

40 años

de estrategias de
coordinación
interinstitucional para
la política de desarrollo
social en México

Resumen Ejecutivo



CONeVal

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

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 Roberto Scott Andretta
Centro de Investigación y Docencia Económicas

Graciela María Teruel Belismelis
Universidad Iberoamericana

Secretaría Ejecutiva

Gonzalo Hernández Licona
Secretario Ejecutivo

Thania P. 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 Paola de la Garza Navarrete
Karina Barrios Sánchez
Camilo Vicente Ovalle
Diana María Franco Vasco
Leslie Magally Ramírez Hernández

Revisión técnica

María del Rosario Cárdenas Elizalde
Fernando Alberto Cortés Cáceres
Agustín Escobar Latapí
Salomón Nahmad Sittón
John Roberto Scott Andretta
Graciela María Teruel Belismelis
Gonzalo Hernández Licona

Consultores externos

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. (CIDE)

Guillermo M. Cejudo Ramírez
Cynthia L. Michel Sahagún
Armando Sobrino Mar
Humberto G. Trujillo Jiménez
Marcela Vázquez Luna

Contenido

Introducción	5
Lecciones, buenas prácticas y desafíos para la coordinación	7
Modelo de Análisis de la coordinación	17

Introducción

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2018, señaló que uno de los principales problemas para la nueva administración es que los distintos órdenes de gobierno trabajan de manera fragmentada, y dada la multicausalidad de los problemas sociales la coordinación es una solución eficiente a dicha dispersión de las intervenciones y la desarticulación de los actores.

Por ello, el CONEVAL se propuso profundizar en el conocimiento sobre seis experiencias de coordinación interinstitucional que se han desarrollado en el país desde 1977 hasta 2017, con el objetivo de consolidar un recuento de buenas prácticas, de lecciones aprendidas y de elementos positivos que podrían replicarse en el futuro.¹

El análisis de las estrategias se concentra en la forma en que se ha buscado la toma de decisiones conjunta y la articulación de acciones de política social. Es decir, no se hace una revisión exhaustiva de las estrategias, de su proceso de implementación, ni una evaluación de su funcionamiento o su efectividad. El análisis del diseño y operación de las estrategias de coordinación como un conjunto permite entender los tipos de coordinación, así como la combinación de componentes y los supuestos con que han operado. Asimismo, hace posible identificar los resultados

¹ Las estrategias analizadas son: 1) Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR), 2) Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá, posteriormente Programa de Desarrollo Humano y Oportunidades y, actualmente, Prospera Programa de Inclusión Social), 3) Programa para el Desarrollo Local (conocido como Microrregiones), 4) Estrategia Integral para el Desarrollo Social y Económico de los Municipios con el Menor Índice de Desarrollo Humano (Estrategia 100x100), 5) Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH) y 6) Estrategia Nacional de Inclusión (ENI).

En la versión completa de este estudio se presenta un análisis descriptivo de cada estrategia: la forma en que se planeó la toma de decisiones conjunta y la articulación de acciones, su funcionamiento real; así como los modelos e instrumentos de coordinación. Tanto el análisis agregado de la evolución de las estrategias de coordinación como el estudio de cada una de ellas sirven como base para las lecciones sobre los tipos de coordinación, los desafíos de implementación y elementos mínimos que cualquier estrategia de coordinación debería contar.

de distintas estrategias que han incidido en los intentos más recientes de coordinación y que dan forma a la política social actual.

De modo que en este resumen ejecutivo se presentan las lecciones aprendidas, desafíos de implementación y buenas prácticas de coordinación interinstitucional que parten del análisis de dichas estrategias de coordinación implementadas en los últimos años por la Administración Pública Federal, así como la metodología utilizada.

Lecciones, buenas prácticas y desafíos para la coordinación

A partir del análisis de cada una de las estrategias consideradas en el estudio, fue posible identificar algunos atributos de diseño presentes en varias de ellas, así como aspectos operativos que en ocasiones facilitaron la coordinación, mientras que en otras impidieron una acción coordinada y una atención más integral del problema a resolver. Se estudiaron las buenas prácticas identificadas, pero también se realizó un análisis de los retos que las estrategias enfrentaron para su implementación. El análisis comparado de lo anterior permitió generar siete lecciones que buscan servir para mejorar el diseño e implementación de estrategias similares en el futuro. A continuación, se detalla cada una.

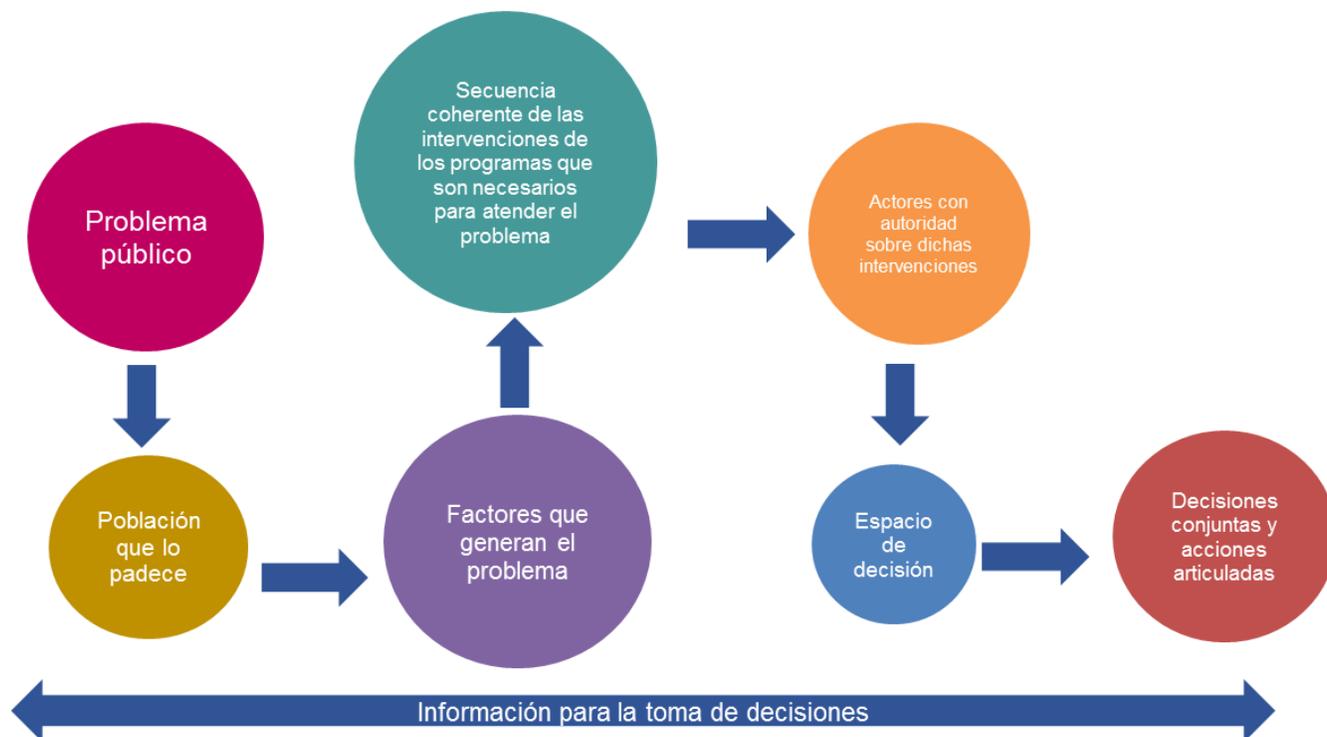
- 1. Cualquier estrategia de coordinación, para ser efectiva, requiere partir de una serie de decisiones secuenciadas (definición del problema público, población que lo padece, factores que generan el problema, secuencia coherente de las intervenciones de los programas que son necesarios para atender el problema, actores con autoridad sobre dichas intervenciones, espacio de decisión, decisiones conjuntas y acciones articuladas).**

Una estrategia de coordinación siempre debe comenzar por identificar el problema que busca resolver y crear una definición operativa para hacerlo observable y, por tanto, atendible. En efecto, la definición del problema, cuando es operativa, no solo distingue las dimensiones de la situación que busca ser modificada, sino la población que lo padece. Esto significa que la coordinación es un instrumento, no un fin en sí mismo. Cualquier estrategia de coordinación debe estar orientada a resolver un problema concreto, no a eliminar la ineficiencia en el uso de los recursos o las duplicidades en los apoyos. Dicho de otra manera, si una estrategia de coordinación logra más eficiencia en la operación conjunta de los programas y evita duplicidades, claramente habrá un avance en términos administrativos o de gestión, pero no necesariamente en la atención del problema público. Atender un problema

requiere un modelo de coordinación para conocer la intervención necesaria (con la contribución específica de cada uno de los programas y las dependencias), la coherencia entre ellas y el alcance necesario para efectivamente modificar la situación de las personas que lo padecen. Es decir, toda estrategia de coordinación debe determinar coherentemente la secuencia de las intervenciones de los programas que la componen. Por ello, la decisión de lanzar una estrategia de coordinación sólo debe tomarse cuando se tiene claro cuál es el problema y cómo es que cada una de las partes que formará parte de la estrategia de coordinación contribuirá, de manera individual y en conjunto, a la intervención para atender el problema.

En segundo lugar, se requiere identificar los factores que generan dicho problema y, así, generar un modelo de coordinación conformado por la definición de las acciones necesarias para atenderlo, y la forma en la que éstas deberán estar articuladas entre sí para lograrlo. Solo hasta ese momento será posible identificar cuáles de las acciones que ya se llevan a cabo coinciden con las definidas como necesarias para atender el problema. Posteriormente, se deberá definir si es necesario modificar el diseño o la operación de las acciones que ya están implementando diversas dependencias para lograr que efectivamente contribuyan a la solución del problema. Una vez decidido lo anterior, será posible identificar a los actores que tienen la autoridad para decidir sobre las modificaciones que deben realizarse y, entonces, será posible crear un espacio de coordinación en el que se tomen las decisiones necesarias para que el modelo de coordinación se materialice. A lo largo de este proceso se requiere información sobre el problema para identificar los factores que lo generan e identificar a la población que lo padece, y sobre la ejecución de las acciones que realiza cada una de las partes, que permita monitorear los avances y, de ser necesario, realizar ajustes en el diseño u operación (figura 1).

Figura 1. Secuencia de decisiones para el diseño de estrategias de coordinación interinstitucional



Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en información del Centro de Investigación y Docencia Económicas.

2. Para tener una estrategia de coordinación efectiva, se requiere información de calidad, oportuna, y que sea utilizada para tomar decisiones sobre el diseño y operación.

El sistema que contenga la información socioeconómica de beneficiarios (actuales y potenciales) debe ser de calidad, oportuno y, su uso para la toma de decisiones debe estar institucionalizado. Es decir, es necesario analizar la posibilidad de centralizar los levantamientos de información en una sola estructura operativa, pues actualmente, la información socioeconómica es levantada por cada programa generando información inconsistente que dificulta el diseño y ejecución de la política pública. Para lograr información de calidad se requiere que las herramientas y personal encargado de su recolección estén especializados en la

tarea y sean ajenos a la operación de los programas. En efecto, cuando la tarea de generar información sobre la operación de la estrategia depende del personal de cada una de las dependencias involucradas, su calidad y actualización varía en función de los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles. Además, el personal de cada secretaría tiene lógicas e incentivos distintos a los de la estrategia. Por ejemplo, para la recolección de información usan formatos o unidades de medida que son útiles para su operación en lo individual, pero no para la estrategia. En consecuencia, se genera información que no es agregable o comparable entre sí y que, por tanto, no sirve para tomar decisiones. Un sistema con información oportuna necesita procesos definidos para actualizar dicha información, que no supongan un trabajo adicional para los operadores de los programas (por ejemplo, mediante los registros administrativos).

Finalmente, institucionalizar el uso de un sistema con información socioeconómica requiere, por una parte, que la información que contiene sea necesaria (incluso quizá, obligatoria) para la operación, el seguimiento y focalización de los programas, pero también, requiere que su resguardo, actualización y mantenimiento sea responsabilidad de una oficina independiente de la operación de los programas sociales y reconocida por sus habilidades técnicas. En efecto, no se trata de institucionalizar las estrategias de coordinación, pues éstas responden a un problema que irá modificándose conforme avance la implementación de las propias estrategias. Se trata en cambio de institucionalizar el uso de la información, de forma que las estrategias de coordinación (tanto en su diseño como en su operación) se vayan adaptando al problema que se busca atender.

La calidad, la oportunidad y la institucionalización del uso de la información son tres atributos que deben estar presentes, de manera simultánea, en el sistema de información que se pretenda usar para cualquier estrategia de coordinación. El uso de la información no podrá institucionalizarse —ni deberá hacerse obligatorio para la toma de decisiones—, si no existe la certeza de que la información con que se cuenta efectivamente refleja las condiciones socioeconómicas de la población. A

su vez, esto no puede ser logrado si la información no se actualiza constantemente.

3. La escala/tamaño de la estrategia debe estar determinada por el problema que busca atender, así como por el modelo de coordinación para hacerlo.

Como se mencionó anteriormente, una estrategia de coordinación efectiva requiere contar con una definición clara del problema público que busca resolver. La definición operativa del problema permite distinguir las dimensiones de la situación que busca ser modificada y, con ello, las áreas de política que deben estar involucradas en la estrategia de coordinación. Más importante aún, el modelo de coordinación que acompaña al problema definido no solo marca la secuencia de intervenciones necesarias para atenderlo, sino que permite identificar a las partes (dependencias o programas) que requieren ser coordinadas, el orden en que cada una debe intervenir y la medida en la que lo debe hacer. Esto significa que no hay un tamaño o escala ideal (en términos del número de componentes, actores o dependencias involucradas), sino que este depende del problema y del modelo de coordinación.

Los actores definidos como parte de una estrategia de coordinación pueden incluir distintos sectores y ámbitos de gobierno, pero, en todos los casos, su participación debe tener una función específica y relacionada con la atención del problema. En otras palabras, debe tenerse claridad sobre las decisiones que se necesitan tomar para mejorar el diseño, la operación, el monitoreo o la evaluación de la estrategia y, con base en ello, determinar qué actores son pertinentes para participar en la toma de decisiones conjunta.

Esto también significa que no todas las decisiones que deben tomarse de manera conjunta requieren de la participación de los mismos actores. Hay espacios de decisión en los que se debe decidir sobre el diseño de los componentes de la estrategia; es decir, sobre el propio modelo de coordinación. Naturalmente, estos deberán estar integrados por actores con la autoridad para tomar decisiones de

ese tipo, y saber claramente cuál es el funcionamiento actual de cada componente, y cuál es que debería tener para cumplir con los propósitos de la estrategia. Estos actores deberán ser distintos que aquellos encargados de tomar decisiones sobre la implementación de los componentes, en cuyo caso, los actores involucrados deberán tener pleno conocimiento sobre los aspectos operativos de los componentes.

4. Solo a partir de la definición del problema será posible precisar la población que lo padece y, entonces, definir la estrategia de focalización necesaria para atenderla.

Dicho de otra manera, una estrategia de coordinación puede tener una focalización territorial o individual y, en sí misma, una no es mejor que la otra. Pero para una efectiva focalización individual se requiere, primero, contar con información sobre los atributos de los hogares o personas que son consideradas para determinar si enfrentan el problema que se está buscando resolver con la estrategia. Si el problema que se busca atender con la estrategia de coordinación interinstitucional es la desnutrición infantil, y se define que ese problema se manifiesta en el peso y la talla de los niños, entonces la estrategia, para lograr una focalización efectiva, requiere contar con los nombres, edades, peso y talla de todos los niños de cero a seis años en el país. Algo equivalente debería ocurrir si la estrategia busca una focalización territorial: la información disponible debería estar en función de los atributos del territorio que se buscan modificar. Si el problema que atenderá la estrategia de coordinación es la inseguridad en los espacios públicos del país, entonces la información necesaria para focalizar deberá indicar, por ejemplo, el número de asaltos, policías y postes de alumbrado público, en cada espacio público. Al mismo tiempo, una estrategia de coordinación que busca lograr su objetivo mediante una focalización territorial debe estar basada en componentes (tipo de apoyos, presupuesto, etc.) cuya unidad de medida sea un territorio o área geográfica, y no un individuo. Lo mismo debería ocurrir con una estrategia de

coordinación que busca una focalización individual: sus apoyos y presupuestos deben estar orientados a las personas. Esto parece obvio, pero el recuento de las estrategias analizadas indica lo opuesto: muchas estrategias han intentado resolver problemas que padecen personas en lo individual con estrategias de focalización territorial y con apoyos dirigidos a individuos. La E100x100, por ejemplo, buscaba resolver las condiciones de vulnerabilidad y pobreza alimentaria en la que se encontraba la población ubicada en municipios con rezagos sociales y bajo IDH. Para ello, identificó a los municipios con menor IDH en el país y buscó atender el problema identificado a través de la entrega de pisos (entre otros apoyos) a los hogares de esos municipios. La Cruzada Nacional contra el Hambre (Cruzada) buscaba atender la pobreza extrema alimentaria de las personas en ciertos municipios entregando apoyos que incidieran en sus carencias sociales, sin contar con información completa acerca de las carencias por persona (por lo menos al inicio de la implementación de la estrategia).

5. Una estrategia de coordinación eficaz requiere tener claramente definido el papel que tendrán los recursos presupuestales como herramienta para articular la operación de los componentes de la estrategia.

Existen estrategias para cuya implementación se ha destinado un presupuesto específico, mientras que otras han operado a partir de los recursos con que ya contaban los que serían definidos como los componentes de la estrategia (programas presupuestarios federales o recursos de otros ámbitos de gobierno, financiados a través de fondos federales, como el FAIS).

Contar, o no, con recursos adicionales para la estrategia de coordinación no debería ser determinante para lograr una mejor o peor articulación de sus componentes, pero sí tiene implicaciones distintas para el diseño e implementación de la estrategia. Cuando una estrategia cuenta con un presupuesto propio para su implementación, tiene la capacidad de diseñar y financiar los componentes específicos que requiere para atender exitosamente el problema público que le dio origen. La implicación para el diseño de la estrategia es que aumenta su libertad de

crear los componentes ideales para el logro sus objetivos, mientras que la implicación para la implementación es que éste debe usarse como herramienta para garantizar que los componentes operen en conjunto. En otras palabras, los recursos pueden servir para exigirle a cada una de las partes la atención de una misma persona en una secuencia determinada, de forma que cada persona atendida signifique la materialización del objetivo de la estrategia.

La articulación de los componentes de una estrategia también puede ocurrir cuando no se cuenta con un presupuesto adicional, pero eso requiere que, desde el diseño, la estrategia prevea esa articulación. Por ejemplo, si el modelo de coordinación de una estrategia está basado en la premisa de que un espacio público, para ser seguro, requiere contar con vigilancia, alumbrado público e infraestructura que invite a la gente a usar dicho espacio, entonces la estrategia deberá especificar, desde su diseño, que para que un espacio público sea intervenido, debe recibir, simultáneamente, un número específico de postes de luz, una cancha deportiva y un policía asignado. En la implementación, esta articulación se terminaría de asegurar con un sistema de monitoreo que tenga como unidad de registro a la unidad que busca ser atendida (espacio público, individuo, hogar, municipio, etcétera). De esta forma es posible comprobar que cada unidad que buscaba ser atendida fue beneficiada por los distintos componentes al mismo tiempo. En caso de que no haya sido así, es fácil conocer quién es el responsable de ello y tomar medidas para corregirlo. Esto impide que la articulación y, por ende, la coordinación, se simule, y genera registros administrativos que son útiles para la toma de decisiones.

6. Una estrategia de coordinación eficaz requiere una plataforma de decisión con la autoridad suficiente para modificar su diseño y operación.

Una estrategia de coordinación requiere de un cuerpo o plataforma de decisión cuyo objetivo sea garantizar, en todo momento, que el diseño y operación de la estrategia son adecuados para atender el problema público identificado. Es decir, se requiere

una persona o grupo de personas con autoridad sobre el resto de las partes involucradas en la estrategia (i.e. sobre programas, secretarios, dependencias), de forma que, tanto al inicio como durante la operación, pueda tomar decisiones estratégicas y administrativas para modificar el diseño u operación de los instrumentos que usará la estrategia para cumplir con sus propios objetivos.

Durante el diseño de la estrategia, la plataforma de decisión requiere información sobre el problema y sus causas, pero también sobre el alcance (en términos de cobertura y tipo de apoyo otorgado) que tiene cada uno de las acciones y programas ya existentes, para determinar la medida en que pueden ser utilizados como instrumentos de la estrategia, y las modificaciones que, en su caso, deberían sufrir. Lo mismo ocurre durante la implementación: la plataforma de decisión requiere información sobre cómo cada uno de los instrumentos de la estrategia está contribuyendo a la atención de problema. Esta información no solamente permite conocer el avance en la atención del problema, sino identificar cómo éste se va modificando, y la pertinencia de integrar nuevos componentes.

7. La definición del conjunto de actores que participará en la toma de decisiones deberá estar en función del modelo de coordinación y del problema que se quiera resolver, así como del tipo de decisiones que necesitan ser tomadas.

Si una estrategia de coordinación está orientada a resolver el problema de la pobreza extrema, por ejemplo, y esta es entendida en términos de las seis carencias sociales, entonces los espacios de coordinación únicamente deberían incluir a aquellos actores que tengan facultades para modificar la situación relacionada con cada carencia. De lo contrario, los espacios de decisión se concentrarán en discusiones sobre temas que no son sustantivos, o se complicará el logro de acuerdos, o sucederá una combinación de ambas opciones. Las últimas estrategias de coordinación implementadas por el gobierno federal, por ejemplo, son muestra de ello. Ambas tenían el propósito de reducir las carencias sociales; sin embargo,

la Comisión Intersecretarial de la Cruzada incluía, entre otros, a representantes de la Secretaría de Relaciones Exteriores y de la Secretaría de Marina, mientras que el grupo de suplentes del GEMI incluye, por ejemplo, a representantes de la Secretaría de Cultura. Sin menospreciar las labores que estas dependencias llevan a cabo, su relación con el abatimiento de las carencias sociales es, cuando menos, indirecto.

Los actores definidos como parte de una estrategia de coordinación pueden incluir distintos sectores y ámbitos de gobierno, pero, en todos los casos, su participación debe tener una función específica y relacionada con la atención del problema. No solamente se trata de que las instancias que representan tengan un vínculo con los atributos del problema que se desea resolver, sino que cada una de las personas involucradas conozca la forma en la que su participación contribuye al diseño o la operación de la estrategia. En otras palabras, debe tenerse claridad sobre las decisiones que se necesitan tomar para mejorar el diseño, la operación, el monitoreo o la evaluación de la estrategia y, con base en ello, determinar qué actores son pertinentes para participar en la toma de decisiones conjunta. Los consejos consultivos o de expertos dan evidencia de esto. Salvo en el caso de Progresá, los miembros de estos espacios han sido llamados a hacer recomendaciones sobre la estrategia en turno y, aunque están vinculados con el problema que se busca resolver, no ha estado claro cuáles son las decisiones en las que pueden incidir, ni cómo sus intervenciones abonarían a la atención del problema.

Esto también significa que no todas las decisiones que deben tomarse de manera conjunta requieren de la participación de los mismos actores. Hay espacios de decisión en los que se debe decidir sobre el diseño de los componentes de la estrategia; es decir, sobre el propio modelo de coordinación. Naturalmente, éstos deberán estar integrados por actores con la autoridad para tomar decisiones de ese tipo, y saber claramente cuál es el funcionamiento actual de cada componente, y que debería tener para cumplir con los propósitos de la estrategia. Estos actores deberán ser distintos que aquellos encargados de tomar decisiones sobre la

implementación de los componentes, en cuyo caso, los actores involucrados deberán tener pleno conocimiento sobre los aspectos operativos de los componentes.

Modelo de Análisis de la coordinación

La coordinación supone, en primer lugar, la toma de decisiones entre diversos actores responsables del logro de un objetivo común, por tanto, esta no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr un objetivo más amplio. Para que la coordinación sea efectiva, dicho objetivo debe estar claramente definido. Además, las partes responsables de atender el problema que justifica la coordinación (actores, programas, dependencias) deben estar claramente identificadas, pero, sobre todo, la contribución de cada una de estas al logro del objetivo común debe ser inequívoca. En otras palabras, una coordinación que funcione necesita estar basada en un modelo de coordinación que explique claramente el propósito de la coordinación, los instrumentos que se tienen para lograrlo, y la forma en la que dichos instrumentos deberán ser usados.

De esta manera, para el análisis se buscó identificar si la articulación efectiva de los diversos instrumentos de política permitió conocer claramente las dimensiones del problema que se buscaba resolver —pues solo así podrían definirse los instrumentos que podrían incidir en cada una de ellas, y la forma en la que lo harían— y si contaron con información actualizada sobre el problema (que permitiera identificar los factores que lo generan y a la población que lo padece), así como la ejecución de las acciones que realizaría cada una de las partes (para monitorear los avances y, de ser necesario, realizar ajustes en el diseño u operación) (ver: figura 2, cuadro 1).

Figura 2. Esquema para el Análisis de las Estrategias de Coordinación



Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Para valorar si las estrategias de coordinación analizadas están compuestas por el número suficiente de elementos (tanto actores como programas) de coordinación, se consideraron dos unidades de análisis: estructuras de coordinación e instrumentos de política articulados. Se definieron los atributos principales de cada unidad de análisis, y se creó una definición para hacerlas observables. Se diseñaron posteriormente una serie de preguntas a partir de las cuales sería posible identificar,

en cada estrategia, la existencia de estructuras de coordinación y de políticas articuladas (cuadro 1).

Cuadro 1. Marco analítico para el estudio de la coordinación

Unidad de análisis	Atributos	Definición	Preguntas
Estructuras de coordinación	Intercambio de información para la toma de decisiones Reglas y responsables claros	Existe un órgano de decisión (colegiado o no) que genera, comparte información y la utiliza para la toma de decisiones estratégicas, tales como la planeación de la estrategia, y el diseño (incluidas cuestiones de focalización) y operación de los programas asociados a ella.	¿Existe un órgano de decisión encargado de la atención de un problema público complejo? ¿Están claramente definidos los miembros de dicho órgano, y sus responsabilidades? ¿Existe un responsable inequívoco de cada una de las dimensiones del problema operacionalizado? ¿Se genera y utiliza información sobre la contribución específica de los componentes de la estrategia al objetivo general? ¿Se genera información sobre las condiciones de la población objetivo y se utiliza para focalizar?
Instrumentos de política articulados	Objetivo de los programas/acciones Población objetivo de los programas y acciones Tipo de apoyos de los programas/acciones	Los programas/acciones son coherentes entre sí e inciden en cada una de las dimensiones del problema público	¿Existen programa(s)/acción(es), coherentes entre sí, para cada dimensión del problema? ¿La atención del problema, con todas sus dimensiones, se traducen en una implementación conjunta de todos sus componentes, misma que está en función de las necesidades específicas de la población objetivo? ¿Los programas/acciones de cada dimensión están articulados en torno a un mismo beneficiario?

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

Finalmente, a modo de resumen, se presenta un cuadro comparativo en el cual es posible observar, de manera general, las principales características de cada una de las estrategias estudiadas. En éste, se incluye el número de dependencias o entidades articuladas, la definición del problema que buscaban resolver, la existencia o no de espacios de coordinación, herramientas para la articulación de

acciones, sistemas de información para la focalización y el ámbito geográfico de la focalización (cuadro 2).

Cuadro 2. Comparativo de las Estrategias de Coordinación

Estrategia	Dependencias o entidades articuladas	Problema		Espacios de coordinación				Herramientas para la articulación de acciones			Sistemas de Información para la focalización		Focalización	
		Definición	Información para la definición	Federal	Estatal	Municipal	Técnicos o Consultivos	Articular	Focalizar	Reportar	Si	No	Territorial	Individual
COPLAMAR	18	Existen zonas deprimidas y grupos marginados rezagados del sistema económico, político y social que demandan atenciones inmediatas.		✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	
Progresión-Oportunidades-Prospera	4 (Progresión - Oportunidades) 10 (Prospera)	Existen familias pobres que se encuentran inmersas en un círculo vicioso de privaciones que las encierra en la marginación y la pobreza.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Estrategia de Microrregiones	14	Existe marginación rural, carencia de infraestructura y servicios básicos y desarticulación e insuficiencia de apoyos a actividades productivas en regiones específicas y colindantes en el país.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Estrategia 100X100	13	Existe un grupo de municipios identificables con grandes rezagos sociales (medidos con base en el Índice de Desarrollo Humano), cuya población se encuentra en condiciones de vulnerabilidad y pobreza alimentaria.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Cruzada Nacional Contra el Hambre	18	Existe población en pobreza extrema alimentaria en el país; es decir, personas que, de manera simultánea, tienen un ingreso inferior al valor de la canasta alimentaria básica y, además, padecen tres o más carencias sociales, incluyendo la relativa al acceso a la alimentación.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Estrategia Nacional de Inclusión	18	Existe población cuyos derechos sociales no están garantizados y que padecen carencias sociales.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

Fuente: Elaboración del CONEVAL.