

**UNO DE LOS RETOS QUE ENFRENTARÁ LA NUEVA ADMINISTRACIÓN ES LA
COORDINACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS ÓRDENES DE GOBIERNO**

- **La coordinación interinstitucional es una solución eficiente ante la dispersión de las intervenciones, la desarticulación de los actores, así como la fragmentación en el trabajo de los distintos órdenes de gobierno y la multicausalidad de los problemas sociales.**
- **Se analizaron seis experiencias de coordinación interinstitucional que se han desarrollado en México desde 1977 hasta 2017, con el objetivo de consolidar un recuento de buenas prácticas, de lecciones aprendidas y de elementos positivos que podrían replicarse.**
- **El análisis comparado permitió generar siete lecciones que podrían servir de insumo para mejorar el diseño e implementación de estrategias similares en el futuro.**

En el *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2018*, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) señaló que uno de los principales retos que enfrentará la nueva administración es que los distintos órdenes de gobierno trabajan de manera fragmentada; y dadas las múltiples causas de los problemas sociales, la coordinación interinstitucional es un componente fundamental en la política social. Sin embargo, en pocas ocasiones es un elemento considerado en el diseño de las políticas y, en menor medida, en la implementación de estas.

Es por ello, que el CONEVAL se propuso profundizar en el conocimiento de 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.

En el documento ***40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo en México***, el CONEVAL realiza un análisis de la forma en la que se ha buscado la toma de decisiones conjunta y la articulación de acciones de política social. El objetivo de este documento es comprender el funcionamiento de las estrategias e identificar lecciones aprendidas, desafíos de implementación y buenas prácticas de coordinación interinstitucional, tanto en el ámbito federal como con las entidades federativas.

El CONEVAL ha insistido constantemente que la coordinación interinstitucional es una solución ante la dispersión de las intervenciones, la desarticulación de los actores, la fragmentación en la forma de trabajo de los distintos órdenes de gobierno y la multicausalidad de los problemas sociales.

El análisis del diseño y de la operación de las estrategias de coordinación, como un conjunto, permiten entender los tipos de coordinación, así como la combinación de componentes y los supuestos con los

que han operado. Asimismo, hacen posible identificar los resultados de distintas estrategias que han incidido en los intentos más recientes de coordinación y que dan forma a la política social actual.

Las seis estrategias que se retomaron para este análisis fueron:

- Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR).
- Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progesa, posteriormente Programa de Desarrollo Humano y Oportunidades y, actualmente, Prospera Programa de Inclusión Social)
- Programa para el Desarrollo Local (conocido como Microrregiones)
- Estrategia Integral para el Desarrollo Social y Económico de los Municipios con el Menor Índice de Desarrollo Humano (Estrategia 100x100).
- Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH)
- Estrategia Nacional de Inclusión (ENI).

A partir del análisis de cada una de las estrategias, 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 por resolver.

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.

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 permitió generar **siete lecciones** que buscan servir para mejorar el diseño e implementación de estrategias similares en el futuro:

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

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

Derivado del análisis a las seis estrategias mencionadas, se detectaron **siete áreas de oportunidad** para generar el diseño de un modelo de coordinación eficiente:

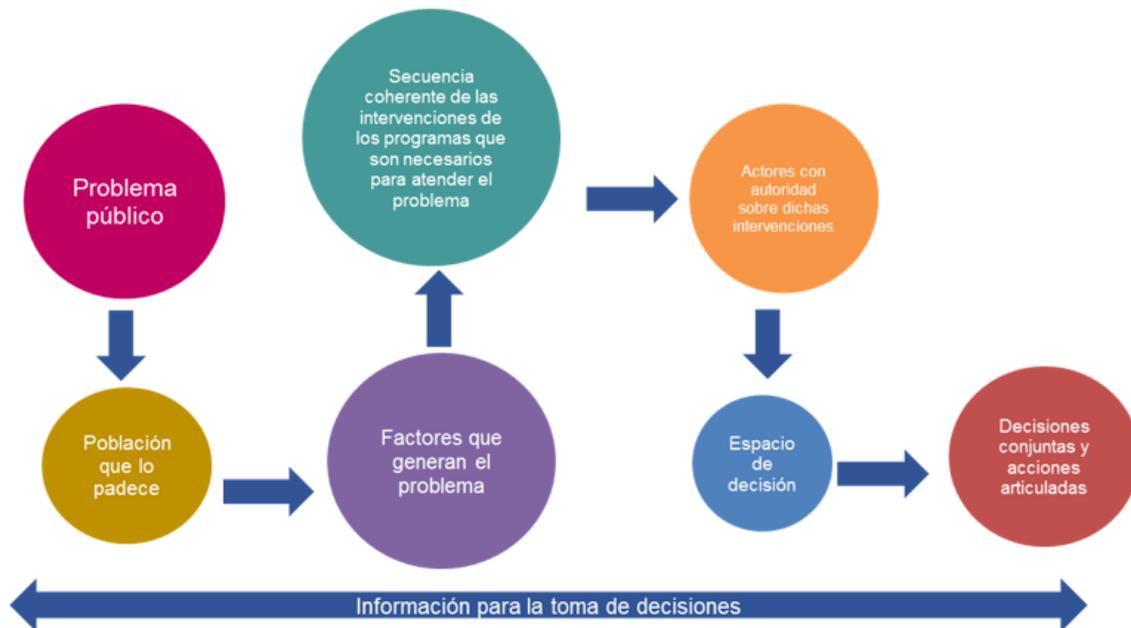
1. **No todas las estrategias de coordinación han tenido un modelo explícito** sobre la forma en que la coordinación lograría modificar el problema a atender.
2. **Algunas estrategias han definido a los participantes en los espacios de decisión** a partir de las contribuciones específicas que se esperan de ellos; **otras han convocado a más participantes con la expectativa de que su colaboración ayude** al logro del objetivo.
3. **No se ha definido la forma en la que será incorporada la información generada** en los espacios de participación de actores no públicos.
4. La mayoría de las estrategias de coordinación han buscado focalizar sus acciones hacia ciertas áreas o población, **sin contar con la información necesaria para hacerlo**.
5. Para una efectiva coordinación, se requiere información sobre la contribución de cada una de las partes hacia un objetivo más amplio. Sin embargo, **la mayoría de las estrategias**

analizadas no contó con un sistema de información que permitiera un monitoreo efectivo de la contribución de cada una de las partes.

6. La coordinación requiere esfuerzos deliberados de las partes involucradas y, por tanto, **es costosa**.
7. **Los gobiernos estatales han respondido de forma distinta a la fragmentación** de la política social y a las estrategias de coordinación.

Una coordinación que funcione necesita estar basada en un modelo de coordinación que explique claramente su propósito, los instrumentos que se tienen para lograrlo y la forma en la que dichos instrumentos deberán ser usados.

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.

El documento completo **40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo en México** está disponible en www.coneval.org.mx

--o000o--

SOBRE EL CONEVAL

El CONEVAL es un organismo con autonomía técnica y de gestión que norma y coordina la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social y de las políticas, los programas y las acciones que ejecuten las dependencias públicas. Asimismo, tiene la responsabilidad de definir, identificar y medir la pobreza a nivel estatal y municipal garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dichas actividades. La información que se genera en materia de evaluación de políticas y de programas de desarrollo social, así como de medición de pobreza está disponible en la página de Internet (www.coneval.org.mx) para consulta de cualquier persona interesada.

Contactos:

Julieta Castro Toral
Directora de Comunicación Social
jcastro@coneval.org.mx
54817257

Nielsen Daniel Hernández Mayorga
Director de Información
ndhernandez@coneval.org.mx
54817200 ext. 70120



Coneval



@coneval



conevalvideo



Instagram: Coneval_mx

Visita nuestro blog: www.blogconeval.gob.mx