelos, la sociedad civil ha participado en la planeación y financiamiento de actividades relacionadas con la Cruzada. En Puebla, la planificación conjunta entre federación y estado se realiza a través de los índices de viabilidad formulados por la SEDESOL estatal con base en los indicadores del CONEVAL. Y en Tamaulipas, el estado llega a acuerdos con las delegaciones federales, se firman convenios y a partir de estos se otorgan los recursos a los distintos programas.

Los recursos estatales también son utilizados para la atención de municipios no identificados por la Cruzada, lo que permite cubrir las necesidades de toda la población. Durango a través de ejercicios de focalización, identifica aquellas comunidades no consideradas en la Cruzada y busca recursos para ofrecer apoyos.

Para difundir información sobre la Cruzada, los estados han llevado a cabo una serie de acciones, por ejemplo Durango realizó ruedas de prensa por región y Áreas Geo-estadísticas Básicas (AGEB) sobre los objetivos que busca alcanzar la Cruzada y campañas de radio y televisión; en Chiapas se realizaron ferias “Sin

Hambre” con sesiones informativas para la población; en Morelos además de ruedas de prensa se llevaron a cabo reuniones a través de comités comunitarios en los que participó la sociedad civil. La campaña de difusión en Puebla “Yo sí me sumo a la Cruzada contra el Hambre” consistió en recorrer cada municipio para presentar una propuesta de inversión conjunta para que de esta forma los ayuntamientos utilicen sus recursos en acciones dirigidas a combatir los indicadores de pobreza del CONEVAL.

Si bien la implementación de los indicadores de pobreza como mecanismo de monitoreo representa, de acuerdo con la información recabada en las entidades, un avance en términos de coordinación, también se han identificado retos en esta materia.

En Chiapas, ya se tenía un plan de desarrollo y acciones definidas previamente, por lo que las dependencias estatales tuvieron que adaptar el esquema de trabajo a lo establecido con la Cruzada. De esta manera, programas no relacionados directamente con los indicadores de pobreza se ajustaron a la Cruzada y se vieron obligados a buscar la forma de incorporarse a la estrategia.

Funcionarios en Durango y Morelos coinciden en que los indicadores definidos en la Cruzada están enfocados a medir avances en el tema alimentario, sin embargo, consideran necesario tomar en cuenta estrategias paralelas indispensables orientadas a mejorar el ingreso familiar, la actividad económica y el desarrollo integral de la región o comunidad. Los indicadores son adecuados para medir el avance de la implementación de las acciones, pero los definidos en el contexto de la Cruzada no resultan suficientes para garantizar el desarrollo integral de las comunidades.

Otro de los retos señalados por los funcionarios de varias entidades es la delimitación de los polígonos de atención de la Cruzada. Estos se consideran desactualizados y en estados como Durango, Jalisco y Tamaulipas impiden la inclusión de municipios que presentan carencias y podrían beneficiarse de las acciones y programas de la Cruzada. La delimitación permite una mejor

focalización del recurso pero con el riesgo de no atender localidades o regiones que también lo necesitan.

## 5. ENCUESTA EN LÍNEA

De acuerdo con el diseño del cuestionario en línea, se definieron doce preguntas para examinar el uso de indicadores de pobreza del CONEVAL en los diagnósticos que se hacen en las entidades federativas. Las preguntas se enfocan en temas como identificación de los beneficiarios de la política social, indicadores que se utilizan en la política social y ventajas de utilizar los mismos en el diagnóstico de la situación actual. Los cuestionarios se adaptaron a las funciones y experiencia de cada actor.

Los actores que participaron en la encuesta incluyen:

- Secretario de Desarrollo Social o equivalente en el estado
- Subsecretario de Desarrollo Social o equivalente en el estado
- Delegado de la SEDESOL en el estado
- Subdelegado de Desarrollo Social
- Subdelegado / Coordinador de Planeación
- Responsables de la Cruzada en el estado
- Responsables de áreas de planeación en el estado
- Responsables de áreas de evaluación en el estado
- Responsables del seguimiento y supervisión de programas sociales federales y estatales en la entidad
- Responsables operativos de programas sociales federales y estatales en la entidad

Una de las limitaciones presentadas en la encuesta fue la baja participación de los funcionarios. A pesar de que los resultados obtenidos corroboran los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, la información no es suficientemente robusta para hacer generalizaciones dada la baja respuesta de los participantes. Así, la participación de todos los actores en ejercicios exploratorios resulta fundamental para que la información sea suficiente para derivar conclusiones.

En este caso, la información agregada no permite extraer información para identificar la opinión de actores que resultan claves en la investigación. Sin embargo, la encuesta aporta información valiosa respecto a la percepción de los funcionarios sobre la estrategia federal.

Los resultados de la participación en la encuesta fueron los siguientes<sup>3</sup>:

**Cuadro 2** Resultados de la participación de la encuesta en línea

| Tipo de encuesta | Acceso a encuesta | Encuestas efectivas |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Total federal    | 231               | 181                 |
| Total estatal    | 155               | 113                 |
| <b>TOTAL</b>     | <b>386</b>        | <b>294</b>          |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

La única entidad en donde respondieron la totalidad de los actores federales y estatales fue Coahuila. En ocho entidades no se obtuvo participación alguna de funcionarios estatales y en Baja California Sur de ningún funcionario federal.

<sup>3</sup> La muestra de actores a entrevistar se definió en función de los resultados de entrevistas con personal de SEDESOL y de los hallazgos del primer levantamiento en campo. En el Anexo 1 se integra la información sobre la muestra de actores a entrevistar.

**Cuadro 3** Número de respuestas de funcionarios federales y estatales en la encuesta en línea

| Entidad Federativa  | Funcionarios federales |  |                                      |  | Funcionarios estatales                        |  |                           |   |   |  |
|---------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|---|--|---------------------------|---|---|--|
|                     | Delegado SEDESOL       | Subdelegado de Desarrollo Social y Humano de SEDESOL | Subdelegado de Planeación de SEDESOL | Subdelegado, Director o responsable operativo de cualquier dependencia o programafederal | Secretario de Desarrollo Social en la entidad | Subsecretario de Desarrollo Social del gobierno del estado o equivalente | Responsable de planeación | Responsable de evaluación en la entidad | Responsable del seguimiento de programas de desarrollo social en la entidad | Responsable operativo del programa estatal |
| Aguascalientes      | 1                      |  |                                      | 5  |   | 1  |                           |   |   |  |
| Baja California     |                        |  | 1                                    | 4  |   |  |                           |   |   |  |
| Baja California Sur |                        |  |                                      | 0  |   |  | 1                         |   |   |  |
| Campeche            |                        | 1  | 1                                    | 2  |   |  |                           |   |   |  |
| Chiapas             | 1                      |  |                                      | 17   |   |  |                           | 1                                       | 6   |  |
| Chihuahua           |                        |  |                                      | 1  |   |  |                           |   |   |  |
| Coahuila            | 1                      | 1  | 1                                    | 6  | 1   | 1  | 1                         |   | 18  | 15   |
| Colima              | 1                      |  | 1                                    | 12   | 1   | 1  | 1                         |   | 7   |  |
| Distrito Federal    | 1                      |  |                                      | 4  |   |  |                           |   |   |  |
| Durango             |                        | 1  | 1                                    | 8  |   | 1  |                           |   | 7   |  |
| Guanajuato          |                        |  |                                      | 8  |   |  |                           | 1                                       |   |  |
| Guerrero            | 1                      | 1  | 1                                    | 4  |   |  | 1                         | 1                                       | 2   | 1  |
| Hidalgo             |                        |  | 1                                    | 2  |   |  |                           |   |   | 2  |
| Jalisco             |                        |  |                                      | 3  |   |  |                           |   |   |  |
| México              | 1                      |  |                                      | 2  |   |  | 1                         |   | 1   | 1  |
| Michoacán           |                        | 1  |                                      | 2  |   |  |                           |   |   | 1  |
| Morelos             |                        | 1  |                                      | 4  | 1   | 1  | 1                         |   | 2   | 4  |
| Nayarit             |                        |  |                                      | 1  | 1   |  |                           |   |   | 1  |
| Nuevo León          | 1                      | 1  |                                      | 2  |   |  |                           |   |   | 1  |
| Oaxaca              |                        |  |                                      | 12   |   |  | 1                         |   | 2   |  |
| Puebla              | 1                      | 1  | 1                                    | 8  | 1   | 1  | 1                         |   | 1   | 3  |
| Querétaro           | 1                      |  | 1                                    | 1  | 1   |  |                           |   |   |  |
| Quintana Roo        |                        |  | 1                                    | 3  |   |  |                           |   | 1   |  |
| San Luis Potosí     | 1                      |  |                                      | 2  | 1   |  |                           |   |   |  |
| Sinaloa             |                        |  |                                      | 4  |   | 1  |                           |   | 1   | 1  |
| Sonora              |                        | 1  |                                      | 5  | 1   |  | 1                         | 1                                       | 1   | 1  |
| Tabasco             |                        |  |                                      | 4  |   | 1  |                           |   |   |  |
| Tamaulipas          |                        | 1  | 1                                    | 4  |   |  |                           |   |   |  |
| Tlaxcala            | 1                      |  | 1                                    | 3  |   |  | 1                         |   |   | 1  |
| Veracruz            |                        |  | 1                                    | 4  | 1   |  |                           |   | 1   |  |
| Yucatán             | 1                      |  |                                      | 3  |   |  |                           |   |   |  |
| Zacatecas           |                        | 1  | 1                                    | 3  |   |  |                           |   |   |  |
| <b>Total</b>        | <b>13</b>              | <b>11</b>  | <b>14</b>                            | <b>143</b>   | <b>9</b>                                      | <b>8</b>   | <b>10</b>                 | <b>4</b>                                | <b>50</b>   | <b>32</b>                                  |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

A nivel nacional, del total de funcionarios que respondieron a la encuesta, 259 consideran que los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza del CONEVAL identifican la problemática existente de forma Pertinente o Totalmente pertinente, mientras que 32 de ellos consideran que son Poco o Nada pertinentes.

**Cuadro 4.** Pertinencia de los indicadores de pobreza y de los objetivos de la Cruzada

| Considera que los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza identifican los problemas en la entidad de forma: |                     |                                    |                        |
|--|---------------------|------------------------------------|------------------------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos                          |                        |
|  |                     | Totalmente Pertinente o Pertinente | Poco o Nada Pertinente |
| Aguascalientes   | 7                   | 5                                  | 2                      |
| Baja California  | 4                   | 4                                  | 0                      |
| Baja California Sur  | 1                   | 1                                  | 0                      |
| Campeche   | 4                   | 3                                  | 1                      |
| Chiapas  | 25                  | 24                                 | 1                      |
| Chihuahua  | 1                   | 1                                  | 0                      |
| Coahuila   | 45                  | 43                                 | 2                      |
| Colima   | 23                  | 20                                 | 3                      |
| Distrito Federal   | 4                   | 1                                  | 3                      |
| Durango  | 21                  | 19                                 | 2                      |
| Guanajuato   | 12                  | 9                                  | 3                      |
| Guerrero   | 5                   | 5                                  | 0                      |
| Hidalgo  | 3                   | 3                                  | 0                      |
| Jalisco  | 6                   | 4                                  | 2                      |
| México   | 8                   | 8                                  | 0                      |
| Michoacán  | 4                   | 3                                  | 0                      |
| Morelos  | 17                  | 14                                 | 3                      |
| Nayarit  | 3                   | 3                                  | 0                      |
| Nuevo León   | 5                   | 3                                  | 2                      |
| Oaxaca   | 15                  | 13                                 | 2                      |
| Puebla   | 16                  | 15                                 | 1                      |
| Querétaro  | 4                   | 4                                  | 0                      |
| Quintana Roo   | 5                   | 4                                  | 1                      |
| San Luis Potosí  | 3                   | 3                                  | 0                      |
| Sinaloa  | 7                   | 6                                  | 1                      |
| Sonora   | 11                  | 9                                  | 2                      |
| Tabasco  | 5                   | 5                                  | 0                      |
| Tamaulipas   | 6                   | 5                                  | 0                      |
| Tlaxcala   | 7                   | 7                                  | 0                      |

**Considera que los objetivos de la Cruzada y los indicadores de pobreza identifican los problemas en la entidad de forma:**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos                          |                        |
|--------------------|---------------------|------------------------------------|------------------------|
|                    |                     | Totalmente Pertinente o Pertinente | Poco o Nada Pertinente |
| Veracruz           | 7                   | 7                                  | 0                      |
| Yucatán            | 4                   | 4                                  | 0                      |
| Zacatecas          | 5                   | 4                                  | 1                      |
| <b>Total</b>       | <b>293</b>          | <b>259</b>                         | <b>32</b>              |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".

De acuerdo con 122 de los funcionarios entrevistados, siempre o casi siempre se utilizan los indicadores del CONEVAL para orientar la política social del gobierno estatal, lo cual reafirma los hallazgos en el trabajo de campo analizado anteriormente.

**Cuadro 5.** Uso de indicadores de pobreza en la toma de decisiones de la política social por entidad federativa

**¿Actualmente se utilizan los indicadores de pobreza del CONEVAL para orientar la toma de decisiones en la política social del gobierno estatal?**

| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos              |                    |
|---------------------|---------------------|------------------------|--------------------|
|                     |                     | Siempre o Casi siempre | Nunca o Casi Nunca |
| Aguascalientes      | 2                   | 2                      | 0                  |
| Baja California     | 1                   | 1                      | 0                  |
| Baja California Sur | 1                   | 1                      | 0                  |
| Campeche            | 2                   | 2                      | 0                  |
| Chiapas             | 9                   | 8                      | 1                  |
| Coahuila            | 25                  | 25                     | 0                  |
| Colima              | 12                  | 12                     | 0                  |
| Distrito Federal    | 2                   | 1                      | 1                  |
| Durango             | 9                   | 9                      | 0                  |
| Guanajuato          | 8                   | 7                      | 0                  |

**¿Actualmente se utilizan los indicadores de pobreza del CONEVAL para orientar la toma de decisiones en la política social del gobierno estatal?**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos              |                    |
|--------------------|---------------------|------------------------|--------------------|
|                    |                     | Siempre o Casi siempre | Nunca o Casi Nunca |
| Guerrero           | 1                   | 0                      | 1                  |
| Jalisco            | 3                   | 2                      | 1                  |
| México             | 1                   | 1                      | 0                  |
| Michoacán          | 2                   | 2                      | 0                  |
| Morelos            | 8                   | 8                      | 0                  |
| Nayarit            | 1                   | 1                      | 0                  |
| Nuevo León         | 2                   | 2                      | 0                  |
| Oaxaca             | 3                   | 3                      | 0                  |
| Puebla             | 8                   | 7                      | 1                  |
| Querétaro          | 3                   | 3                      | 0                  |
| Quintana Roo       | 3                   | 3                      | 0                  |
| San Luis Potosí    | 2                   | 2                      | 0                  |
| Sinaloa            | 3                   | 3                      | 0                  |
| Sonora             | 5                   | 4                      | 1                  |
| Tabasco            | 1                   | 1                      | 0                  |
| Tamaulipas         | 2                   | 2                      | 0                  |
| Tlaxcala           | 3                   | 3                      | 0                  |
| Veracruz           | 3                   | 3                      | 0                  |
| Yucatán            | 1                   | 1                      | 0                  |
| Zacatecas          | 3                   | 3                      | 0                  |
| <b>Total</b>       | <b>129</b>          | <b>122</b>             | <b>6</b>           |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".  
No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

De acuerdo con lo que se encontró en los estudios de caso y con la información proporcionada por los funcionarios estatales, estados como Chiapas y Durango utilizaban indicadores de desempeño incluso antes de que se implementara la Cruzada.

**Cuadro 6.** Uso previo de indicadores de desempeño para la medición de resultados de la política de desarrollo social por Entidad Federativa

| ¿Previo a la implementación de la Cruzada, el gobierno estatal utilizaba indicadores del desempeño para la medición de resultados de la política de desarrollo social? |                     |           |    |         |
|--|---------------------|-----------|----|---------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |    |         |
|  |                     | Sí        | No | No sabe |
| Aguascalientes   | 2                   | 1         | 0  | 1       |
| Baja California  | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Baja California Sur  | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Campeche   | 2                   | 0         | 1  | 1       |
| Chiapas  | 9                   | 8         | 1  | 0       |
| Coahuila   | 39                  | 34        | 1  | 4       |
| Colima   | 12                  | 6         | 3  | 3       |
| Distrito Federal   | 2                   | 1         | 0  | 1       |
| Durango  | 12                  | 10        | 1  | 1       |
| Guanajuato   | 8                   | 6         | 2  | 0       |
| Guerrero   | 3                   | 2         | 0  | 1       |
| Jalisco  | 3                   | 2         | 1  | 0       |
| México   | 1                   | 1         | 0  | 0       |
| Michoacán  | 2                   | 2         | 0  | 0       |
| Morelos  | 14                  | 9         | 3  | 2       |
| Nayarit  | 2                   | 0         | 2  | 0       |
| Nuevo León   | 3                   | 2         | 1  | 0       |
| Oaxaca   | 4                   | 4         | 0  | 0       |
| Puebla   | 9                   | 5         | 0  | 4       |
| Querétaro  | 3                   | 3         | 0  | 0       |
| Quintana Roo   | 3                   | 2         | 0  | 1       |
| San Luis Potosí  | 2                   | 1         | 0  | 1       |
| Sinaloa  | 3                   | 3         | 0  | 0       |
| Sonora   | 6                   | 4         | 1  | 1       |
| Tabasco  | 1                   | 0         | 0  | 1       |
| Tamaulipas   | 2                   | 0         | 1  | 1       |
| Tlaxcala   | 4                   | 1         | 2  | 1       |
| Veracruz   | 3                   | 3         | 0  | 0       |
| Yucatán  | 1                   | 1         | 0  | 0       |

**¿Previo a la implementación de la Cruzada, el gobierno estatal utilizaba indicadores del desempeño para la medición de resultados de la política de desarrollo social?**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos  |           |           |
|--------------------|---------------------|------------|-----------|-----------|
|                    |                     | Sí         | No        | No sabe   |
| Zacatecas          | 3                   | 0          | 0         | 3         |
| <b>Total</b>       | <b>160</b>          | <b>111</b> | <b>22</b> | <b>27</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

De los funcionarios que respondieron la encuesta 97 de 104 consideran que los indicadores de pobreza del CONEVAL son utilizados por el gobierno estatal para realizar diagnósticos de pobreza en la entidad. Entidades como Coahuila y Morelos, en las que se obtuvo mayor participación en la encuesta, todos los funcionarios que contestaron consideran que se utilizan los indicadores del CONEVAL.

**Cuadro 7.** Uso de indicadores de pobreza del CONEVAL para diagnósticos por Entidad Federativa

| ¿El gobierno estatal utiliza los indicadores de pobreza del CONEVAL para realizar diagnósticos de la pobreza en la entidad? |                     |           |    |         |
|---|---------------------|-----------|----|---------|
| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos |    |         |
|   |                     | Sí        | No | No sabe |
| Aguascalientes  | 2                   | 2         | 0  | 0       |
| Baja California   | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Baja California Sur   | 1                   | 1         | 0  | 0       |
| Campeche  | 1                   | 0         | 0  | 1       |
| Chiapas   | 6                   | 5         | 0  | 1       |
| Coahuila  | 19                  | 19        | 0  | 0       |
| Colima  | 5                   | 5         | 0  | 0       |
| Distrito Federal  | 2                   | 1         | 1  | 0       |
| Durango   | 5                   | 5         | 0  | 0       |
| Guanajuato  | 5                   | 4         | 0  | 1       |
| Guerrero  | 3                   | 2         | 0  | 1       |
| Jalisco   | 3                   | 3         | 0  | 0       |

| ¿El gobierno estatal utiliza los indicadores de pobreza del CONEVAL para realizar diagnósticos de la pobreza en la entidad? |                     |           |          |          |
|---|---------------------|-----------|----------|----------|
| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos |          |          |
|   |                     | Sí        | No       | No sabe  |
| México  | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Michoacán   | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Morelos   | 11                  | 11        | 0        | 0        |
| Nayarit   | 2                   | 2         | 0        | 0        |
| Nuevo León  | 2                   | 2         | 0        | 0        |
| Oaxaca  | 3                   | 3         | 0        | 0        |
| Puebla  | 8                   | 8         | 0        | 0        |
| Querétaro   | 3                   | 3         | 0        | 0        |
| Quintana Roo  | 2                   | 1         | 0        | 1        |
| San Luis Potosí   | 2                   | 2         | 0        | 0        |
| Sinaloa   | 2                   | 2         | 0        | 0        |
| Sonora  | 4                   | 4         | 0        | 0        |
| Tabasco   | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Tamaulipas  | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Tlaxcala  | 4                   | 4         | 0        | 0        |
| Veracruz  | 2                   | 2         | 0        | 0        |
| Yucatán   | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Zacatecas   | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| <b>Total</b>  | <b>104</b>          | <b>97</b> | <b>2</b> | <b>5</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

En cuanto a la opinión de los funcionarios respecto a la utilidad de los indicadores del CONEVAL como instrumento para dar prioridad a algunos municipios en la recepción de programas, la mayoría de ellos coincide en que la decisión es “totalmente adecuada” o “adecuada”.

**Cuadro 8.** Uso de indicadores de pobreza como instrumento para dar prioridad a algunos municipios en la recepción de programas, por Entidad Federativa

| En su opinión, el uso de indicadores de pobreza del CONEVAL como instrumento para dar prioridad a algunos municipios en la recepción de programas es: |                     |                                |                            |
|---|---------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos                      |                            |
|   |                     | Totalmente Adecuado o Adecuado | Poco Adecuado o Inadecuado |
| Aguascalientes  | 7                   | 5                              | 2                          |
| Baja California   | 4                   | 4                              | 0                          |
| Baja California Sur   | 1                   | 0                              | 1                          |
| Campeche  | 4                   | 3                              | 1                          |
| Chiapas   | 22                  | 19                             | 3                          |
| Chihuahua   | 1                   | 1                              | 0                          |
| Coahuila  | 27                  | 25                             | 1                          |
| Colima  | 16                  | 14                             | 2                          |
| Distrito Federal  | 4                   | 1                              | 3                          |
| Durango   | 14                  | 12                             | 1                          |
| Guanajuato  | 10                  | 7                              | 3                          |
| Guerrero  | 5                   | 5                              | 0                          |
| Hidalgo   | 3                   | 2                              | 1                          |
| Jalisco   | 5                   | 3                              | 2                          |
| México  | 8                   | 7                              | 0                          |
| Michoacán   | 4                   | 4                              | 0                          |
| Morelos   | 15                  | 14                             | 1                          |
| Nayarit   | 3                   | 3                              | 0                          |
| Nuevo León  | 5                   | 3                              | 2                          |
| Oaxaca  | 14                  | 12                             | 2                          |
| Puebla  | 15                  | 14                             | 1                          |
| Querétaro   | 4                   | 4                              | 0                          |
| Quintana Roo  | 4                   | 4                              | 0                          |
| San Luis Potosí   | 4                   | 3                              | 1                          |
| Sinaloa   | 6                   | 5                              | 1                          |
| Sonora  | 10                  | 8                              | 2                          |
| Tabasco   | 5                   | 2                              | 3                          |
| Tamaulipas  | 6                   | 5                              | 0                          |

**En su opinión, el uso de indicadores de pobreza del CONEVAL como instrumento para dar prioridad a algunos municipios en la recepción de programas es:**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos                      |                            |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------|
|                    |                     | Totalmente Adecuado o Adecuado | Poco Adecuado o Inadecuado |
| Tlaxcala           | 7                   | 6                              | 1                          |
| Veracruz           | 6                   | 5                              | 1                          |
| Yucatán            | 4                   | 4                              | 0                          |
| Zacatecas          | 5                   | 5                              | 0                          |
| <b>Total</b>       | <b>248</b>          | <b>209</b>                     | <b>35</b>                  |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".

De acuerdo con los resultados de la encuesta en línea, la mayoría de los funcionarios (59 de 73) confirman que existen instrumentos para identificar a las familias beneficiarias potenciales.

**Cuadro 9.** Existencia de instrumentos para la identificación de potenciales familias beneficiarias por Entidad Federativa

| ¿La Secretaría de Desarrollo Social o equivalente en el estado cuenta con instrumentos para la identificación de potenciales familias beneficiarias? |                     |           |    |         |  |
|--|---------------------|-----------|----|---------|--|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |    |         |  |
|  |                     | Si        | No | No sabe |  |
| Aguascalientes   | 1                   | 1         | 0  | 0       |  |
| Baja California Sur  | 1                   | 0         | 0  | 1       |  |
| Chiapas  | 4                   | 2         | 1  | 1       |  |
| Coahuila   | 18                  | 17        | 1  | 0       |  |
| Colima   | 3                   | 3         | 0  | 0       |  |
| Durango  | 4                   | 4         | 0  | 0       |  |
| Guanajuato   | 3                   | 3         | 0  | 0       |  |
| Guerrero   | 1                   | 1         | 0  | 0       |  |
| Jalisco  | 2                   | 2         | 0  | 0       |  |
| México   | 1                   | 1         | 0  | 0       |  |
| Michoacán  | 1                   | 1         | 0  | 0       |  |

**¿La Secretaría de Desarrollo Social o equivalente en el estado cuenta con instrumentos para la identificación de potenciales familias beneficiarias?**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos |          |          |
|--------------------|---------------------|-----------|----------|----------|
|                    |                     | Si        | No       | No sabe  |
| Morelos            | 10                  | 7         | 2        | 1        |
| Nayarit            | 2                   | 1         | 0        | 1        |
| Nuevo León         | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Oaxaca             | 3                   | 1         | 1        | 1        |
| Puebla             | 6                   | 6         | 0        | 0        |
| Querétaro          | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| San Luis Potosí    | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Sinaloa            | 2                   | 0         | 2        | 0        |
| Sonora             | 4                   | 4         | 0        | 0        |
| Tabasco            | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| Tlaxcala           | 2                   | 0         | 1        | 1        |
| Veracruz           | 1                   | 1         | 0        | 0        |
| <b>Total</b>       | <b>73</b>           | <b>59</b> | <b>8</b> | <b>6</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

Sesenta de los 75 funcionarios que respondieron la pregunta afirmaron contar con diagnósticos estatales de pobreza.

**Cuadro 10.** Existencia de diagnósticos estatales de pobreza, por Entidad Federativa

| ¿Existen diagnósticos estatales de pobreza? |                     |           |    |         |
|---|---------------------|-----------|----|---------|
| Entidad Federativa                          | Total de respuestas | Absolutos |    |         |
|   |                     | Sí        | No | No sabe |
| Aguascalientes                              | 1                   | 0         | 0  | 1       |
| Baja California Sur                         | 1                   | 0         | 0  | 1       |
| Chiapas                                     | 4                   | 3         | 1  | 0       |
| Coahuila                                    | 18                  | 18        | 0  | 0       |
| Colima                                      | 3                   | 3         | 0  | 0       |
| Durango                                     | 4                   | 4         | 0  | 0       |
| Guanajuato                                  | 3                   | 2         | 1  | 0       |

| ¿Existen diagnósticos estatales de pobreza? |                     |           |           |          |
|---|---------------------|-----------|-----------|----------|
| Entidad Federativa                          | Total de respuestas | Absolutos |           |          |
|   |                     | Sí        | No        | No sabe  |
| Guerrero                                    | 2                   | 1         | 0         | 1        |
| Jalisco                                     | 2                   | 1         | 1         | 0        |
| México                                      | 1                   | 1         | 0         | 0        |
| Michoacán                                   | 1                   | 1         | 0         | 0        |
| Morelos                                     | 11                  | 9         | 1         | 1        |
| Nayarit                                     | 2                   | 0         | 2         | 0        |
| Nuevo León                                  | 1                   | 0         | 1         | 0        |
| Oaxaca                                      | 3                   | 3         | 0         | 0        |
| Puebla                                      | 6                   | 6         | 0         | 0        |
| Querétaro                                   | 1                   | 1         | 0         | 0        |
| San Luis Potosí                             | 1                   | 1         | 0         | 0        |
| Sinaloa                                     | 2                   | 1         | 1         | 0        |
| Sonora                                      | 4                   | 2         | 2         | 0        |
| Tabasco                                     | 1                   | 0         | 1         | 0        |
| Tlaxcala                                    | 2                   | 2         | 0         | 0        |
| Veracruz                                    | 1                   | 1         | 0         | 0        |
| <b>Total</b>                                | <b>75</b>           | <b>60</b> | <b>11</b> | <b>4</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

De los 289 funcionarios que respondieron la pregunta relacionada con los objetivos de la política social del gobierno estatal, 230 piensa que están alineados o totalmente alineados con los de la Cruzada, mientras que 56 funcionarios opinaron que están poco o nada alineados.

**Cuadro 11.** Alineación de los objetivos de la política social del gobierno estatal con los objetivos de la Cruzada por Entidad Federativa

| ¿En qué medida considera usted que los objetivos de la política social del gobierno estatal están alineados con los objetivos de la Cruzada? |                     |                                  |                                 |
|--|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos                        |                                 |
|  |                     | Totalmente alineados o Alineados | Poco Alineados o Nada Alineados |
| Aguascalientes   | 5                   | 3                                | 2                               |
| Baja California  | 4                   | 2                                | 2                               |
| Baja California Sur  | 1                   | 1                                | 0                               |
| Campeche   | 4                   | 1                                | 3                               |
| Chiapas  | 25                  | 19                               | 6                               |
| Chihuahua  | 1                   | 1                                | 0                               |
| Coahuila   | 44                  | 42                               | 2                               |
| Colima   | 23                  | 21                               | 2                               |
| Distrito Federal   | 4                   | 1                                | 3                               |
| Durango  | 21                  | 20                               | 0                               |
| Guanajuato   | 11                  | 5                                | 6                               |
| Guerrero   | 5                   | 2                                | 3                               |
| Hidalgo  | 3                   | 3                                | 0                               |
| Jalisco  | 6                   | 5                                | 0                               |
| México   | 8                   | 6                                | 2                               |
| Michoacán  | 4                   | 4                                | 0                               |
| Morelos  | 17                  | 15                               | 2                               |
| Nayarit  | 3                   | 3                                | 0                               |
| Nuevo León   | 5                   | 3                                | 2                               |
| Oaxaca   | 15                  | 12                               | 3                               |
| Puebla   | 16                  | 13                               | 3                               |
| Querétaro  | 4                   | 4                                | 0                               |
| Quintana Roo   | 5                   | 4                                | 1                               |
| San Luis Potosí  | 4                   | 3                                | 1                               |
| Sinaloa  | 7                   | 5                                | 2                               |
| Sonora   | 11                  | 6                                | 5                               |
| Tabasco  | 5                   | 3                                | 2                               |
| Tamaulipas   | 6                   | 4                                | 1                               |

**¿En qué medida considera usted que los objetivos de la política social del gobierno estatal están alineados con los objetivos de la Cruzada?**

| Entidad Federativa | Total de respuestas | Absolutos                        |                                 |
|--------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|                    |                     | Totalmente alineados o Alineados | Poco Alineados o Nada Alineados |
| Tlaxcala           | 7                   | 6                                | 1                               |
| Veracruz           | 7                   | 5                                | 2                               |
| Yucatán            | 4                   | 4                                | 0                               |
| Zacatecas          | 4                   | 4                                | 0                               |
| <b>Total</b>       | <b>289</b>          | <b>230</b>                       | <b>56</b>                       |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".

Respecto a la creación de programas sociales, 85 funcionarios federales y estatales respondieron que en las entidades federativas se han creado nuevos programas sociales a partir de la Cruzada.

**Cuadro 12.** Creación de programas en función de los objetivos de la Cruzada

| En función de los objetivos de la Cruzada ¿se han creado nuevos programas? |                     |           |    |         |
|--|---------------------|-----------|----|---------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |    |         |
|  |                     | Sí        | No | No sabe |
| Aguascalientes   | 2                   | 1         | 1  | 0       |
| Baja California  | 1                   | 1         | 0  | 0       |
| Baja California Sur  | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Campeche   | 2                   | 1         | 0  | 1       |
| Chiapas  | 9                   | 6         | 2  | 1       |
| Coahuila   | 37                  | 24        | 7  | 6       |
| Colima   | 12                  | 10        | 0  | 2       |
| Distrito Federal   | 2                   | 1         | 0  | 1       |
| Durango  | 13                  | 8         | 3  | 2       |
| Guanajuato   | 8                   | 1         | 5  | 2       |
| Guerrero   | 3                   | 0         | 1  | 2       |

| En función de los objetivos de la Cruzada ¿se han creado nuevos programas? |                     |           |           |           |
|--|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |           |           |
|  |                     | Sí        | No        | No sabe   |
| Jalisco  | 4                   | 4         | 0         | 0         |
| México   | 1                   | 1         | 0         | 0         |
| Michoacán  | 2                   | 1         | 0         | 1         |
| Morelos  | 14                  | 6         | 7         | 1         |
| Nayarit  | 2                   | 1         | 1         | 0         |
| Nuevo León   | 3                   | 3         | 0         | 0         |
| Oaxaca   | 4                   | 1         | 2         | 1         |
| Puebla   | 9                   | 8         | 1         | 0         |
| Querétaro  | 3                   | 0         | 3         | 0         |
| Quintana Roo   | 3                   | 2         | 1         | 0         |
| San Luis Potosí  | 2                   | 2         | 0         | 0         |
| Sinaloa  | 3                   | 0         | 3         | 0         |
| Sonora   | 6                   | 0         | 5         | 1         |
| Tabasco  | 1                   | 0         | 1         | 0         |
| Tamaulipas   | 2                   | 0         | 2         | 0         |
| Tlaxcala   | 4                   | 2         | 2         | 0         |
| Veracruz   | 3                   | 0         | 2         | 1         |
| Yucatán  | 1                   | 0         | 0         | 1         |
| Zacatecas  | 2                   | 1         | 1         | 0         |
| <b>Total</b>   | <b>159</b>          | <b>85</b> | <b>51</b> | <b>23</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

Las respuestas indican que 78 funcionarios públicos consideran que el uso de los indicadores del CONEVAL para orientar las decisiones de la política social del gobierno estatal es totalmente adecuado o adecuado, mientras nueve de ellos consideran que es poco adecuado o inadecuado.

**Cuadro 13** Uso de los indicadores de pobreza del CONEVAL para orientar las decisiones de la política social del gobierno estatal, por Entidad Federativa

| El uso de los indicadores de pobreza del CONEVAL para orientar las decisiones de la política social del gobierno estatal es: |                     |                                |                            |
|--|---------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos                      |                            |
|  |                     | Totalmente adecuado o Adecuado | Poco Adecuado o Inadecuado |
| Aguascalientes   | 1                   | 1                              | 0                          |
| Baja California Sur  | 1                   | 0                              | 1                          |
| Chiapas  | 7                   | 6                              | 1                          |
| Coahuila   | 22                  | 22                             | 0                          |
| Colima   | 10                  | 10                             | 0                          |
| Durango  | 7                   | 6                              | 1                          |
| Guanajuato   | 5                   | 2                              | 3                          |
| Jalisco  | 2                   | 1                              | 1                          |
| México   | 1                   | 1                              | 0                          |
| Michoacán  | 1                   | 1                              | 0                          |
| Morelos  | 7                   | 6                              | 1                          |
| Nayarit  | 1                   | 1                              | 0                          |
| Oaxaca   | 3                   | 3                              | 0                          |
| Puebla   | 5                   | 5                              | 0                          |
| Querétaro  | 1                   | 1                              | 0                          |
| Quintana Roo   | 1                   | 1                              | 0                          |
| San Luis Potosí  | 1                   | 1                              | 0                          |
| Sinaloa  | 3                   | 2                              | 1                          |
| Sonora   | 4                   | 4                              | 0                          |
| Tabasco  | 1                   | 1                              | 0                          |
| Tlaxcala   | 1                   | 1                              | 0                          |
| Veracruz   | 2                   | 2                              | 0                          |
| <b>Total</b>   | <b>87</b>           | <b>78</b>                      | <b>9</b>                   |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".  
No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

De acuerdo con la encuesta 112 funcionarios declararon que los indicadores de pobreza del CONEVAL se utilizan para medir los resultados de los programas sociales del gobierno estatal.

**Cuadro 14.** Uso de los indicadores de pobreza del CONEVAL para medir los resultados de los programas sociales del gobierno estatal

| ¿Los indicadores de pobreza del CONEVAL se utilizan para medir los resultados de los programas sociales del gobierno estatal? |                     |            |          |          |
|---|---------------------|------------|----------|----------|
| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos  |          |          |
|   |                     | Sí         | No       | No sabe  |
| Aguascalientes  | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| Baja California Sur   | 1                   | 0          | 0        | 1        |
| Chiapas   | 7                   | 6          | 0        | 1        |
| Coahuila  | 33                  | 32         | 0        | 1        |
| Colima  | 10                  | 10         | 0        | 0        |
| Durango   | 11                  | 11         | 0        | 0        |
| Guanajuato  | 5                   | 4          | 1        | 0        |
| Guerrero  | 2                   | 2          | 0        | 0        |
| Jalisco   | 3                   | 3          | 0        | 0        |
| México  | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| Michoacán   | 1                   | 0          | 0        | 1        |
| Morelos   | 13                  | 13         | 0        | 0        |
| Nayarit   | 2                   | 2          | 0        | 0        |
| Nuevo León  | 1                   | 0          | 1        | 0        |
| Oaxaca  | 4                   | 4          | 0        | 0        |
| Puebla  | 7                   | 7          | 0        | 0        |
| Querétaro   | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| Quintana Roo  | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| San Luis Potosí   | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| Sinaloa   | 3                   | 3          | 0        | 0        |
| Sonora  | 5                   | 5          | 0        | 0        |
| Tabasco   | 1                   | 1          | 0        | 0        |
| Tlaxcala  | 2                   | 2          | 0        | 0        |
| Veracruz  | 2                   | 2          | 0        | 0        |
| <b>Total</b>  | <b>118</b>          | <b>112</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

Respecto a la existencia de objetivos distintos o adicionales a los de la Cruzada en la política social de los gobiernos estatales, 91 funcionarios declararon que sí existen, 45 dijeron que no existen objetivos distintos a los de la Cruzada y 21 dijeron que no sabían.

**Cuadro 15.** Existencia de objetivos distintos o adicionales a los de la Cruzada por Entidad Federativa

| ¿Existen en la política social del gobierno estatal objetivos distintos a los de la Cruzada? |                     |           |    |         |
|--|---------------------|-----------|----|---------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |    |         |
|  |                     | Sí        | No | No sabe |
| Aguascalientes   | 2                   | 0         | 2  | 0       |
| Baja California  | 1                   | 1         | 0  | 0       |
| Baja California Sur  | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Campeche   | 2                   | 1         | 1  | 0       |
| Chiapas  | 8                   | 3         | 4  | 1       |
| Coahuila   | 37                  | 19        | 13 | 5       |
| Colima   | 12                  | 4         | 5  | 3       |
| Distrito Federal   | 2                   | 2         | 0  | 0       |
| Durango  | 13                  | 9         | 2  | 2       |
| Guanajuato   | 8                   | 7         | 0  | 1       |
| Guerrero   | 3                   | 3         | 0  | 0       |
| Jalisco  | 4                   | 2         | 1  | 1       |
| México   | 1                   | 1         | 0  | 0       |
| Michoacán  | 2                   | 1         | 1  | 0       |
| Morelos  | 14                  | 10        | 1  | 3       |
| Nayarit  | 2                   | 2         | 0  | 0       |
| Nuevo León   | 3                   | 2         | 1  | 0       |
| Oaxaca   | 4                   | 4         | 0  | 0       |
| Puebla   | 9                   | 4         | 3  | 2       |
| Querétaro  | 3                   | 2         | 1  | 0       |
| Quintana Roo   | 3                   | 2         | 1  | 0       |
| San Luis Potosí  | 1                   | 0         | 1  | 0       |
| Sinaloa  | 3                   | 1         | 2  | 0       |
| Sonora   | 6                   | 4         | 1  | 1       |

| ¿Existen en la política social del gobierno estatal objetivos distintos a los de la Cruzada? |                     |           |           |           |
|--|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |           |           |
|  |                     | Sí        | No        | No sabe   |
| Tabasco  | 1                   | 1         | 0         | 0         |
| Tamaulipas   | 2                   | 1         | 0         | 1         |
| Tlaxcala   | 4                   | 4         | 0         | 0         |
| Veracruz   | 3                   | 1         | 2         | 0         |
| Yucatán  | 1                   | 0         | 1         | 0         |
| Zacatecas  | 2                   | 0         | 1         | 0         |
| <b>Total</b>   | <b>157</b>          | <b>91</b> | <b>45</b> | <b>21</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

En cuanto a la capacitación de los funcionarios, 163 declararon que han recibido alguna por parte del gobierno federal para la operación de programas con base en indicadores de resultados, mientras que 119 declararon no haber recibido.

**Cuadro 16.** Capacitación por parte del gobierno federal para la operación de programas con base en indicadores de resultados

| ¿Usted ha recibido capacitación por parte del gobierno federal para la operación de programas con base en indicadores de resultados? |                     |           |    |
|--|---------------------|-----------|----|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos |    |
|  |                     | Sí        | No |
| Aguascalientes   | 5                   | 4         | 1  |
| Baja California  | 4                   | 3         | 1  |
| Baja California Sur  | 1                   | 1         | 0  |
| Campeche   | 4                   | 3         | 1  |
| Chiapas  | 23                  | 14        | 9  |
| Chihuahua  | 1                   | 1         | 0  |
| Coahuila   | 43                  | 16        | 25 |
| Colima   | 21                  | 15        | 6  |
| Distrito Federal   | 4                   | 1         | 3  |

| ¿Usted ha recibido capacitación por parte del gobierno federal para la operación de programas con base en indicadores de resultados? |                     |            |            |
|--|---------------------|------------|------------|
| Entidad Federativa   | Total de respuestas | Absolutos  |            |
|  |                     | Sí         | No         |
| Durango  | 21                  | 13         | 8          |
| Guanajuato   | 11                  | 7          | 4          |
| Guerrero   | 5                   | 3          | 2          |
| Hidalgo  | 3                   | 2          | 1          |
| Jalisco  | 6                   | 3          | 3          |
| México   | 8                   | 3          | 5          |
| Michoacán  | 4                   | 2          | 2          |
| Morelos  | 17                  | 8          | 9          |
| Nayarit  | 3                   | 1          | 2          |
| Nuevo León   | 5                   | 3          | 2          |
| Oaxaca   | 15                  | 7          | 8          |
| Puebla   | 16                  | 12         | 4          |
| Querétaro  | 4                   | 3          | 1          |
| Quintana Roo   | 5                   | 2          | 3          |
| San Luis Potosí  | 4                   | 2          | 2          |
| Sinaloa  | 7                   | 4          | 3          |
| Sonora   | 11                  | 4          | 7          |
| Tabasco  | 5                   | 3          | 2          |
| Tamaulipas   | 6                   | 5          | 1          |
| Tlaxcala   | 7                   | 5          | 2          |
| Veracruz   | 7                   | 7          | 0          |
| Yucatán  | 4                   | 3          | 1          |
| Zacatecas  | 4                   | 3          | 1          |
| <b>Total</b>   | <b>284</b>          | <b>163</b> | <b>119</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".

Respecto a los sistemas de monitoreo y evaluación, 91 de los 114 funcionarios que respondieron declararon que sus gobiernos estatales cuentan con un sistema, sólo 18 funcionarios dijeron que su entidad no cuenta con alguno.

**Cuadro 17.** Sistema de monitoreo y evaluación de la política social por estado

| ¿El gobierno estatal cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de la política social? |                     |           |           |
|---|---------------------|-----------|-----------|
| Entidad Federativa  | Total de respuestas | Absolutos |           |
|   |                     | Sí        | No        |
| Aguascalientes  | 1                   | 1         | 0         |
| Baja California Sur   | 1                   | 0         | 1         |
| Chiapas   | 6                   | 6         | 0         |
| Coahuila  | 33                  | 32        | 0         |
| Colima  | 10                  | 7         | 3         |
| Durango   | 9                   | 6         | 2         |
| Guanajuato  | 5                   | 3         | 2         |
| Guerrero  | 2                   | 2         | 0         |
| Jalisco   | 3                   | 2         | 0         |
| México  | 1                   | 1         | 0         |
| Michoacán   | 1                   | 1         | 0         |
| Morelos   | 13                  | 11        | 1         |
| Nayarit   | 2                   | 2         | 0         |
| Nuevo León  | 1                   | 0         | 0         |
| Oaxaca  | 4                   | 3         | 1         |
| Puebla  | 6                   | 6         | 0         |
| Querétaro   | 1                   | 1         | 0         |
| Quintana Roo  | 1                   | 0         | 1         |
| San Luis Potosí   | 1                   | 1         | 0         |
| Sinaloa   | 3                   | 3         | 0         |
| Sonora  | 5                   | 1         | 4         |
| Tabasco   | 1                   | 1         | 0         |
| Tlaxcala  | 2                   | 0         | 2         |
| Veracruz  | 2                   | 1         | 1         |
| <b>Total</b>  | <b>114</b>          | <b>91</b> | <b>18</b> |

Fuente: Elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social.

Nota: No se incluyen las respuestas "No sabe".

No se incluyen las entidades en las que no se obtuvo respuesta.

Las respuestas de los funcionarios para las preguntas de las encuestas en línea muestran cómo se han incluido los indicadores dentro de la planeación, desarrollo y monitoreo de la política de desarrollo social.

El nivel de avance de cada entidad es diferente y se refleja en la opinión de los funcionarios. En algunos casos, no todos los actores se han involucrado o se enfrentan con obstáculos, por lo que es necesario continuar explorando el trabajo realizado en cada entidad respecto a los diferentes temas para identificar estas áreas y trabajar en ellas.

Entre 80 y 85 por ciento de los encuestados opina que el uso de indicadores da prioridad a municipios y hay instrumentos para identificar a poblaciones beneficiadas. De los funcionarios que respondieron la encuesta en línea entre 60 y 80 por ciento opinaron que hay diagnósticos estatales en la entidad o un sistema de monitoreo en el gobierno estatal; los objetivos de la política social estatal están alineados con los de la Cruzada. Y por último, del total, menos del 60 por ciento afirma que han recibido capacitaciones para la operación de programas con base en indicadores de resultados, se han creado nuevos programas y existen más objetivos en la política de desarrollo social estatal además de la Cruzada.

## CONCLUSIONES

En cumplimiento al Esquema General de Evaluación de la Cruzada, que incluye múltiples acciones de evaluación en los siguientes años, el CONEVAL ha publicado diversos documentos que evalúan el diseño e implementación de la Cruzada. En 2013 se publicó el Diagnóstico del diseño de la Cruzada Nacional contra el Hambre<sup>4</sup> después se publicó el documento denominado Estructura y alcances de los instrumentos de evaluación de la Cruzada Nacional contra el Hambre. Ambos documentos dan cuenta de la evolución del diseño y la implementación de la Cruzada; en esta ocasión como parte del seguimiento de la

---

<sup>4</sup> El documento completo puede consultarse en la siguiente página electrónica: [http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/ECNCH/Paginas/diagnostico\\_dise%C3%B1o\\_CNCH\\_primer\\_informe.a.spx](http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/ECNCH/Paginas/diagnostico_dise%C3%B1o_CNCH_primer_informe.a.spx)

estrategia, se adicionan procesos de investigación y estudios que reflejan, mediante diversos documentos, los cambios de la Cruzada.

El grado de avance en la institucionalización de los indicadores de pobreza en la política social de las entidades federativas es diverso. Conforme al estudio de campo realizado en seis entidades: Chiapas, Durango, Puebla, Jalisco, Morelos y Tamaulipas y la encuesta en línea para las 32 entidades, los hallazgos muestran que previo a la Cruzada pocos estados utilizaban indicadores y la política social estatal se determinaba por las reglas de operación y objetivos de los programas federales. Los recursos estatales se invertían en los programas federales o en programas estatales complementarios y no existía una estrategia de planeación y seguimiento sistemática.

Así de acuerdo a los funcionarios entrevistados, a partir de la Cruzada se ha implementado el uso de indicadores de pobreza del CONEVAL como instrumento para la planeación de la política de desarrollo social en los estados. Según lo observado se utilizan los indicadores para realizar los diagnósticos de la situación de pobreza, focalizar los recursos y programas a la población con mayor vulnerabilidad y una mejor coordinación entre los actores federales y estatales para la ejecución y planeación de programas sociales.

Los gobiernos estatales han instrumentado sistemas de planeación, seguimiento y evaluación que utilizan indicadores para la política social. Sin embargo, el nivel de ejecución es variable, en algunas entidades el desarrollo de sistemas está en sus inicios y los actores involucrados apenas se están familiarizando con los temas, mientras que en otros se utilizan de manera generalizada por todas las dependencias.

Otra de las consecuencias ha sido una mayor coordinación entre diferentes niveles de gobierno a través de los grupos de trabajo de la Cruzada donde se realizan acuerdos y convenios, y se ejecutan acciones conjuntas de acuerdo a objetivos establecidos que impacten en los indicadores.

No obstante los avances mencionados, desde el punto de vista de algunos funcionarios, también se han encontrado obstáculos para un mejor resultado, como es el uso de indicadores estandarizados a nivel nacional, lo cual limita las acciones a realizar para atender las necesidades locales. Por ejemplo, el uso de indicadores limita la definición de acciones prioritarias necesarias que no impactan en los indicadores de pobreza.

Si bien la Cruzada y el uso de indicadores del CONEVAL han permitido una mayor coordinación entre los distintos niveles de gobierno y parecen favorecer la participación ciudadana para la planeación y focalización de los recursos, la apropiación de la Gestión basada en resultados y el uso institucionalizado y sistemático de indicadores es aún tarea pendiente o en proceso en la mayoría de los estados.

Entre los retos que se perciben para la instrumentación efectiva de la Cruzada y la política social estatal en torno a los indicadores de pobreza para los estados destaca el distinto nivel de apropiación que de la estrategia y del uso de los indicadores de pobreza tienen las dependencias federales y estatales distintas de la SEDESOL y las Secretarías de Desarrollo Social en los estados.

Otro reto que se percibe es lograr medir el efecto directo que tienen los resultados de las acciones instrumentadas en los indicadores sobre el logro de los objetivos de la Cruzada. Asimismo, queda pendiente hacer visibles y medibles los impactos de otras acciones de política social estatal y de los programas federales no incluidos en la estrategia, que también inciden en el bienestar social y pueden tener correlación con los resultados que logra la Cruzada.

**Cuadro 1** Muestra de actores a entrevistar para la encuesta en línea

| Posible Muestra de Actores a Entrevistar  |  |
|---|--|
| Figura  | Número ideal de actores a encuestar  |
| •Secretario de Desarrollo Social o equivalente en el estado   | 32   |
| •Subsecretario de Desarrollo Social o equivalente en el estado  | 32   |
| •Delegado de la SEDESOL en el estado  | 32   |
| •Subdelegado de Desarrollo Social   | 32   |
| •Subdelegado/Coordinador de Planeación  | 32   |
| •Responsables de la Cruzada en el estado  | 32   |
| •Responsables de áreas de planeación en el estado   | 32   |
| •Responsables de áreas de evaluación en el estado   | 32   |
| •Responsables del seguimiento y supervisión de programas sociales federales y estatales en la entidad | <p>El número y programas varían en cada estado y se puso a consideración de las delegaciones y secretarías de desarrollo social la selección de los programas pertinentes.</p> <p>Mínimo esperado por estado 3 programas federales, un responsable por programa =3</p> <p>Mínimo esperado por estado 2 programas estatales un responsable por programa = 2</p> <p>Total 96 federales</p> <p>Total 64 estatales</p> |
| •Responsables operativos de programas sociales federales y estatales en la entidad                    | <p>Mínimo esperado por estado 3 programas federales, un responsable por programa =3</p> <p>Mínimo esperado por estado 2 programas estatales un responsable por programa = 2</p> <p>Total 96 federales</p> <p>Total 64 estatales</p>  |

Fuente: elaboración del CONEVAL con información de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2012). “Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe”; octubre 2012. Recuperado el 27 de mayo de 2015 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37677992>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2013). Diagnóstico del Diseño de la Cruzada Nacional contra el Hambre. Octubre 2013. México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014). Estructura y alcance de los instrumentos de evaluación de la Cruzada Nacional contra el Hambre. Julio 2014. México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. Diciembre 2014. México.
- Decreto por el que se establece el Programa Nacional México sin Hambre (30 de abril de 2014). Diario Oficial de la Federación. México.