

HALLAZGOS GENERALES IDENTIFICADOS EN LAS 17 EVALUACIONES DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO 2019-2020

Los hallazgos generales que se derivan de la evaluación de los 17 programas sociales prioritarios son los siguientes:

- En muchos casos el diseño del programa se fue definiendo a la par de su implementación. De igual manera, el inicio de operaciones de los programas se llevó a cabo con poca infraestructura física o recursos humanos insuficientes, en un contexto de austeridad y con recortes a los recursos en diferentes momentos durante el año de análisis. Para adaptarse a este contexto los programas sociales llevaron a cabo acciones como:
 - Hubo necesidad de desarrollar estrategias de innovación y adaptación en materia de operación y diseño para compensar la falta de recursos disponibles y lograr incorporar a la población que se busca atender con el programa. Algunos ejemplos son el desarrollo de plataformas en línea como base para la operación de programas; trasladar gastos operativos del programa a los actores externos a la dependencia que participan en la implementación; reforzar el compromiso de los operadores en las entidades federativas para llevar a cabo las tareas con menos recursos; utilizar la información disponible hasta el momento de la creación del programa (principalmente sobre padrones) como base para acercarse a los beneficiarios, entre otras.
 - Esta austeridad supuso también la necesidad de priorizar procesos de la implementación, como por ejemplo la entrega de apoyos, buscando llegar a la mayor cantidad de población con el menor costo posible; lo anterior generó que otros procesos fueran dejados de manera secundaria, como los relativos a la supervisión y el seguimiento a beneficiarios.
 - Los recortes presupuestales también pudieron afectar, en algunos casos, la calidad o cantidad de los bienes y los servicios otorgados.
 - Las redefiniciones de las intervenciones a lo largo del primer año de operación cuentan con poca claridad en la definición del problema que pretenden resolver. Algunos programas deben clarificarlo, lo cual permitirá enfocar la intervención para que sea posible medir sus resultados y sus efectos en la población que atiende.
 - Se observó que durante el primer año algunos programas modificaron su normatividad, incluso durante el mismo ejercicio fiscal. Estas modificaciones a las Reglas de Operación o Lineamientos eran necesarias dado que algunos programas tuvieron un diseño preliminar que se ajustó a la par de la implementación; sin embargo,

este proceso pudo propiciar falta de certeza sobre el programa, tanto en los operadores como en los beneficiarios.

- Algunos programas se centran en medir los avances en la entrega de bienes y servicios, cuidando que la gestión se desarrolle adecuadamente; no obstante, es necesario avanzar en identificar con claridad el resultado que buscan lograr en la población que atienden y, por tanto, el efecto en las condiciones de vida de la población
- Los programas sociales buscan eliminar los intermediarios en la entrega de apoyos (ya sean monetarios o en especie), es decir, entregar los apoyos de manera directa a los beneficiarios y eliminar las condicionalidades, lo cual implica que se deben atender los siguientes retos:
 - Una limitante para la entrega de apoyos monetarios directos es la baja penetración bancaria, principalmente en zonas rurales, lo que incrementa el costo de los beneficiarios de acceder a los apoyos (ya que deben incurrir en costos de traslado a donde hay cajeros); realizar acciones para mejorar las capacidades y el conocimiento que tienen los beneficiarios sobre los instrumentos bancarios, y resolver temas de seguridad en la entrega de éstos.
 - BANSEFI, TELECOM y la banca privada son los medios que más utilizan los programas para dispersar los recursos. Estos deben mejorar su capacidad para llevar a cabo dicha tarea y asegurar una adecuada atención a los beneficiarios, así como el retiro puntual de sus recursos.
 - Los programas deben tomar en cuenta que la población beneficiaria tiene la necesidad de conocer con certeza los plazos o fechas para la entrega de los apoyos, para planear los gastos en el hogar. De igual manera, reducir las afectaciones que la operación del programa puede tener en las actividades laborales o educativas de los beneficiarios evitando entregar tarjetas bancarias o apoyos monetarios en horarios que coincidan con estas actividades.
- Varios programas utilizaron el Censo del Bienestar como fuente de información para identificar su población objetivo, no obstante, posteriormente cada uno tuvo que realizar ajustes a los datos proporcionados para lograr tener bases de datos que les permitieran contar con información precisa para la selección de sus beneficiarios o para iniciar los procesos de validación.
- Los programas buscan priorizar la atención de la población que vive en zonas de alta o muy alta marginación, zonas de violencia y población indígena, principalmente. Lo anterior representa un logro en la atención de la población en mayor situación de vulnerabilidad; sin embargo, la priorización podría afinarse a partir de utilizar el indicador de pobreza como

criterio de elegibilidad para así no solo llegar a los territorios más necesitados sino a las personas que los habitan y que presentan mayores carencias.

- Los programas evaluados, en su primer año, contaron con estructuras operativas propias muy reducidas en las entidades federativas, pues una parte de su implementación está a cargo de las personas servidoras de la nación. Es decir, algunos programas comparten al personal operativo, el cual está a bajo la responsabilidad de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo.¹ Este diseño operativo implica lo siguiente:
 - La estrategia operativa busca concentrar en un solo ente la operación de diversos programas, lo cual supone que un operativo (servidor de la nación) debe conocer las particularidades de cada programa social y contar con los recursos necesarios para lograr realizar su trabajo con eficiencia y eficacia, sin distinguir entre los programas.
 - Las personas servidoras de la nación tienen un rol medular en la implementación de los programas sociales de nuestro país y son la cara más visible de las intervenciones; su trabajo resulta fundamental para el logro de los objetivos de los programas; están a cargo de la difusión de los programas, de identificar a los posibles beneficiarios, de llevar a cabo el Censo de Bienestar (la principal fuente de información sobre beneficiarios de los programas), de verificar que los derechohabientes cumplan con los criterios de selección. También contribuyen a brindar información sobre los programas, en la recepción de solicitudes y quejas, así como en la entrega de apoyos como tarjetas bancarias, desarrollo de las mesas de pago, entre otras actividades. En este sentido, se requiere que se encuentren capacitados y que tengan los recursos suficientes para conducir sus actividades de manera adecuada.
 - Debido a que la operación se realiza a través de una instancia externa a los responsables del programa, esto implica un reto en la coordinación entre las dependencias. Esta coordinación debe permitir que los responsables tengan información oportuna sobre la operación de sus intervenciones, puedan supervisar sus programas y ajustar en campo los procesos que no dependen de ellos directamente pero que pueden afectar sus resultados.
 - Es necesario definir con claridad en distintos instrumentos normativos los deberes y las responsabilidades de los actores externos a las intervenciones, así como los recursos con los que se les dotará para el desarrollo de sus funciones con la finalidad de lograr la operación de los programas con toda la certeza y con la supervisión adecuada.

¹ Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos Generales para la coordinación e implementación de los Programas Integrales para el Desarrollo: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548010&fecha=11/01/2019.



Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL

- Es deseable que los programas tengan metas e indicadores vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y a los Programas Sectoriales correspondientes, pues con ello se cuenta con información oportuna para corregir el rumbo en caso de no alcanzarlas o de documentar las buenas prácticas cuando sí se alcancen.
- Finalmente, una tarea pendiente del ejercicio de evaluación es analizar si estas 17 intervenciones se complementan, a través de la coordinación interinstitucional, para lograr atender de manera integral a la población beneficiaria.