FUNDACIÓN idea
Implementación, Diseño,
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manuales de capacitación

FUNDACIÓN idea
Implementación, Diseño,
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manual de uso

Objetivo y descripción del manual de capacitación

Fundación IDEA desarrolló el siguiente Manual con el objetivo de ser un recurso y una guía para aquellas personas -capacitadores o facilitadores- que busquen ofrecer un taller de capacitación en temas de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para autoridades de gobiernos estatales y municipales. Se espera que este tipo de taller sirva como una herramienta de formación de capacidades que permita a los diseñadores y/o implementadores de políticas públicas tomar decisiones con base en un fundamento metodológico riguroso; buscando implementar políticas públicas o programas capaces de generar importantes resultados en la población que se pretende atender.

El Manual se divide en tres segmentos: 1) Manual de diseño, 2) Manual de implementación y 3) Manual de evaluación. A su vez, los Manuales están divididos por secciones que tratan temas específicos que van guiando al capacitador o facilitador en el proceso de presentación de la información necesaria para apoyar el desarrollo de los temas.

El primer segmento del Manual expone la metodología para elaborar un diagnóstico puntual sobre una problemática que se busca resolver. Asimismo, se muestran los pasos a seguir para utilizar esta información en el diseño de una política pública o programa. El segundo segmento describe las etapas principales del ejercicio de implementación reforzando los aspectos críticos que puede presentarse a lo largo del proceso y posibles estrategias de mitigación de los mismos. El último segmento cubre el tema de la evaluación de las políticas públicas con el objetivo de presentar información que permita conocer los distintos tipos de evaluación y entender sus objetivos correspondientes.

Al principio de cada sección se incluye un recuadro que enlista los temas a atender y los objetivos que se pretenden alcanzar en ese apartado. Cada sección del Manual sigue una lógica de conceptos que se sustentan con ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de los temas abordados. Los ejemplos prácticos se diseñaron para reforzar los temas presentados y se muestran enmarcados por cuadros de texto grises. Asimismo, con el objeto de apoyar al capacitador o al facilitador en caso de que requiera o tenga interés en reforzar algún tema, al final de cada uno de los tres segmentos se incluyen lecturas adicionales divididas de acuerdo a las secciones. También se presenta un glosario para cada segmento que incluye términos que pueden ser de difícil interpretación.

Estrategia de capacitación

La guía de capacitación en temas de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas se diseñó para que el facilitador presente los materiales a un público objetivo con la capacidad de incorporar los temas presentados en la planeación, o bien, en la ejecución de políticas públicas. Se sugiere que las sesiones se lleven a cabo de forma presencial y a lo largo de dos días. El material de diseño puede cubrirse mediante una sesión de cuatro horas; el de implementación de tres; y el de evaluación de cuatro. Asimismo, se considera importante que la dinámica de los talleres sea altamente interactiva entre el público y el expositor. Esto es relevante para fomentar un intercambio de experiencias que enriquezca el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas desde un enfoque de múltiples perspectivas.

FUNDACIÓN idea
Implementación, Diseño,
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manual de diseño

Contenido

Sesión 1. Introducción general al ciclo de las políticas públicas ***8***

a. ¿Qué son las políticas públicas? *8*

b. El ciclo de las políticas públicas *9*

i. Diagnóstico 10

ii. Diseño 10

iii. Implementación 11

iv. Seguimiento y evaluación 11

Sesión 2: Elaboración de un diagnóstico sobre la problemática a resolver ***12***

a. Identificación del problema *12*

b. Árbol del Problema *17*

c. Causas y efectos *17*

i. Causas 17

ii. Efectos 20

iii. Ejercicio aplicado 29

Sesión 3: Buscando soluciones para el problema ***33***

a. Buenas prácticas *34*

b. Evaluación *36*

Sesión 4. Definición de la Población Objetivo ***43***

a. Población objetivo *43*

b. Criterios de selección *44*

c. Perspectiva de género *46*

Sesión 5. Matriz de Marco Lógico ***48***

a. Operación del programa y características de los apoyos *51*

b. Estimación del presupuesto *57*

c. Matriz de Indicadores para Resultados *60*

d. Reglas de operación *64*

Ejercicio ***67***

Lecturas adicionales ***74***

a. Sesión 1: *74*

b. Sesión 2: *74*

c. Sesión 3: 74

d. Sesión 5: 74

Glosario 77

Bibliografía 79

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Decisiones de política pública 8

Ilustración 2: Criterios de las políticas públicas 9

Ilustración 3: Ciclo de políticas públicas..... 9

Ilustración 4: Diferenciación entre problema, causas y síntomas 10

Ilustración 5: Pasos del diseño de la política pública 11

Ilustración 6: Definición del problema 13

Ilustración 7: Porcentaje de individuos en desocupación, 2005-2011, IV, México..... 14

Ilustración 8: Ingreso laboral mensual de la población de jóvenes ocupados por rangos de edad en áreas urbanas y nacionales, México (En veces del salario mínimo) 15

Ilustración 9: Composición de la población de jóvenes de México, por rangos de edad y lugar de residencia 16

Ilustración 10: Esquema del Árbol del Problema 17

Ilustración 11: Árbol de Causas 18

Ilustración 12: Ejemplo del Árbol de Causas 18

Ilustración 13: Ejemplo de sustento estadístico de las causas que limitan el desarrollo humano... 19

Ilustración 14: Ejemplo de sustento estadístico de las causas que limitan la participación en el mercado laboral formal..... 20

Ilustración 15: Árbol de Efectos 20

Ilustración 16: Ejemplo del Árbol de Efectos 21

Ilustración 17: Sustento estadístico de los efectos 22

Ilustración 18: Distribución de la población urbana ocupada en México, según el nivel de ingreso laboral, por rangos de edad (Porcentaje) 23

Ilustración 19: Porcentaje de la población de jóvenes sin seguro de salud, por tamaño de la localidad, México, 2010 (Porcentaje) 24

Ilustración 20: Porcentaje de la población de jóvenes urbanos que residen en hogares pobres en México, por rangos de edad, 2010 (Porcentaje)..... 25

Ilustración 21: Causas y efectos en el Árbol del Problema 26

Ilustración 22: Sentido positivo del Árbol del Problema 27

Ilustración 23: Ejemplo de Árbol de Oportunidades 28

Ilustración 24: Árbol de Soluciones 33

Ilustración 25: Grupos de evaluación 36

Ilustración 26: Impactos positivos y resultados de programas internacionales del fomento al empleo en jóvenes 38

Ilustración 27: Factores de éxito para el programa de Inclusión Laboral Juvenil 38

Ilustración 28: Información a recopilar de posibles beneficiarios e involucrados 40

Ilustración 29: Información para minimizar el riesgo 41

Ilustración 30: Ejemplo de las soluciones para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil 42

Ilustración 31: Población a atender por el programa 43

Ilustración 32: Criterios de selección 45

Ilustración 33: Perspectiva de género 47

Ilustración 34: Niveles de objetivos de la Matriz de Marco Lógico 49

Ilustración 35: Ejemplo de la Matriz de Marco Lógico en el Programa de Inclusión Laboral 50

Ilustración 36: Componentes del Programa de Inclusión Laboral Juvenil (1/2) 52

Ilustración 37: Esquema de operaciones con distintos actores del Programa de Inclusión Laboral Juvenil 54

Ilustración 38: Esquema de flujo monetario del Programa de Inclusión Laboral Juvenil 55

Ilustración 39: Flujo de estimación de presupuesto 57

Ilustración 40: Ejemplo de la estimación del presupuesto para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil 59

Ilustración 41: Esquema para elaborar los indicadores de la Matriz de Marco Lógico 61

Ilustración 42: Características de un buen indicador de la MML 61

Ilustración 43: Metas y plazos de los indicadores 62

Ilustración 44: Matriz de Indicadores para Resultados 62

Ilustración 45: Captura de Imagen del Programa Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras..... 65

Ilustración 46: Captura de Imagen del Programa Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras..... 66

Índice de tablas

Tabla 1: Bases de datos confiables..... 13

Tabla 2: Fuentes para buenas prácticas..... 34

Tabla 3: Ejemplo de Programas de Inclusión Laboral para jóvenes en distintos países 35

Tabla 4: Programas en México de Inclusión Laboral Juvenil y sus limitaciones..... 39

Tabla 5: Lecciones aprendidas del proyecto previo de Evaluación de los Talleres para la Empleabilidad de Ciudad Juárez 40

Tabla 6: Criterios de elegibilidad y requisitos del Programa de Inclusión Laboral Juvenil..... 45

Tabla 7: Distribución de la población de jóvenes urbanos, según condición de actividad, México (Porcentajes %) 46

Tabla 8: Probabilidad de recibir capacitación 46

Tabla 9: Especificaciones de los apoyos del Programa de Inclusión Laboral Juvenil (2/2) 52

Tabla 10: Actores involucrados en el Programa de Inclusión Laboral Juvenil 56

Tabla 11: Ejemplo de MIR para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil 63

Índice de cuadros

Cuadro 1: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (1/3)..... 14

Cuadro 2: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (2/3)..... 15

Cuadro 3: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (3/3)..... 16

Cuadro 4: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (1/3)..... 23

Cuadro 5: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (2/3)..... 24

Cuadro 6: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (3/3)..... 25

Cuadro 7: Ejemplo de la evaluación de la evolución de dos grupos..... 37

Cuadro 8: Ejemplo del Programa de Inclusión Laboral Juvenil 44

Cuadro 9: Ejemplo de priorización de grupos vulnerables del Programa de Inclusión Laboral Juvenil 46

Índice de ejercicios

Ejercicio 1: La situación en la localidad de La Esperanza 29

Ejercicio 2: Las enfermedades de la comunidad de Montecito 68

Sesión 1. Introducción general al ciclo de las políticas públicas

Temas

- Definición y objetivos de las políticas públicas
- El ciclo de las políticas públicas

Objetivo

- Entender las definiciones de las políticas públicas, sus objetivos y su formación.
- Comprender el ciclo de las políticas públicas, identificar los momentos óptimos para incidir, y conocer las condicionantes de las políticas públicas.

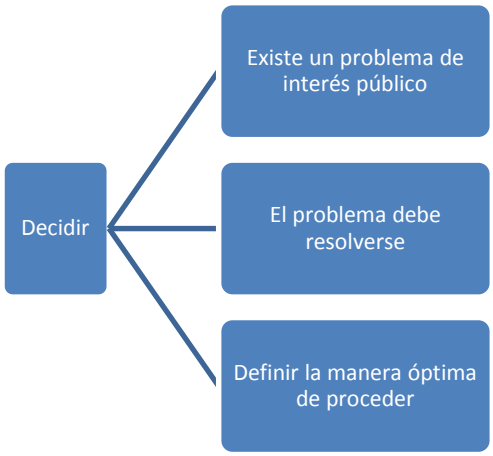
a. ¿Qué son las políticas públicas?

Una política pública es lo que los gobiernos deciden realizar, o no realizar, respecto a un tema específico. Pueden ser acciones concretas o simbólicas, o bien, un plan gubernamental para alcanzar un objetivo de interés. La política pública es un proceso destinado a cambiar un estado de las cosas que se percibe como problemático, en donde los principales actores son las autoridades públicas y para su ejecución se movilizan recursos humanos, financieros e institucionales.

> La decisión de no actuar conforma en sí una política pública.

Para crear una política pública primero es necesario definir la existencia de un problema de interés público que debe resolverse, por lo que es necesario evaluar cuál es la mejor manera de proceder. Se entiende que un problema es público cuando existe un cierto consenso sobre una problemática a resolver. **Los problemas públicos son aquellos que afectan al colectivo; necesidades no satisfechas; situaciones no deseables, oportunidades por mejorar o bien derechos no garantizados.**

Ilustración 1: Decisiones de política pública

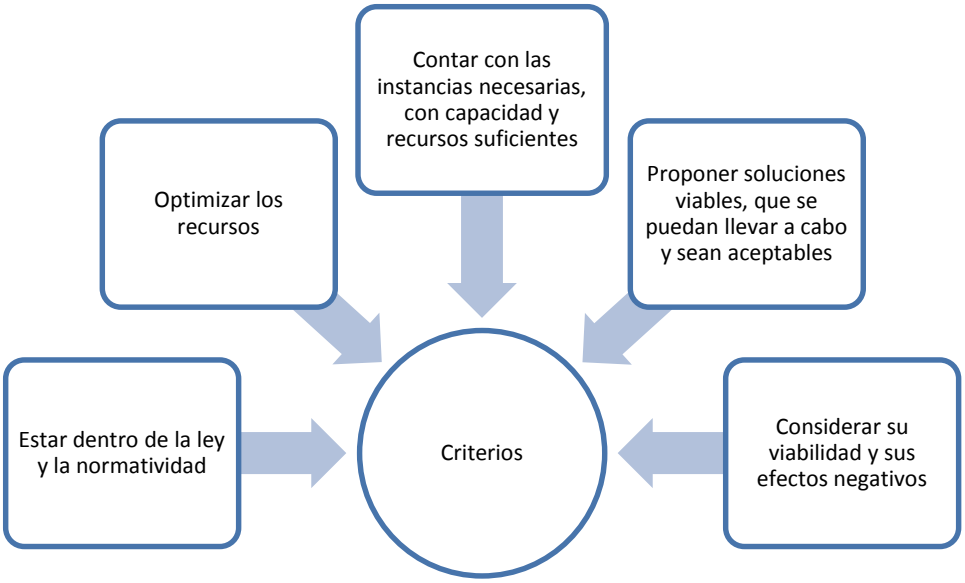


Toda política pública debe cumplir ciertos criterios para que sea viable:

1. Estar dentro de la ley y la normatividad.
2. Usar adecuadamente los recursos (proponer mejores soluciones con menos recursos).

3. Contar con el diseño y la capacidad institucional para implementar la política (que existan las instancias responsables de operar las acciones y que cuenten con capacidad y recursos suficientes).
4. Proponer soluciones viables, es decir, que se puedan llevar a cabo y sean aceptables desde el punto de vista político (por ejemplo, si no existe tecnología para enfrentar un problema o si toda la sociedad está en desacuerdo, entonces no puede cumplirse.)
5. Ponderar la viabilidad de la política y las externalidades que puede generar. Es decir, las posibles consecuencias negativas.

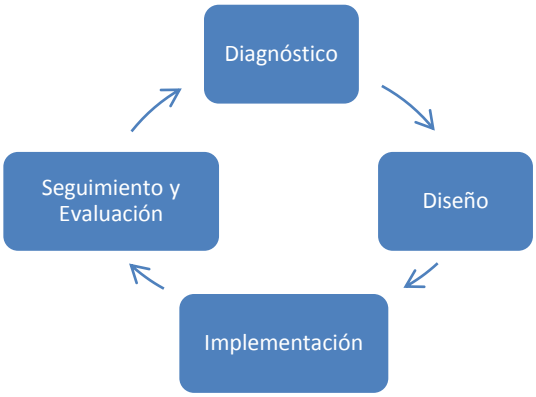
Ilustración 2: Criterios de las políticas públicas



b. El ciclo de las políticas públicas

El ciclo de las políticas públicas está constituido por cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación y seguimiento.

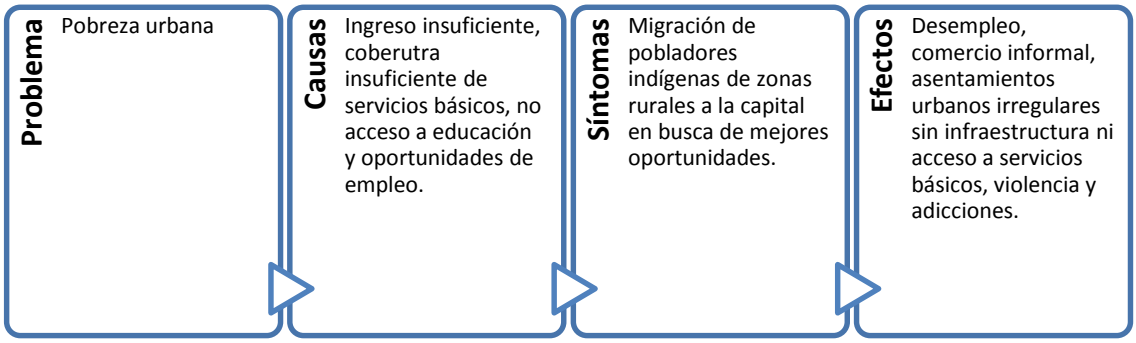
Ilustración 3: Ciclo de políticas públicas



i. Diagnóstico

Para desarrollar un diagnóstico sobre la problemática a atender, es necesario identificar y definir el problema que afecta a cierta población; conocer sus causas, y describir sus efectos. Para definir correctamente el problema hay que distinguir entre las causas que originan el problema, los síntomas (sus manifestaciones) y los efectos del mismo. De no definirse correctamente el problema se corre el riesgo de proponer una política como solución que no ataque el problema real, por lo que posiblemente no se logren los resultados deseados y se genere un uso ineficiente de los recursos.

Ilustración 4: Diferenciación entre problema, causas y síntomas



Una política diseñada con base en un proceso de análisis y planeación, tiene mayores probabilidades de éxito. Si se identifica con claridad el problema, es posible construir una solución, así como identificar programas que responden efectivamente a las necesidades y que son pertinentes al contexto y a los potenciales beneficiarios. Al tener una buena planeación, también es posible detectar anticipadamente los obstáculos y problemáticas que podrían existir, además de usar eficientemente los recursos en la implementación del programa. Una última posible ventaja de una buena planeación es que facilita el seguimiento de las actividades y la evaluación.

Para investigar las causas reales del problema se pueden consultar reportes de investigación aplicada con recomendaciones de políticas, consultas públicas, comités consultivos, diagnósticos, entre otros instrumentos.

ii. Diseño

Para dar inicio al diseño de la política pública, es necesario haber definido con anterioridad el problema a corregir para plantear posibles soluciones que busquen resolver las causas de origen del mismo. Todo buen diseño de política pública debe considerar:

1. Identificar buenas prácticas internacionales o nacionales que hayan sido implementadas para corregir un problema similar.
2. Conocer los resultados que han generado estas buenas prácticas.
3. Evaluar la pertinencia y la viabilidad de adaptar las buenas prácticas al contexto del problema que se busca resolver.

4. Para diseñar las soluciones específicas se requiere contestar a las siguientes preguntas:
    - ¿Qué objetivos busca lograr el programa?
    - ¿Qué metas busca alcanzar y cuándo?
    - ¿A quién busca atender el programa?,
    - ¿Cómo se va a elegir a los beneficiarios?
    - ¿Qué servicios o apoyos se ofrecerán?
    - ¿Por cuánto tiempo?
    - ¿Qué actores estarán involucrados en la provisión de los servicios y/o apoyos?
    - ¿Cuál será el esquema de operación?
    - ¿Qué presupuesto será necesario para la operación del programa?

Los problemas públicos rara vez tienen una sola causa o pueden resolverse con acciones simples.

iii. Implementación

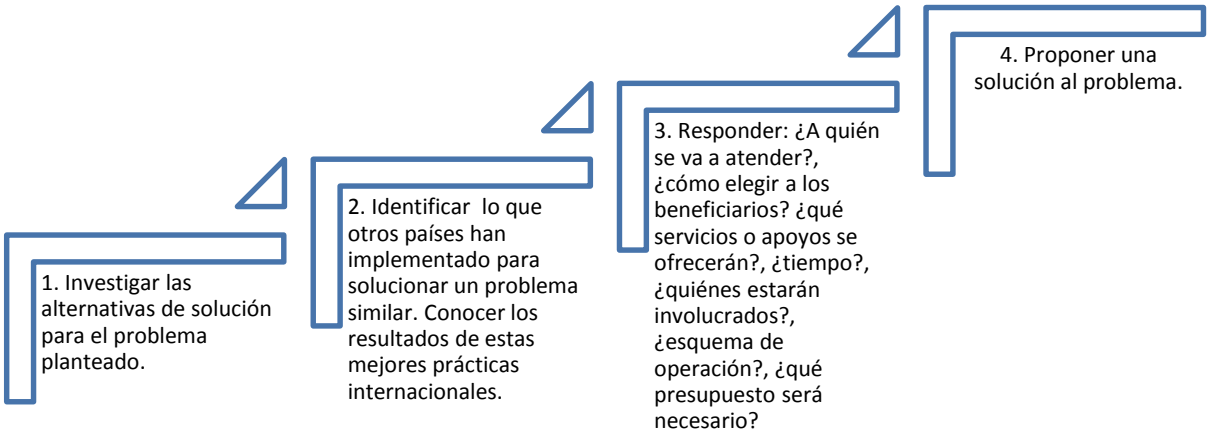
Una vez realizado el diagnóstico del problema a resolver y el diseño de la política pública, es necesario definir una estrategia de implementación de la misma. Mediante el proceso de implementación se espera poner en marcha la política pública diseñada.

Incidir en el diseño de una política pública puede ser preventivo, mientras que incidir en la implementación puede ser correctivo.

iv. Seguimiento y evaluación

Una vez implementada la política pública, es importante darle seguimiento y evaluarla para identificar si se está cumpliendo con las metas y objetivos plateados en el diseño, así como para medir los resultados generales. Para este último paso del ciclo de políticas públicas es necesario diseñar indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación.

Ilustración 5: Pasos del diseño de la política pública



Sesión 2: Elaboración de un diagnóstico sobre la problemática a resolver

Temas

- Identificación del problema a resolver.
- Construcción del Árbol de problema.
- Definición de las causas y los efectos del problema.

Objetivo

- Entender la utilidad de un Árbol de problema en el desarrollo de un diagnóstico.
- Aprender a identificar el problema a resolver para plantear correctamente la política pública que lo atienda.
- Aprender a identificar las causas y los efectos para elaborar un Árbol del problema.

a. Identificación del problema

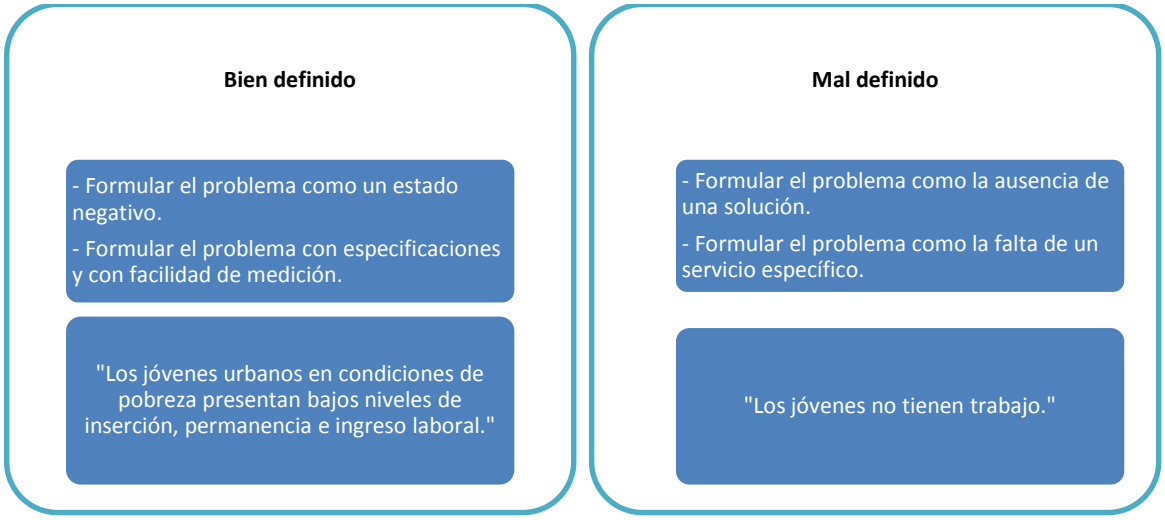
Para definir correctamente el problema a corregir, es necesario identificar la situación actual en la que una parte de la población no logra avanzar hacia una situación mayormente deseable. Los criterios que deben considerarse para definir de manera correcta el problema son:

1. El problema debe formularse como un estado negativo, ser específico y fácil de medir.
2. El problema no es la ausencia de una solución o la falta de un servicio específico.
3. Es necesario demostrar que existe un problema con base en datos estadísticos, al igual que su magnitud.

> El problema no es la ausencia de una solución. Debe formularse como un estado negativo. Debe ser específico.

Por ejemplo, argumentar que **"los jóvenes no tienen trabajo"**, no es una buena manera de definir el problema, ya que aunque es un estado negativo, no es específico, ni se centra en el problema principal que en realidad está originando la falta de trabajo. En cambio sí se plantea el problema como: **"los jóvenes urbanos en condiciones de pobreza presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral"**, de esta manera se logra especificar el problema a través de tres dimensiones: la baja inserción, permanencia e ingreso laboral de los jóvenes. Adicionalmente, se define con mayor precisión la población afectada, en este caso "los jóvenes urbanos en condiciones de pobreza".

Ilustración 6: Definición del problema



Una vez identificado el problema, éste debe sustentarse con evidencia, de preferencia con información estadística. El problema, sus causas y efectos deben ser documentados para demostrar su existencia y conocer su magnitud. En México existen diversas fuentes confiables tales como los Censos y Conteos de Población y Vivienda, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) entre otros. (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Bases de datos confiables

Nombre	Características	Contenido temático
Censos y Conteos de Población y Vivienda	El Censo se realiza cada diez años, en aquéllos terminados en cero; y el Conteo, cada diez años también, pero en aquéllos terminados en cinco. Cubren la totalidad del territorio y las viviendas, así como a todas las personas. Un censo recoge información encuestando a toda la población.	Se emplean para poder conocer las características de los habitantes de México y sus viviendas a nivel nacional, estatal, municipal, por localidad, por grupos de manzanas y hasta por manzana.
Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)	Se levanta cada dos años y, junto con el Módulo de Condiciones Socioeconómicas (MCS), es la fuente de información de la medición de la pobreza. La ENIGH se aplica a una muestra de viviendas. La ENIGH es representativa a nivel nacional, área urbana y rural. La ENIGH-MCS es representativa a nivel nacional, área urbana y rural, así como para las entidades federativas.	Panorama estadístico del comportamiento de los ingresos y gastos de los hogares en cuanto a su monto, procedencia y distribución; adicionalmente ofrece información sobre las características ocupacionales y sociodemográficas de los integrantes del hogar, así como las características de la infraestructura de la vivienda y el equipamiento del hogar.
Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)	Se levanta con periodicidad trimestral. La ENOE se aplica a una muestra de viviendas. Permite hacer desgloses a nivel nacional, entidad federativa, 32 ciudades-autor representadas y cuatro tamaños de localidad.	Información estadística sobre las características ocupacionales de la población a nivel nacional, así como otras variables demográficas y económicas que permitan profundizar en el análisis de los aspectos laborales.

Cuadro 1: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (1/3)

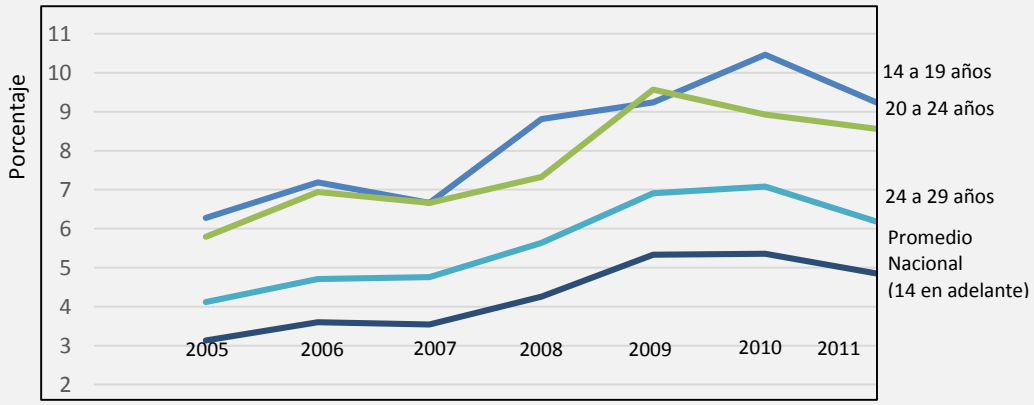
Problema: Los jóvenes urbanos en condición de pobreza presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

Sustento estadístico 1. ***La población joven enfrenta una tasa de desocupación mayor al promedio nacional.***

La población de jóvenes de 14 a 29 años es el segmento de la población más afectado por el problema del desempleo: la tasa de desempleo juvenil es de 8%, mientras que la de 30 años y más es de 3%. El promedio nacional es de 5% (ENOE, 2011-IV).

En los últimos años el problema del desempleo juvenil se ha acentuado. La población joven de 14 a 24 años es la más afectada.

Ilustración 7: Porcentaje de individuos en desocupación, 2005-2011, IV, México



Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 2005-2011.

Cuadro 2: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (2/3)

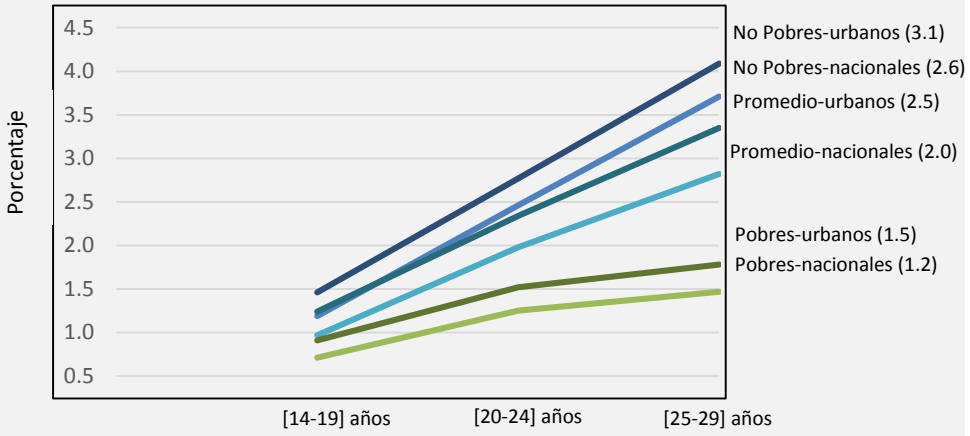
Problema: Los jóvenes urbanos en condición de pobreza presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

Sustento estadístico 2. ***Existe una importante brecha en el ingreso entre los jóvenes pobres y los no pobres.***

El ingreso laboral de los jóvenes pobres está muy por debajo del de los jóvenes no pobres: 2.6 contra 1.2 veces el salario mínimo (ENIGH, 2010).

El ingreso laboral promedio de los jóvenes no pobres representa más del doble del de los pobres (3.1 contra 1.5 veces el salario mínimo).

Ilustración 8: Ingreso laboral mensual de la población de jóvenes ocupados por rangos de edad en áreas urbanas y nacionales, México (En veces del salario mínimo)



Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), 2010.

Cuadro 3: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente el problema (3/3)

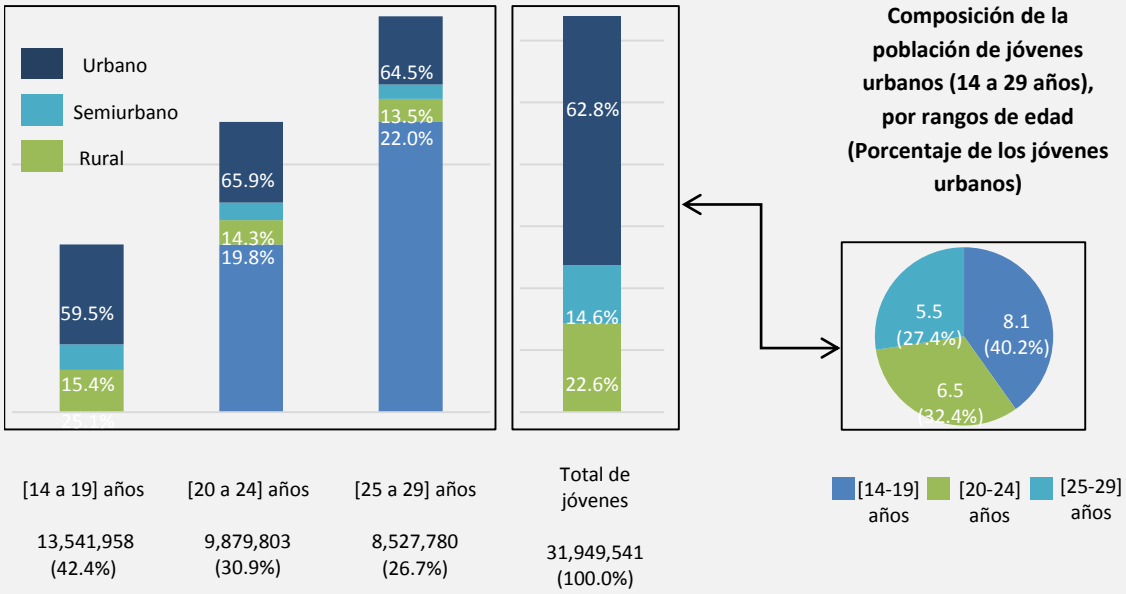
Problema: Los jóvenes pobres urbanos presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

Sustento estadístico 3. ***Buena parte del problema se concentra en áreas urbanas.***

Ante la falta de oportunidades en el mercado formal, alrededor de 36% de los jóvenes urbanos ocupados desarrolla su actividad profesional en el sector informal. La informalidad afecta más a los jóvenes pobres urbanos (42% de los jóvenes pobres trabaja en el sector informal contra 32% para el caso de los jóvenes no pobres), (ENOE 2011- IV).

Cerca del 63% de los jóvenes reside en áreas urbanas. Más de 40% de esos jóvenes urbanos tiene entre 14 y 19 años de edad.

Ilustración 9: Composición de la población de jóvenes de México, por rangos de edad y lugar de residencia (% de la población joven de 14-29 años)

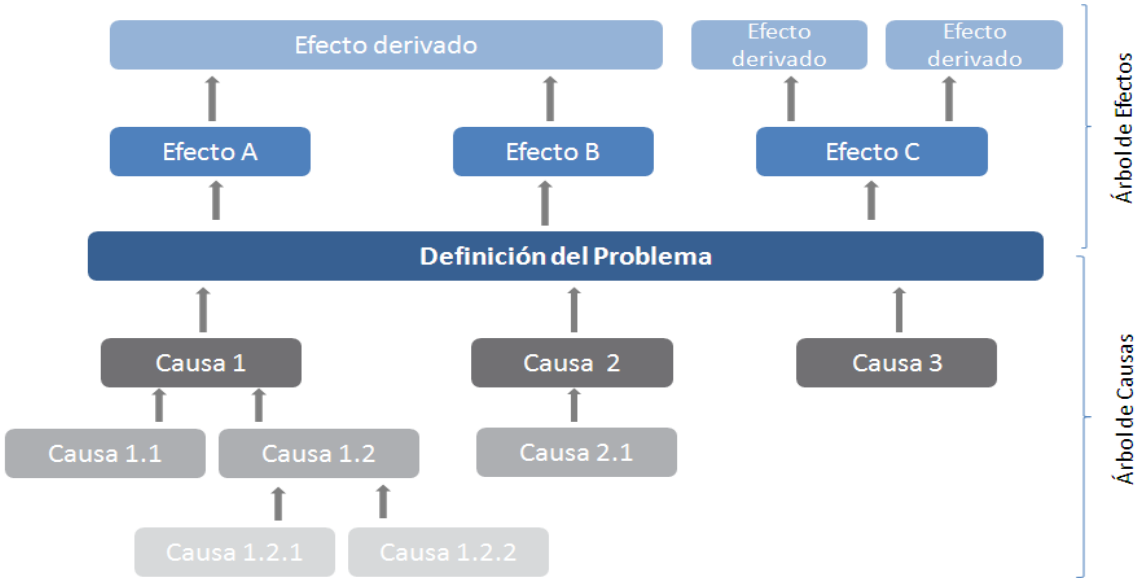


Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la ENOE 2011-IV.

b. Árbol del Problema

Para organizar y distinguir de manera más clara las causas y efectos del problema, se puede usar el esquema del Árbol del Problema. Ésta es una herramienta que organiza de forma gráfica y ordenada las relaciones causa-efecto alrededor del problema identificado. El Árbol del Problema no es una figura estática y pueden agregarse casillas a rellenar según sea pertinente, ya que puede que no existan más de dos causas o efectos, o bien, puede que existan muchos más.

Ilustración 10: Esquema del Árbol del Problema



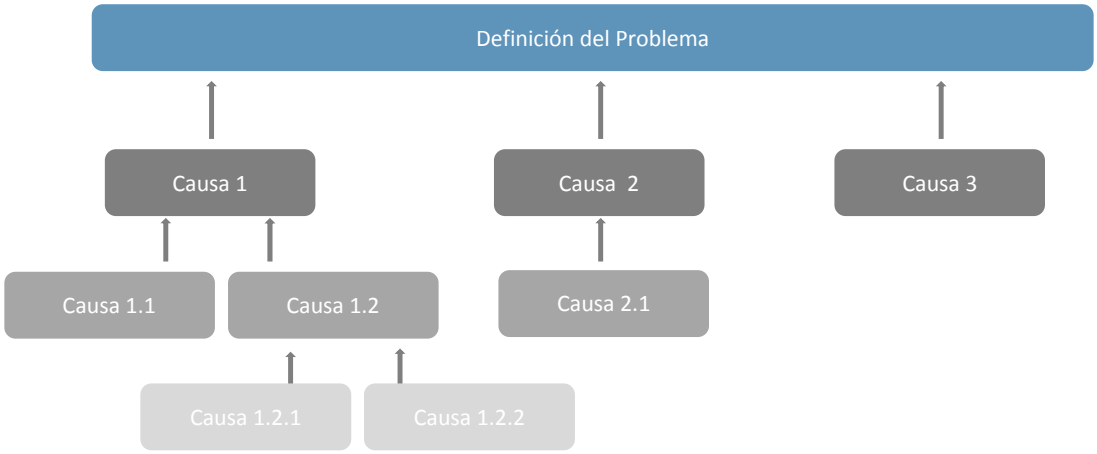
c. Causas y efectos

i. Causas

Las causas del problema son aquellas situaciones que están originando el problema identificado. Una manera de definir las causas fácilmente es preguntándose ¿qué da origen al problema? Una vez identificado esto, es pertinente averiguar cuáles son las causas inmediatas del problema y cuáles son las causas de esas causas inmediatas (¿qué factores, sin ser causas directas, contribuyen a agravar la situación-problema?) Todas las causas deben sustentarse con datos estadísticos y en la medida de lo posible, se debe estimar su magnitud.

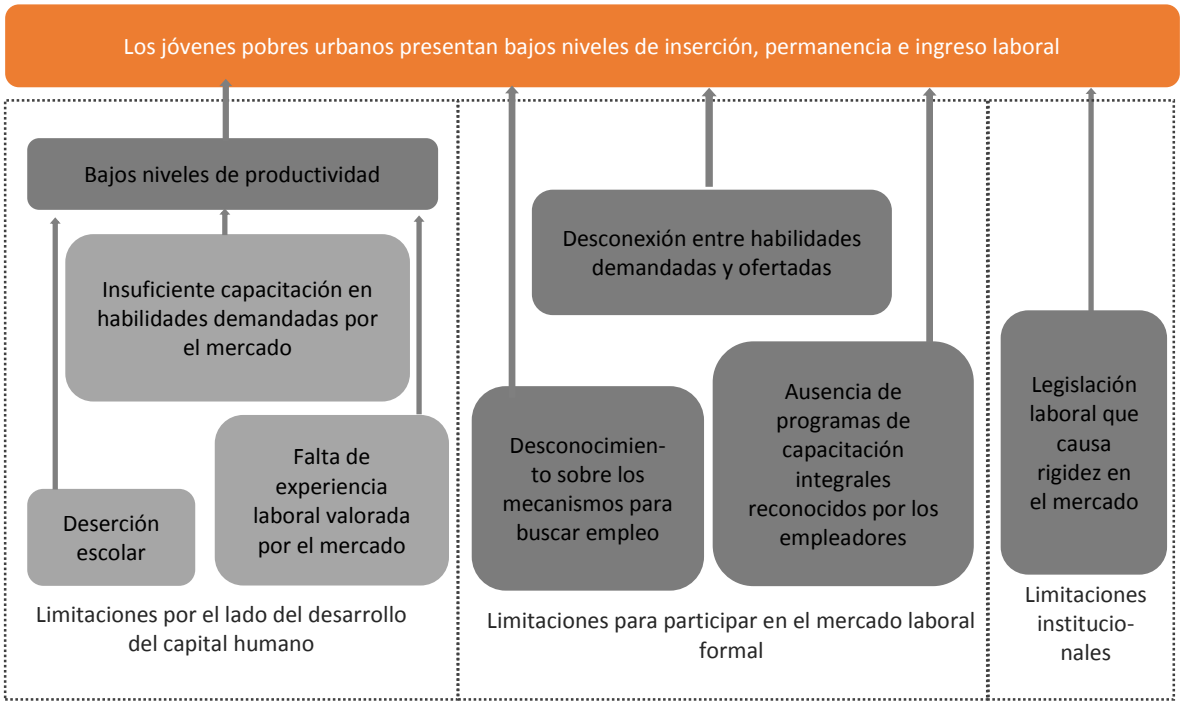
El Árbol de Causas representa en forma gráfica las distintas causas que dan origen al problema y cómo se relacionan con éste y entre sí. Las causas directas se colocan abajo del problema y las causas de estas causas se colocan en un segundo nivel, unidas con flechas a las causas directas.

Ilustración 11: Árbol de Causas



Por ejemplo, si el problema identificado es que los jóvenes urbanos en situación de pobreza presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral, las causas que lo originan podrían ser: las limitaciones del desarrollo del capital humano, las limitaciones para participar en el mercado laboral formal y las limitaciones institucionales. Estas causas deben desarrollarse puesto que son muy generales. Usando esta información, el Árbol de Causas se representaría de la siguiente manera:

Ilustración 12: Ejemplo del Árbol de Causas



Cada una de las causas debe sustentarse con fuentes estadísticas, investigaciones y/o estudios.

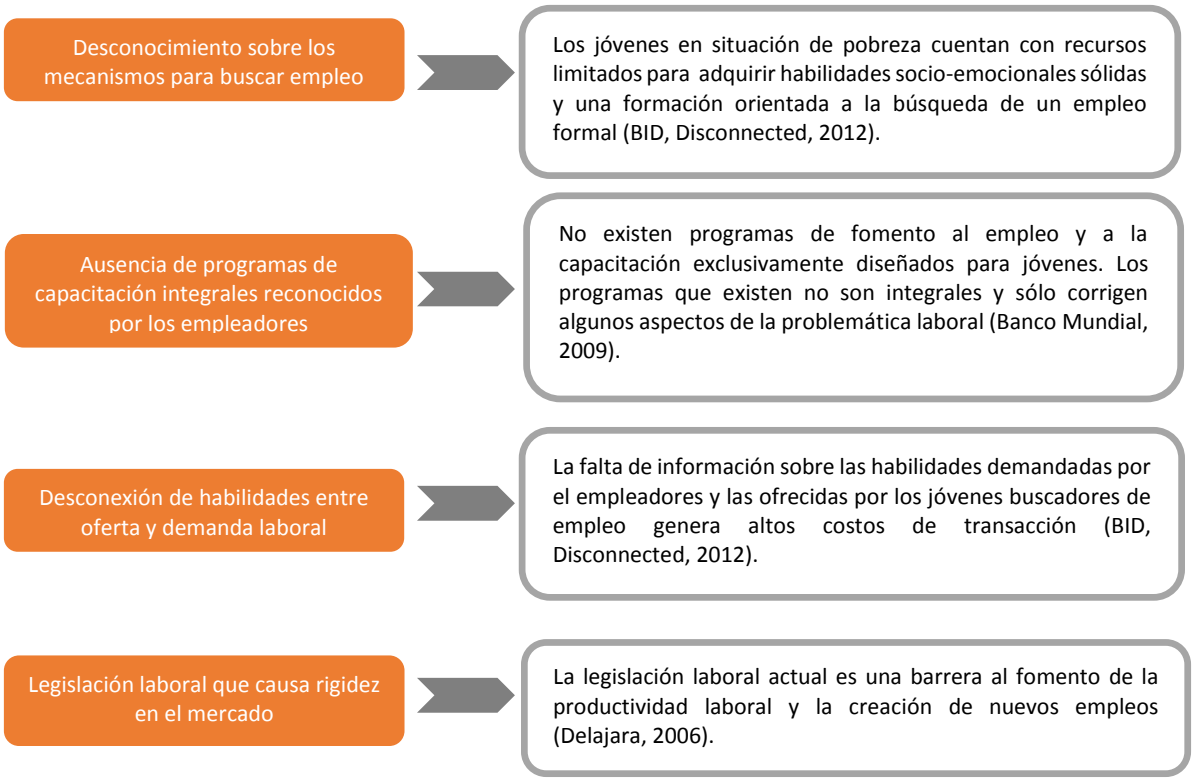
Ilustración 13: Ejemplo de sustento estadístico de las causas que limitan el desarrollo humano

Deserción escolar	Un importante porcentaje (7.5% en promedio) de jóvenes abandonan los estudios después de la secundaria y un porcentaje aún más alto lo hace al finalizar el bachillerato (15%), situación que trunca su trayectoria de formación profesional (SEP, 2011).*
Insuficiente capacitación en habilidades demandadas por el mercado	La provisión de capacitación laboral es muy desigual. Los jóvenes pobres, que son la población más necesitada, cuentan con menor probabilidad de acceso a programas de capacitación (Banco Mundial, 2009).
Falta de experiencia laboral relevante para el mercado	Los jóvenes tienen menos experiencia laboral que los mayores, lo que los sitúa en desventaja ya que la experiencia es muy valorada por los empleadores en el momento de evaluar candidatos (OIT, Trabajo Decente y Juventud en América Latina, 2010).
Bajos niveles de productividad	Los jóvenes urbanos en situación de pobreza están empleados en trabajos que ofrecen baja productividad bajos salarios reales y un importante porcentaje trabaja en el sector informal (42%) (ENIGH, 2010).

Fuente: Investigación de Fundación IDEA con datos originales

Nota: Estos porcentajes de refieren a la tasa de deserción escolar medida como: el porcentaje de alumnos que abandona las actividades escolares durante el ciclo escolar (desertores intracurriculares) y al finalizar éste (desertores intercurriculares) respecto al total de alumnos inscritos en el ciclo escolar (SEP, 2011).

Ilustración 14: Ejemplo de sustento estadístico de las causas que limitan la participación en el mercado laboral formal

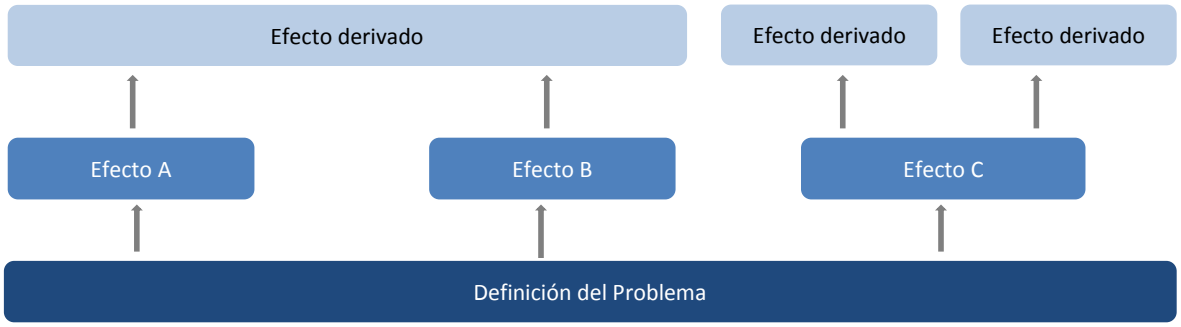


Fuente: Investigación de Fundación IDEA con datos originales.

ii. Efectos

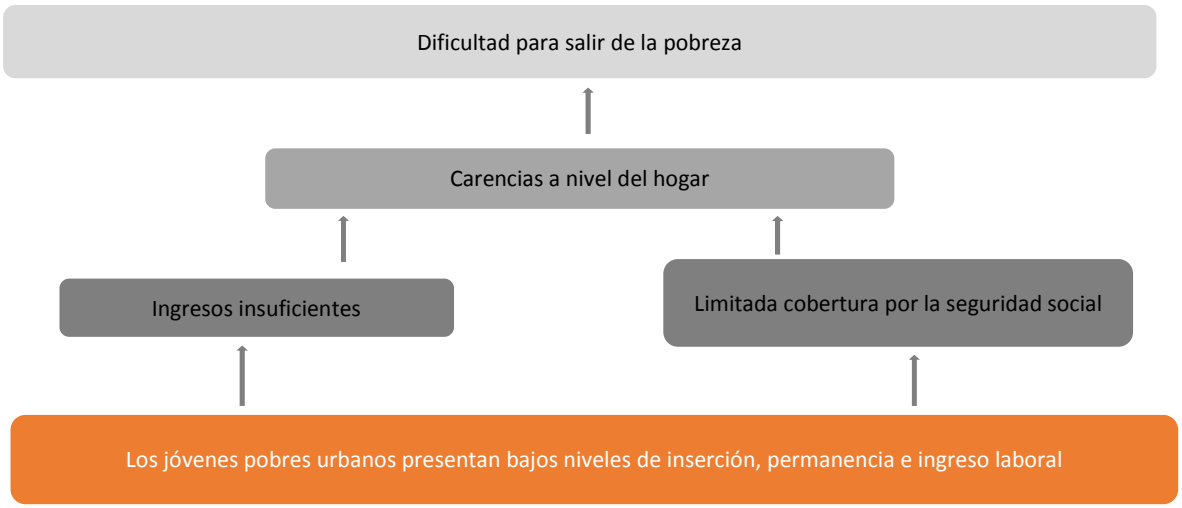
Los efectos del problema son las consecuencias que la población enfrenta debido al problema. Se debe de analizar si cada efecto provoca a su vez otros efectos, demostrar su existencia y estimar la magnitud de cada uno. El Árbol de Efectos representa en forma gráfica las distintas consecuencias del problema y cómo se relacionan con éste y entre sí. Los efectos directos o inmediatos se colocan sobre el problema y en caso de que se identifiquen otros efectos que se le derivan, se colocan en un segundo nivel, unidos por una flecha a los efectos de primer nivel que los provocan.

Ilustración 15: Árbol de Efectos



Si se usa el mismo ejemplo que en el caso del Árbol de Causas, en donde el problema es que los jóvenes urbanos en situación de pobreza presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral, entonces los efectos podrían ser los ingresos insuficientes y la limitada cobertura por la seguridad social. Esto, a su vez, provoca carencias a nivel del hogar lo cual es una dificultad para salir de la pobreza.

Ilustración 16: Ejemplo del Árbol de Efectos



A su vez, los efectos necesitan sustentarse con datos estadísticos o estudios que validen la relación entre el problema identificado y sus consecuencias.

Ilustración 17: Sustento estadístico de los efectos

Ingresos laborales insuficientes	Los jóvenes pobres urbanos que ingresan al mercado laboral no cuentan con un nivel de ingreso que les permita mejorar su condición socioeconómica (Banco Mundial, 2009).
Limitada cobertura por la seguridad social	A pesar de los importantes logros del Seguro Popular en términos de cobertura, los jóvenes aún cuentan con una cobertura social limitada: más de 36% carece de algún tipo de seguro médico (ENIGH, 2010). Esta situación aumenta su vulnerabilidad social y su capacidad de invertir en la formación de capital humano.
Carencias a nivel del hogar	Un ingreso laboral bajo o inexistente, sumado a una limitada cobertura de seguridad social aumenta las carencias a nivel del hogar de los jóvenes pobres. En efecto, más de 45% de la población joven urbana subordinada y asalariada no cuenta con contrato laboral (ENIGH, 2010).
Dificultad para salir de la pobreza	La falta de inversión en capital humano sumado a las barreras de entrada al mercado laboral hacen que los jóvenes enfrenten serios problemas de empleo que no les permiten salir de la pobreza (ENIGH, 2010).

Fuente: Investigación de Fundación IDEA con datos originales.

Cuadro 4: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (1/3)

Problema: Los jóvenes pobres urbanos presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

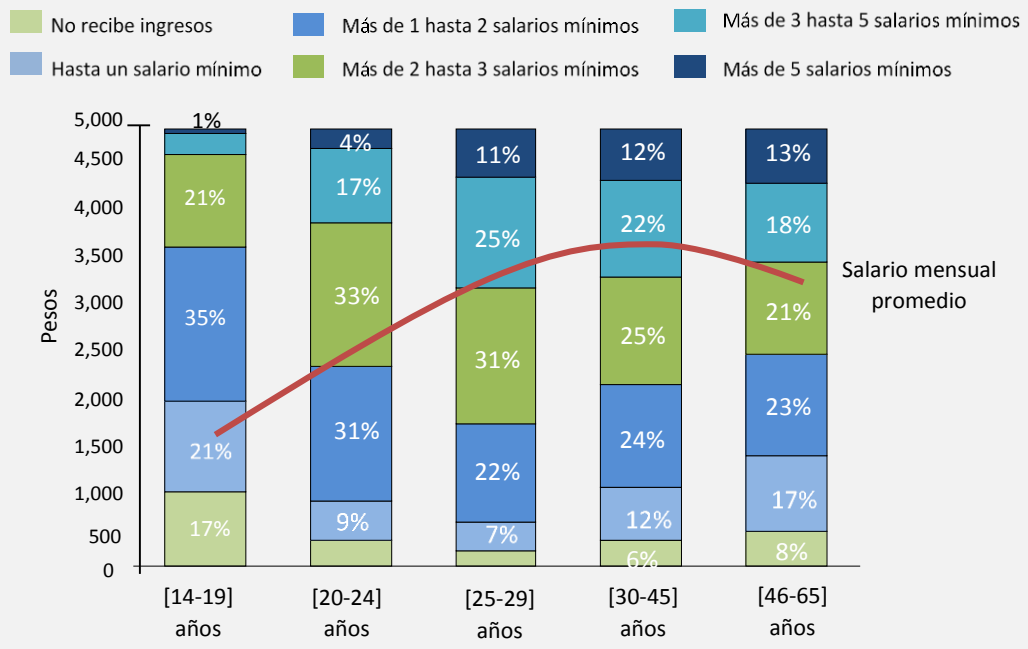
Sustento estadístico 1. ***Los ingresos laborales son insuficientes***

Para los tres rangos de edad (de 14 a 29 años), la mayoría de los jóvenes percibe solamente entre 1 y 3 salarios mínimos.

Más del 15% de los jóvenes urbanos entre 14 y 19 años no recibe ingresos por el trabajo que realiza.

El salario mensual promedio aumenta con la edad hasta los 45 años, edad a partir de la cual empieza a decrecer.

Ilustración 18: Distribución de la población urbana ocupada en México, según el nivel de ingreso laboral, por rangos de edad (Porcentaje)



Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la ENIGH 2010.

Cuadro 5: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (2/3)

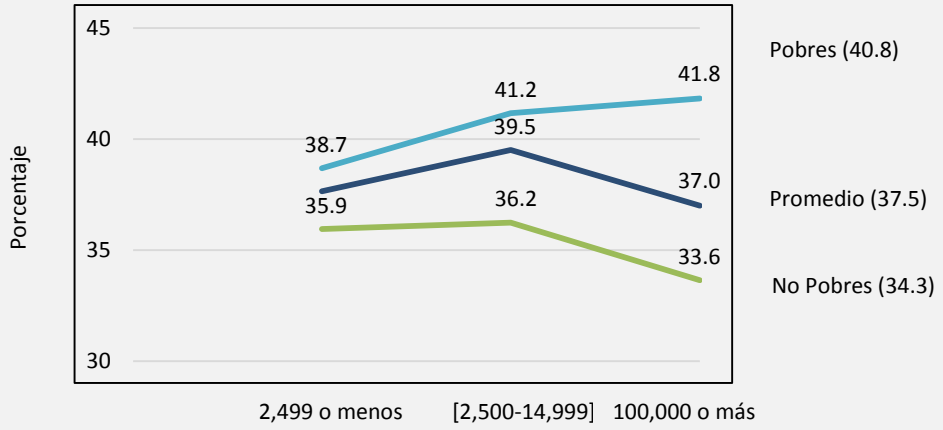
Problema: Los jóvenes pobres urbanos presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

Sustento estadístico 2. ***La limitada cobertura por la seguridad social.***

En el 2010, alrededor de 37% de los jóvenes urbanos no contaban con un seguro de salud.

En general, la carencia de acceso a servicios de salud afecta más a los jóvenes pobres urbanos (42% contra 34% de los no pobres urbanos).

Ilustración 19: Porcentaje de la población de jóvenes sin seguro de salud, por tamaño de la localidad, México, 2010 (Porcentaje)



Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la ENIGH 2010.

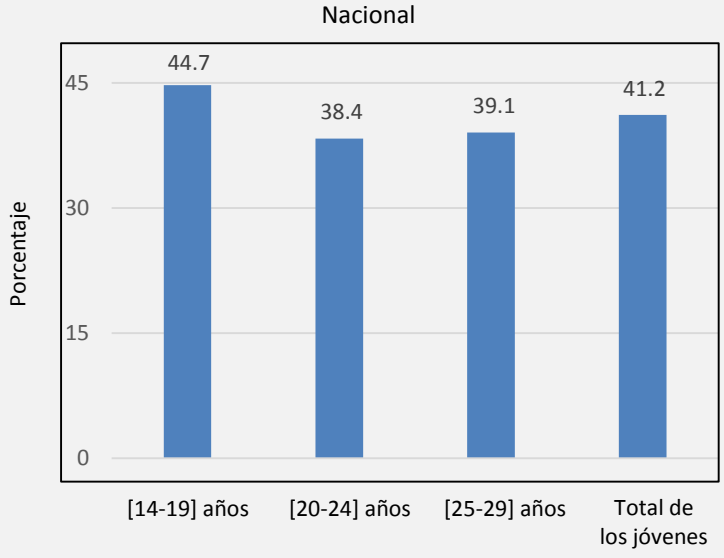
Nota: Se consideran con carencia de acceso a servicios de salud a aquellos jóvenes que no cuentan con seguro médico (Seguro Popular, IMSS, ISSSTE, PEMEX, Marina, Defensa, seguro privado, etc.).

Cuadro 6: Ejemplo de cómo sustentar estadísticamente los efectos (3/3)

Problema: Los jóvenes pobres urbanos presentan bajos niveles de inserción, permanencia e ingreso laboral.

Sustento estadístico 3. La dificultad para salir de la pobreza.

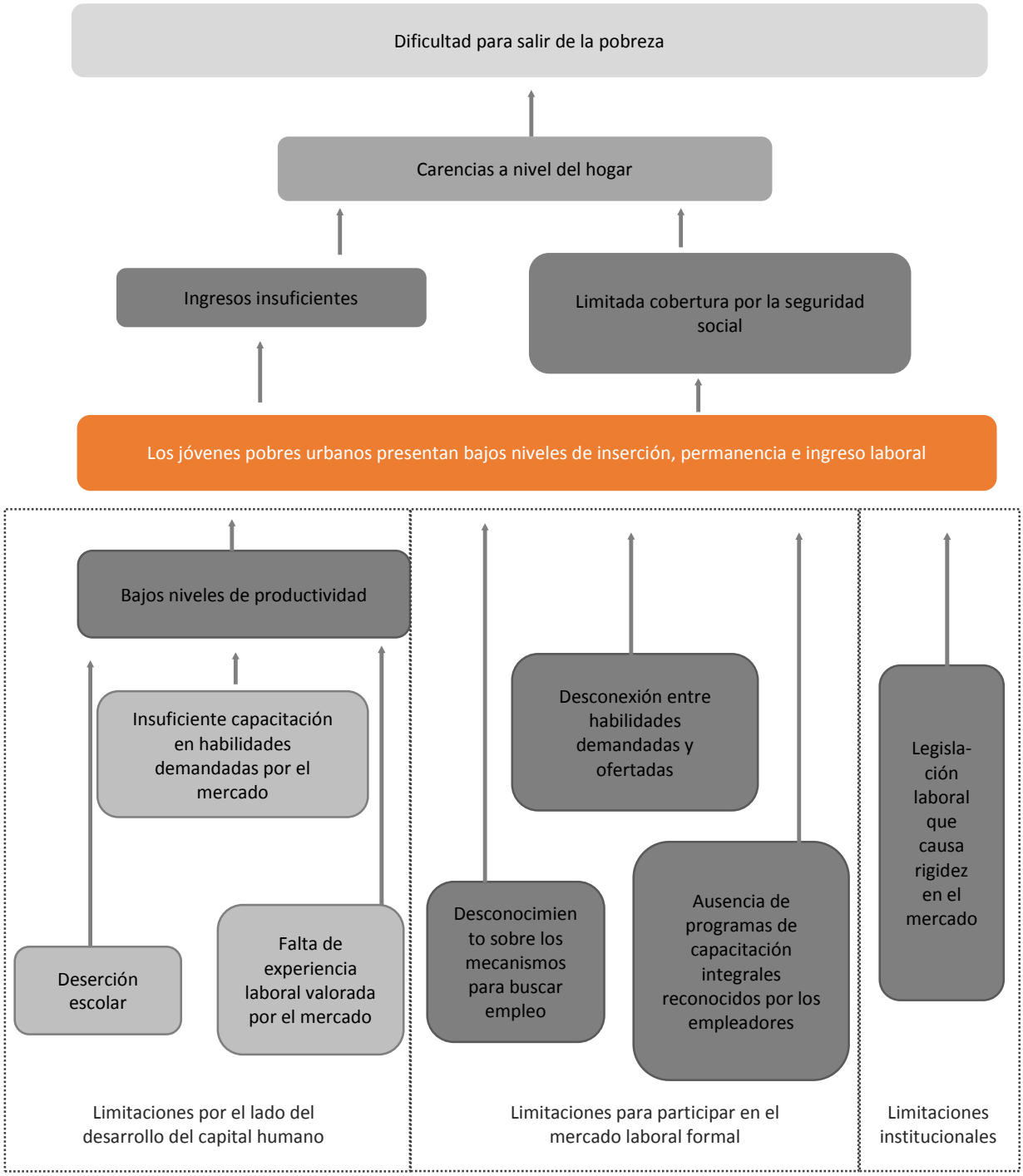
Ilustración 20: Porcentaje de la población de jóvenes urbanos que residen en hogares pobres en México, por rangos de edad, 2010 (Porcentaje)



Fuente: Cálculos de Fundación IDEA con base en la ENIGH 2010.

Integrando las causas y los efectos en el Árbol, se obtienen los elementos para empezar a diseñar una política pública pertinente para la localidad de interés. Es importante tener cuidado con la circularidad ya que un factor no debe ser causa y efecto al mismo tiempo, pues la política pública no estaría enfocada correctamente a corregir el problema identificado. Para diseñar un buen programa es necesario abstraer y simplificar tanto las causas como los efectos.

Ilustración 21: Causas y efectos en el Árbol del Problema

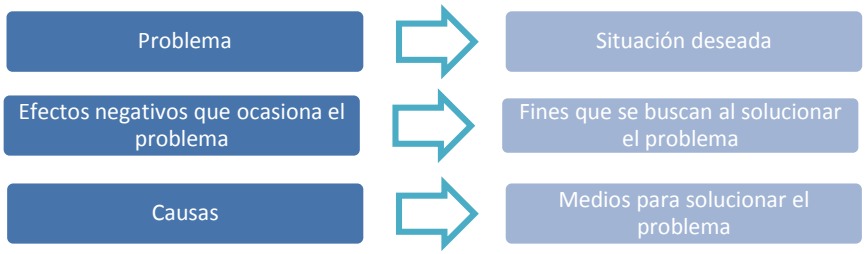


Para poder diseñar correctamente el programa de política pública, se crea el Árbol del Problema en un sentido positivo, convirtiéndose entonces en un Árbol de Medios-Fines. Para realizarlo basta con plantear cada cuadro del Árbol del Problema a la situación contraria, preguntándose ¿cómo lo hago? en lugar de ¿por qué es así? Todo buen Árbol del Problema considera:

Preguntarse ¿cómo lo hago? en vez de ¿por qué es así?

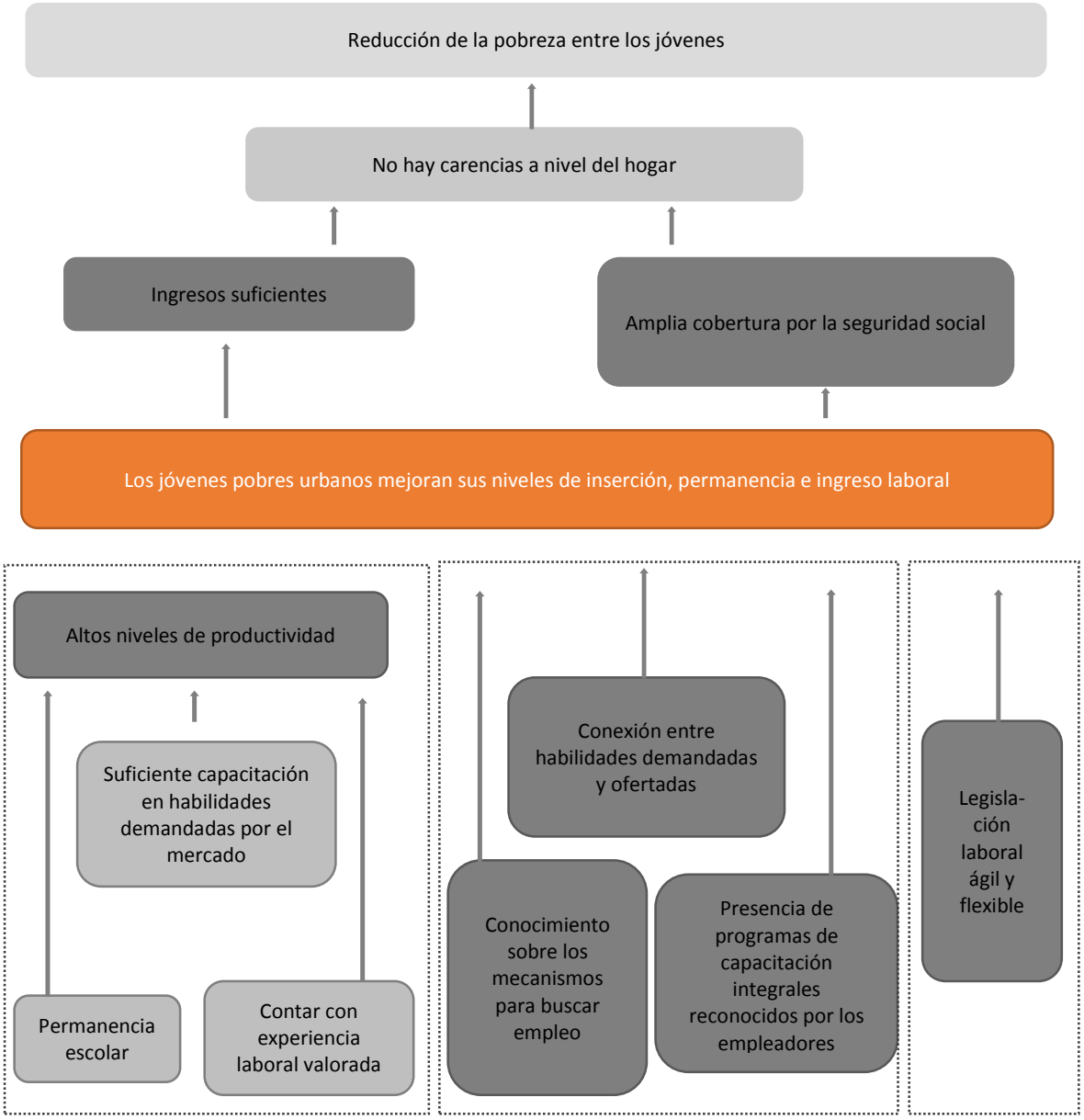
- ✓ Cómo convierto el problema en la situación deseada.
- ✓ Cómo convierto los efectos negativos que ocasiona el problema en los fines que se buscan al solucionar el problema.
- ✓ Cómo convierto las causas en los medios para solucionar el problema.

Ilustración 22: Sentido positivo del Árbol del Problema



Una vez aplicado esto podemos construir el Árbol de Oportunidades con los fines y los medios identificados para llegar a la situación deseada.

Ilustración 23: Ejemplo de Árbol de Oportunidades



Una vez elaborado el Árbol de Oportunidades, es posible definir los objetivos que respondan a los fines y los medios para poder llegar a la situación deseada. Los objetivos se pueden dividir en:

1. Objetivo general
2. Objetivo específico

iii. Ejercicio aplicado

Instrucciones:

Leer de manera individual el caso que les presentamos. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para completar el Árbol del Problema en equipo. Posteriormente, cada equipo asignará una persona para presentar su árbol correspondiente.

Ejercicio 1: La situación en la localidad de La Esperanza

"La localidad de La Esperanza, según una encuesta recientemente realizada tiene una población de 15 mil 255 personas de bajos recursos, los cuales constituyen una población, principalmente de origen rural, recientemente asentada en la periferia de la ciudad. El promedio de habitantes por familia es de 5.5 personas, de las cuales el 58% posee ingresos que los ubican por debajo de la línea de pobreza. El 19% de la población mayor de 15 años es analfabeta y la escolaridad no supera los seis años de estudios. Una gran proporción de la fuerza de trabajo activa tiene empleos ocasionales y los índices de desocupación fluctúan entre el 15 y el 30%, dependiendo de la estacionalidad de la economía agrícola de la zona.

Los servicios básicos son deficientes o inexistentes; las aguas blancas son tomadas de cursos naturales y de estanques comunes; las aguas servidas circulan libremente en el sector y sin ninguna protección; no hay servicios de recolección de basura ni servicios policiales permanentes; la topografía es accidentada con malas vías de comunicación. Todo ello incide en altos índices de morbilidad que presentan como primeras causas de enfermedades las siguientes: bronquitis, asma, anemia, resfríos, helmintiasis, diarreas, infecciones urinarias, neuritis y dermatitis.

Adicionalmente, en el área de estudio existe sólo un centro de salud cuya población de referencia es toda la población de la localidad de La Esperanza. El centro tiene un alto porcentaje de pacientes rechazados y referidos hacia otros establecimientos. Entre las principales causas de rechazo y referencia que se dan por parte de la población se señalan, entre otras: que en el centro no se presta el servicio, que no hay suficientes equipos, que no hay suficiente espacio, que no había número de espera para ser atendidos y que los médicos no asisten al centro de salud. De manera general la localidad presenta condiciones de vida muy precarias que están afectando en forma importante la salud de la población."

Fuente: *Iván Silva Lira,* Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local *(Santiago De Chile: CEPAL, 2003), 32-33, http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF.*

Antes de comenzar a detectar el o los problemas identificados en el caso, es importante tener en cuenta para diseñar cualquier política pública, que:

1. Considerar **la opinión de la comunidad afectada**, la cual debe tener muy claramente establecida su escala de prioridades.

2. Identificar cuál es **el organismo público que está impulsando la resolución de los problemas** detectados. Es evidente que si el que toma cartas en el asunto es el Ministerio de Salud, su preocupación principal estará asociada a la búsqueda de soluciones que sean de su competencia, las mismas que también deberán contar con el aval y aprobación de la comunidad afectada.

Paso 1: Definición del problema a resolver.

Una vez contemplados estos puntos, es posible empezar a detectar los problemas descritos en el caso y enumerarlos de manera que sea más fácil establecer prioridades.

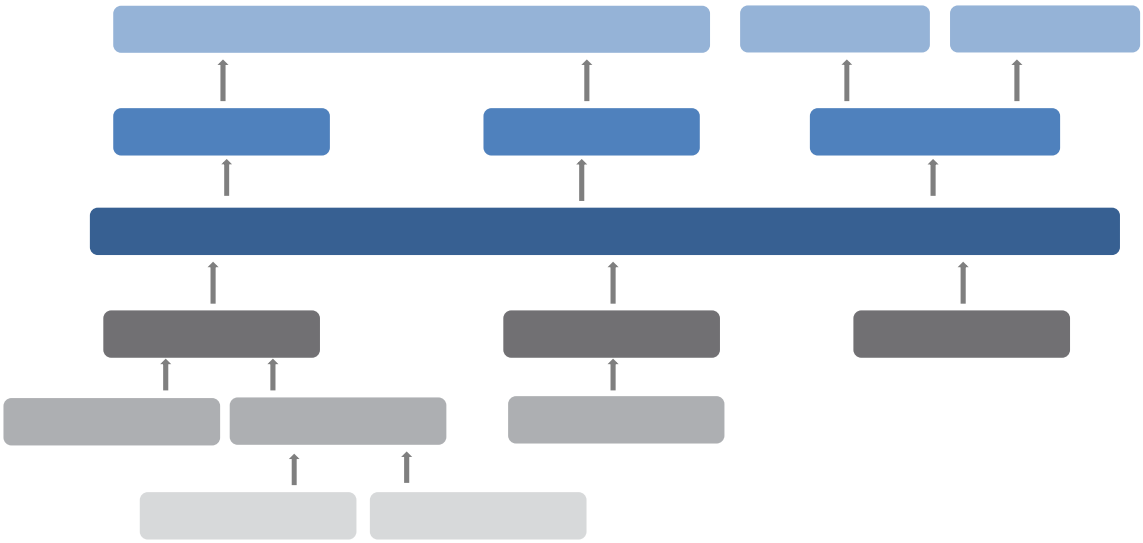
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Analizando los problemas previamente identificados, se debe identificar el problema central que se espera solucionar con la política pública.

Problema central:

Paso 2: Definición de causas y efectos.

Una vez identificado el problema central, el paso siguiente consiste en definir los efectos y las causas para integrarlas al Árbol del Problema, previamente explicado. Este Árbol del Problema "representa un resumen de la situación del problema analizado."



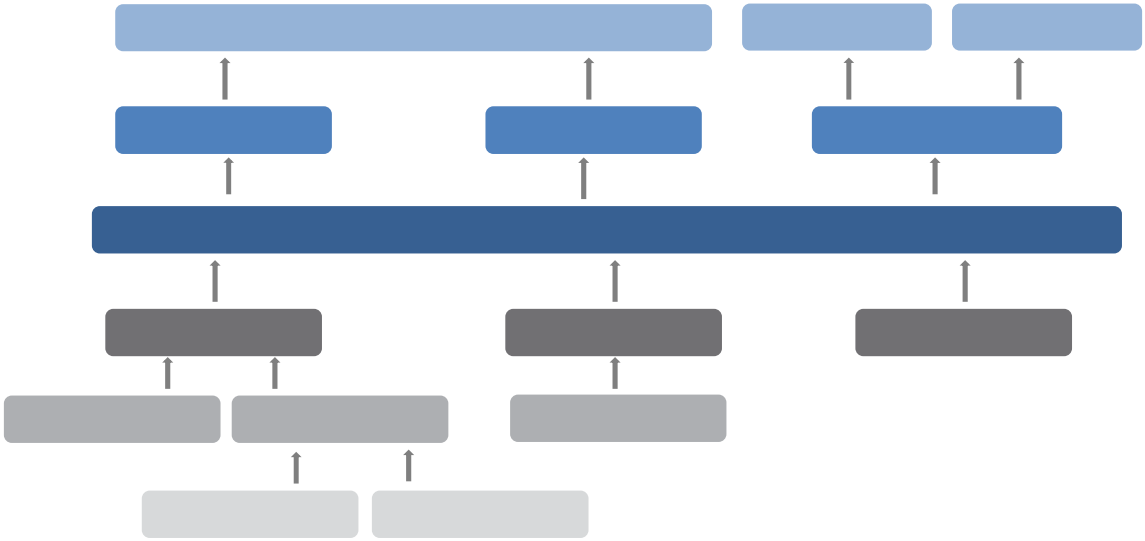
Paso 3: Identificar datos para sustentar el problema, sus causas y efectos.

- En la columna 1: Definir el elemento que se busca validar.
- En la columna 2: Sugerir posibles fuentes para buscar información estadística que permita sustentar el problema, las causas y los efectos.
- En la columna 3: Especifique el (los) dato(s) que requiere para sustentar su problema, causa o efecto.

Problema, causa o efecto a sustentar	Fuente de Información	Datos requeridos para sustentar el problema, la causa o el efecto

Paso 4: Elaboración del Árbol de Oportunidades.

El paso siguiente de elaborar el Árbol del Problema consiste en convertir ese Árbol en uno de medios y fines. Para esto hay que recordar que el problema se convierte en la situación deseada, y los que antes eran los efectos ahora son los fines. Por último, lo que eran las causas, ahora son los medios para resolver el problema.



Sesión 3: Buscando soluciones para el problema

Temas

- Soluciones para el problema
- Evaluaciones
- Buenas prácticas

Objetivo

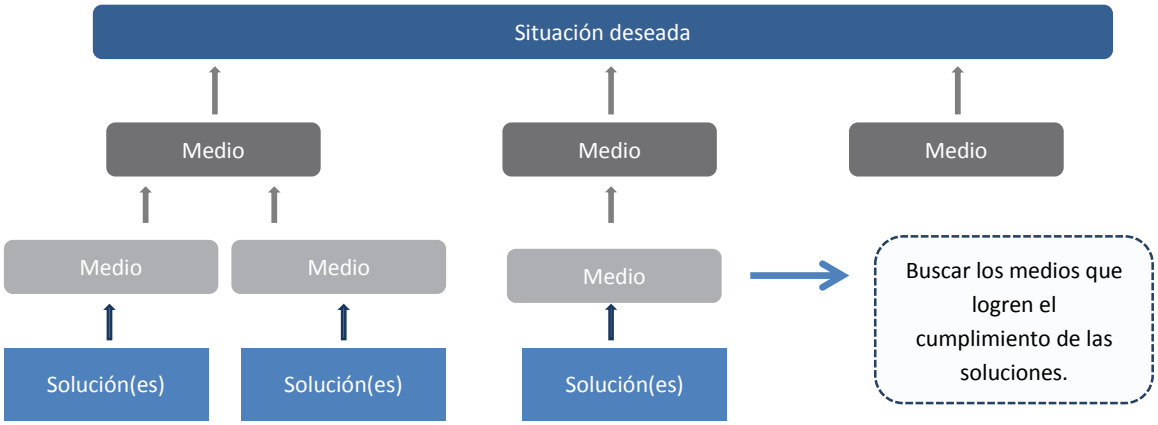
- Conocer fuentes de información para diseñar posibles soluciones al problema
- Desarrollar una revisión de literarura con base en casos nacionales e internacionales
- Identificar los factores relevantes que deben extraerse de una revisión de literatura

Para encontrar una solución al problema identificado, es necesario encontrar soluciones para las causas, de forma que se logren resolver los efectos negativos y por lo tanto se alcance el objetivo deseado de corregir el problema.

Para solucionar el problema es importante:

1. Priorizar las acciones que se propongan para resolver el problema, es decir, seleccionar aquellas acciones que tengan una mayor probabilidad de ofrecer una solución al problema.
2. Identificar qué soluciones van dirigidas a qué causas, así como los medios que se van a utilizar para llegar a la solución.
3. Considerar que un programa puede no afectar a todas las causas.

Ilustración 24: Árbol de Soluciones



En la siguiente ilustración se presenta un **Programa de Inclusión Laboral Juvenil** como una propuesta para corregir las dos causas principales previamente identificadas a través de seis soluciones. Las soluciones se priorizaron enumerándolas del 1 al 6 (siendo el 1 la más importante).

a. Buenas prácticas

Para encontrar soluciones que resuelvan el problema, se puede investigar qué se ha hecho en otros lugares frente a la misma problemática. Si en esos casos, el programa implementado para resolver la problemática tuvo éxito, se recomienda seleccionarlo como buena práctica.
Muchas veces no se cuenta con información para identificar buenas prácticas de manera rápida, por lo que se sugieren algunos sitios web para buscar las mismas.

Tabla 2: Fuentes para buenas prácticas

Nacionales	Premio de Gobierno y Gestión Local http://premiomunicipal.org.mx CONEVAL http://www.coneval.gob.mx/evaluacion/Paginas/Evaluacion.aspx
Internacionales	Evidence for Policy Design http://www.hks.harvard.edu/centers/cid/programs/evidence-for-policy-design Harvard Kennedy School. Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Innovations Awards Programs http://www.innovations.harvard.edu/award_landing.html Poverty Action Lab http://www.povertyactionlab.org/es What Works in Education http://ies.ed.gov/ncee/wwc/ Evaluation of Development Policy. Institute for Fiscal Studies http://www.ifs.org.uk/centres/EDePo The Evidence for Policy and Practice Information and Coordinating Centre (EPPI-Centre) http://eppi.ioe.ac.uk Observatorio Latinoamericano de Innovación Pública Local http://www.innovacionlocal.org/

Cuando se identifican buenas prácticas se deben buscar las características de éxito que existen entre las mismas. Siguiendo con el ejemplo del Programa de Inclusión Laboral para Jóvenes, las buenas prácticas identificadas para los programas de fomento al empleo en numerosos países, tienen en general las siguientes características:

- ✓ El promedio de edad de los beneficiarios es de 20 años.
- ✓ Los beneficiarios reciben una capacitación teórica impartida en salón de clase y una capacitación práctica en empresas.
- ✓ Existen servicios de asesoría social que ofrecen atención personalizada y capacitación en temas de desarrollo socioemocional.
- ✓ Integran un sistema de incentivos a través de becas de manutención y transporte.
- ✓ Desarrollan actividades de vinculación con el sector productivo.
- ✓ Los programas generan un mayor impacto en el ingreso laboral si los beneficiarios se inscriben en una pasantía.
- ✓ El costo promedio por participante es de mil 458 dólares.

Tabla 3: Ejemplo de Programas de Inclusión Laboral para jóvenes en distintos países

Programa	Caracte-rísticas y Población Objetivo	Servicios	Costo Promedio por Beneficiario	Impactos
Job Corps (Estados Unidos)	Edades de Beneficiarios: entre 16 y 24 años Ocupación de Beneficiarios: no especificado	• Paquete integral de servicios. • Asesorías en "habilidades sociales". • Entrenamiento teórico y práctico en algún oficio específico. • Inserción en prácticas profesionales. • Servicios de intermediación para la búsqueda de empleo. • Centros de desarrollo especialmente diseñados para el programa.	20 mil dólares por participante	Schochet (2008) encontró que el programa tiene un impacto significativo en todos los aspectos que busca promover: capacitación, ingreso, tasa de empleo e inserción social.
New Deal for Young People "Nuevo Trato para la Gente Joven" (Reino Unido)	Edades de Beneficiarios : Entre 18 y 24 años Ocupación de Beneficiarios: Sujetos al seguro de desempleo	• Se ofrece en un mismo lugar (un Centro de Atención) un paquete integral de servicios. • Incluye el pago y monitoreo del seguro de desempleo. • Opciones de cursos o trabajo temporal. • Asistencia en la búsqueda de un empleo permanente.	No disponible	Van Reenen (2003) encontró que el programa aumentó el empleo neto. Además, encontró que el programa parece ser costo-eficiente. De acuerdo con Van Reenen, el programa es eficiente en términos costo-beneficio.
Jóvenes en Acción (Colombia)	Edades de Beneficiarios: Entre 18 y 25 años Ocupación de Beneficiarios: No especificado	• Funciona en dos etapas: primero entrenamiento teórico y luego entrenamiento en un trabajo específico. • Las instituciones reciben un pago a precios de mercado por cada participante colocado. • Los beneficiarios reciben un subsidio para solventar gastos de transporte.	El programa gastó 70 millones de dólares, es decir, 875 dólares por persona	La evaluación de 2007 (Attanasio, 2008) encontró que el programa es eficiente y genera beneficios importantes para los participantes en términos de sueldo y prestaciones laborales. También involucra a las empresas.

Es necesario que la información recopilada sobre las buenas prácticas identificadas para los programas de fomento al empleo en numerosos países se utilice de manera que pueda servir para justificar el éxito de las mismas. Se puede elaborar una tabla o simplemente poner en forma de texto los resultados identificados para comprobar que los programas de empleabilidad generan impactos positivos en el nivel del salario y en la inserción laboral.

Para seleccionar correctamente una buena práctica, es necesario extraer los factores que explican el éxito obtenido. Dichos factores consisten en:

- Contar con información sistematizada sobre:

    - la población a quien va dirigido el programa
    - el tipo de servicios y/o apoyos que otorga
    - la temporalidad de los servicios
    - el costo del programa
- Contar con resultados demostrables, es decir, que el programa haya sido evaluado de forma que se logren medir los resultados o posibles impactos, preferentemente por un externo, lo ideal es que cuente con una evaluación de impacto.

b. Evaluación

Las evaluaciones de programas son una herramienta que permiten conocer su desempeño y una oportunidad para mejorar el diseño y operación de los mismos. A través de las evaluaciones se incrementan las posibilidades de toma de decisiones respecto a la asignación eficaz y eficiente de recursos, se permite una mayor eficiencia en la rendición de cuentas y transparencia.

Para medir los resultados de algún programa es útil contar con una evaluación de impacto. La evaluación de impacto tiene por objetivo determinar los efectos del programa, la magnitud de los mismos y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa y no a otros factores externos. Por lo general, se busca responder a preguntas importantes tales como:

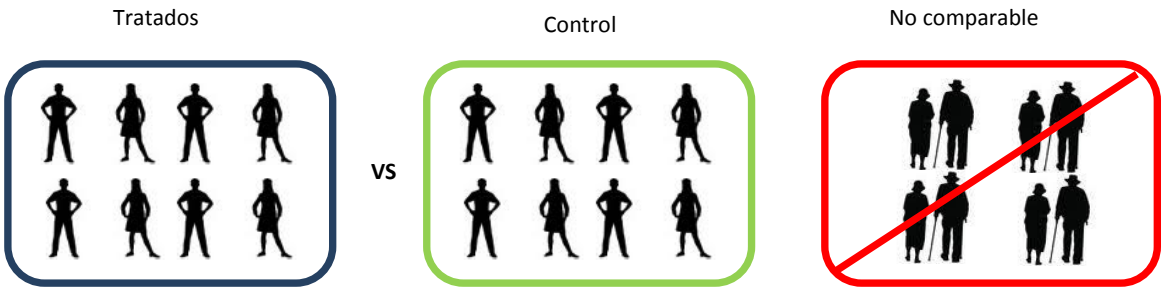
- ¿Qué efectos está teniendo el programa sobre el bienestar de los beneficiarios?
- ¿El programa está teniendo efectos positivos sobre el problema que queremos resolver?
- ¿Se está obteniendo un retorno suficiente de los recursos destinados al programa?

Para responder estas preguntas, existen dos tipos de evaluación de resultados:

1. Evaluación de efectos: sigue únicamente a un grupo antes y después del tratamiento.
2. Evaluación de impacto: recurre a la comparación de grupos idénticos; busca comparar tendencias en variables de interés, que puedan observarse entre grupos comparables en el tiempo (pre- y post-tratamiento).

Se requiere seguir la evolución de los dos grupos (tratamiento y control) para descontar el efecto de factores exógenos.

Ilustración 25: Grupos de evaluación



Cuadro 7: Ejemplo de la evaluación de la evolución de dos grupos

Un programa de capacitación tiene el objetivo de incrementar el ingreso de sus beneficiarios en el tiempo. El evaluador sigue y compara grupos idénticos de beneficiarios y no beneficiarios.

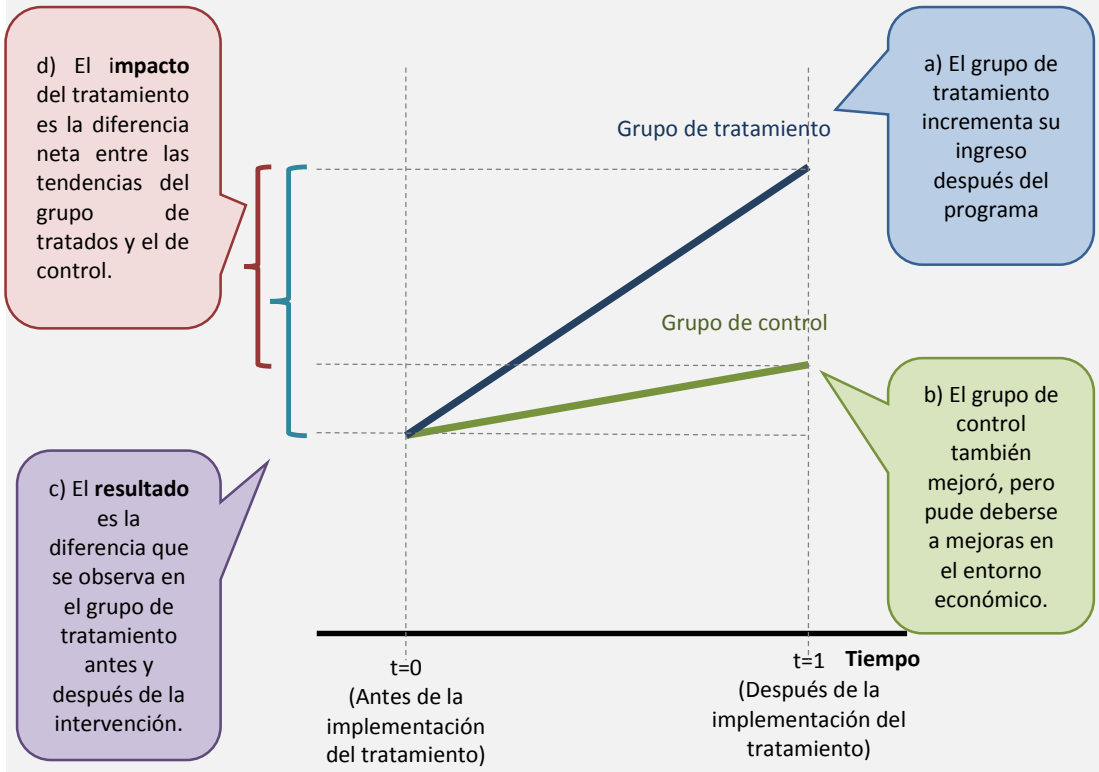


Ilustración 26: Impactos positivos y resultados de programas internacionales del fomento al empleo en jóvenes

En cuanto a los resultados y a los impactos de programas para el fomento del empleo, las experiencias internacionales muestran que:

La evaluación del programa de empleo **estadounidense** encontró que los beneficiarios obtuvieron salarios 12% más altos que los jóvenes en las mismas circunstancias que no fueron parte del mismo.

El programa de empleo en el **Reino Unido** generó que los participantes en el programa tuvieran un 20% más de probabilidades de obtener un empleo cada mes.

En **Colombia**, el grupo de beneficiarios que recibió capacitación obtuvo un 14% más de empleos remunerados que el grupo que no recibió capacitación y los hombres recibieron un salario 8% mayor.

La evaluación del programa **chileno** encontró que los beneficiarios tuvieron un 26% más posibilidades de conseguir empleo que los jóvenes que no recibieron los beneficios del programa.

En **Argentina**, el impacto del programa aumentó en 10 puntos porcentuales la probabilidad de encontrar empleo para el grupo de las mujeres adultas.

El programa **canadiense** mostró que 93% de sus beneficiarios encontraron la experiencia laboral relevante que les facilitó la transición de la escuela al trabajo.

Por los ejemplos vistos previamente de las experiencias internacionales en materia de empleabilidad, se identificó que un Programa de Inclusión Laboral Juvenil debe ofrecer seis componentes identificados como factores de éxito. Es importante no olvidar que para cada problemática aplican diferentes factores de éxito, por lo que hay que analizar cada situación para poder tener criterios con qué evaluar si es buena práctica o no.

Ilustración 27: Factores de éxito para el programa de Inclusión Laboral Juvenil

Es pertinente investigar si actualmente ya se hace algo en México para atender el problema, y si estas acciones cuentan con los elementos de éxito identificados. En la tabla siguiente se listan diferentes programas en materia de Inclusión Laboral Juvenil en México y sus limitaciones.

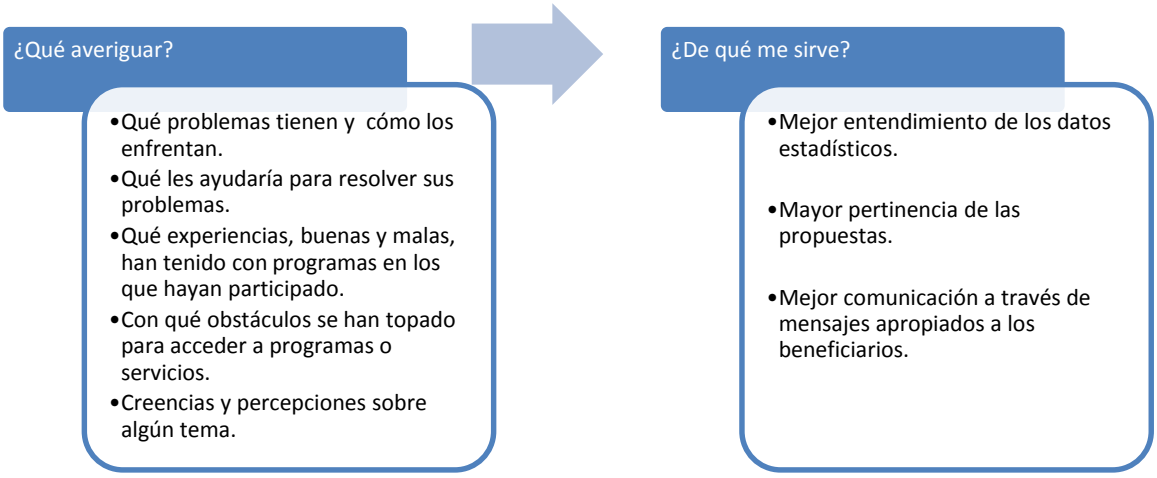
Tabla 4: Programas en México de Inclusión Laboral Juvenil y sus limitaciones

Programa	Limitaciones	Fuente
CECATI (SEP)	No existen evaluaciones.	Banco Mundial, 2009.
CONALEP	Los objetivos finales no se cumplen por falta de flexibilidad en los programas educativos.	Banco Mundial, 2009.
DGETI (SEP)	No existen evaluaciones.	Banco Mundial, 2009.
Programa del Primer Empleo (IMSS)	Poca capacidad para atraer a la población objetivo. Duplicidad de esfuerzos debido a que atiende una problemática que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ya atiende.	Coneval, Evaluación de diseño, 2007.
Programa de Apoyo a la Capacitación, PAC (STPS)	Atiende a una muy pequeña parte de la población potencial (2% promedio). No tiene un método adecuado para cuantificar a la población objetivo dado que no está bien definida.	Banco Mundial, 2009.
Modelo Jóvenes Emprendedores (SE)	La iniciativa no cuenta con reglas o lineamientos de operación. No se ha sometido a evaluaciones de diseño o desempeño, que puedan brindar información sobre los resultados de la iniciativa.	Fundación IDEA, 2012.
Bécate (STPS)	Un presupuesto más estable y creciente sería recomendable para tener una mayor base de alcance ya que su variación impacta directamente a la cobertura.	Coneval y El Colegio de México, Evaluación de desempeño, 2010.

Adicional a las fuentes estadísticas, investigaciones y buenas prácticas, es posible consultar las opiniones y experiencias de los actuales o potenciales beneficiarios y otros actores involucrados. La información a recopilar puede orientarse a detectar sobre lecciones aprendidas de las experiencias. Para reunir la información es necesario llevar a cabo:

1. Grupos de enfoque: reuniones de grupos pequeños de personas, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión.
2. Entrevistas a profundidad: en vez de realizar un cuestionario estructurado, la dinámica funciona más como una conversación, donde el entrevistado expresa en sus propias palabras sus opiniones y experiencias.
3. Entrevistas con Organizaciones de la Sociedad Civil que han implementado programas de inclusión laboral.

Ilustración 28: Información a recopilar de posibles beneficiarios e involucrados



Para la recopilación de información, es posible recurrir a lecciones aprendidas de otros programas para no cometer los mismos errores, o bien, replicar los factores que los llevaron a tener éxito. Por ejemplo, para el diseño del Programa de Inclusión Laboral Juvenil se tomaron en cuenta las lecciones aprendidas a través de entrevistas, que fueron parte de un proyecto previo de Evaluación de los Talleres para la Empleabilidad de Ciudad Juárez.

Tabla 5: Lecciones aprendidas del proyecto previo de Evaluación de los Talleres para la Empleabilidad de Ciudad Juárez

Lección	Evidencia
Potenciar las oportunidades con que actualmente se cuenta ya que en la localidad existen actores suficientes, en número y calidad, para implementar un Programa Integral. Además, aprovechar a las universidades como instancias ejecutoras.	*"Los Talleres han rebasado totalmente la capacidad de atención del SNE…] no tenían la experiencia escolar para manejar grupos, para manejar maestros, alumnos, para manejar asistencias, pagos […] Para nosotros es muy fácil, porque es la práctica diaria que hacemos en una universidad". (Universidad)* *"El SNE no tiene la capacidad local para dar seguimiento a todos los beneficiarios de los talleres, debe pensarse en un esquema alterno, posiblemente en otra institución local." (Coordinador SNE)*
Los instructores requieren una compensación adecuada.	*"Pues simplemente el impartir los cursos implica transportarse a comunidades apartadas, a veces inseguras, más de una hora en autobús, llevar los materiales que yo he recopilado para compartir con los alumnos, llevar las listas al SNE, dar seguimiento a lo que hacen los egresados, es mucha responsabilidad para el pago que nos dan; de todos modos lo hacemos pero sí debería aumentar". (Instructora)*
Es útil entregar un subsidio a los beneficiarios como incentivo para su participación.	*"Yo creo que antes de saber lo que iba a pasar, yo habría dicho que no, que sólo habría ido por el dinero. Pero ya después te das cuenta…yo ahora iría por el valor." (Beneficiario)*
Insertar al contenido de los talleres de forma explícita temas relacionados con la Empleabilidad (por ejemplo: ética de trabajo, preparación de currículums o solicitudes de trabajo, preparación de entrevistas laborales) y verificar que los instructores toquen dichos temas durante la impartición de los Talleres.	*"Yo le dije: 'Oiga maestra, a nosotros nos dijeron que eran unos cursos de empleabilidad' y ella dijo: 'No, yo imparto talleres de valores'. Se trató de los valores en el CERESO, en la casa, en la familia, la familia cuando tiene a alguien en el CERESO, la familia en el hospital, la familia en la calle, la familia en la ciudad pero nunca se trató acerca del trabajo". (Beneficiaria)*

Lección	Evidencia
Proveer a los instructores, o a las instituciones coordinadoras, equipo audiovisual apropiado, al menos, pantallas y reproductores de DVD.	*"Los videos son los materiales que generan mayor impacto en la gente, les llama la atención y es lo que más se les queda; yo creo que es lo que más nos sirve. Sería bueno que todos los centros comunitarios contaran con el equipo audiovisual necesario". (Instructora)*

Al tratar de adaptar al contexto local un programa identificado como buena práctica, es importante minimizar el riesgo de que al hacerlo se afecte su efectividad, puesto que en principio fue diseñado para otra localidad.

Para minimizar el riesgo hay que tener en cuenta cuestiones como:

Ilustración 29: Información para minimizar el riesgo

Documentarse ampliamente sobre el programa que se tomó como modelo para identificar correctamente la población objetivo, los tipos de apoyo, la duración, etc.

Ubicar en los documentos de evaluación disponibles los componentes clave, es decir los elementos que son responsables de la efectividad del programa modelo.

Hacer un ejercicio serio de selección de programa(s) modelo, y al definir qué se cambiaría y qué se añadiría, poner atención en no alterar los componentes clave para evitar diluir la efectividad de la intervención.

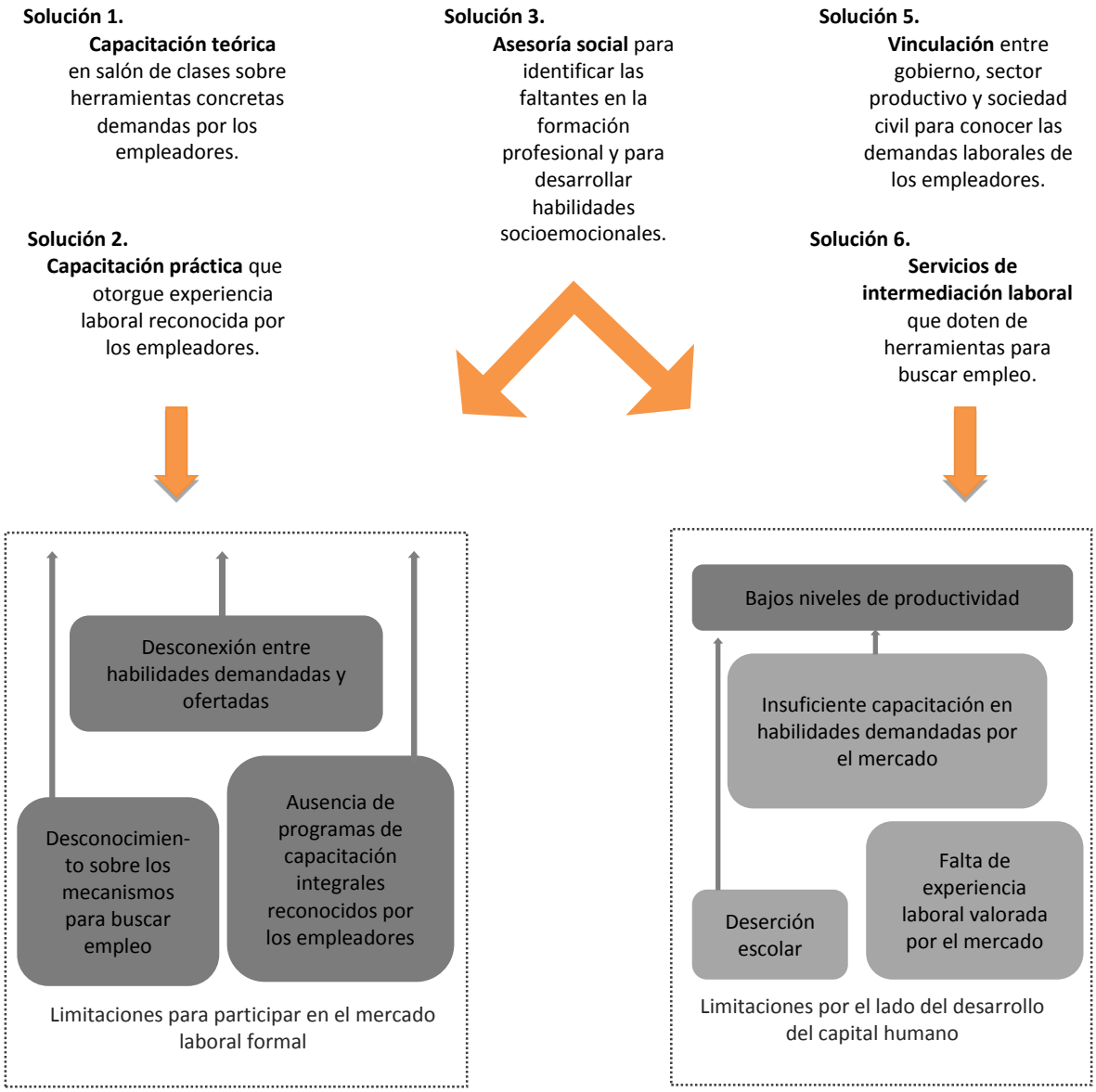
Establecer contacto con los responsables del diseño e implementación del programa modelo o bien, consultar expertos en el tema.

Mantenerse actualizado sobre los resultados que van surgiendo sobre el programa(s) modelo.

Monitorear el proceso de implementación para identificar si hay variaciones en el "campo" con respecto al diseño del programa. Esto es particularmente importante cuando el programa se implementa en distintos lugares por distintos agentes responsables.

Derivado de lo anterior -la investigación previa de las buenas prácticas y de las debilidades de los programas existentes-, se identifican seis posibles soluciones para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil.

Ilustración 30: Ejemplo de las soluciones para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil



Sesión 4. Definición de la Población Objetivo

Temas

- Pobación potencial
- Población objetivo

Objetivo

- Identificar las diferencias entre población potencial y población objetivo
- Aprender a diseñar los criterios de selección de la población objetivo

a. Población objetivo

En todo diseño de programas existe una población potencial que está siendo afectada por el problema identificado. Esta población debe ser analizada bajo criterios de operación para poder determinar a la población objetivo que será atendida por el programa. La población objetivo sirve para dimensionar el programa y dar seguimiento a su cobertura. Por ello es necesario contar con una estimación de su tamaño.

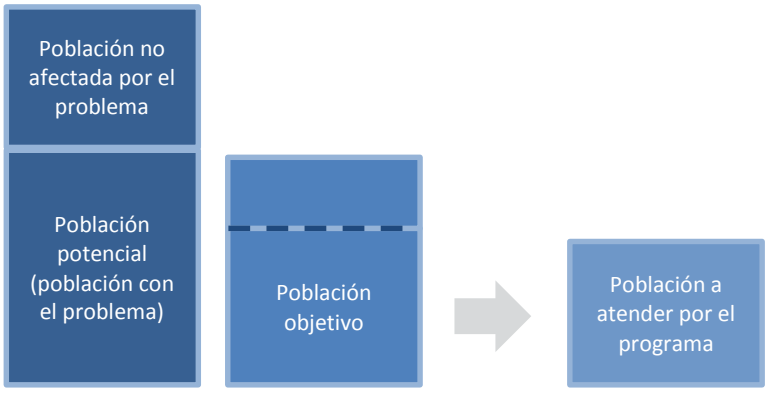
Población potencial: la afectada por el problema y que, por lo tanto, requiere de los servicios o bienes que el programa entregará.

Población objetivo: la que podrá ser atendida por el programa, una vez analizados criterios y restricciones operativas, financieras e institucionales.

Algunos criterios que se pueden utilizar en la definición de la población:

- Grupo de edad (niños, jóvenes, adultos, adultos mayores)
- Lugar de residencia: rural/urbano
- Nivel de pobreza o marginación
- Pertenencia a grupos vulnerables: discapacidad, adultos mayores, madres solteras

Ilustración 31: Población a atender por el programa



Cuadro 8: Ejemplo del Programa de Inclusión Laboral Juvenil

La población de jóvenes que no estudia y que si trabaja, lo hace en condiciones de precariedad.

¿Quiénes son estos jóvenes?

Los jóvenes de 14 a 29 años, que no estudian, o bien son: trabajadores sin pago, ocupados remunerados precarios, desempleados e inactivos.

Población potencial

De acuerdo con datos de la ENOE: 12.8 millones de jóvenes

Sin embargo, la población objetivo – la que podemos atender a través del programa – está conformada por:

- Los jóvenes de 14 a 29 años que viven en localidades urbanas
- En situaciones de pobreza
- Que no estudian y que si trabajan son:
  - Trabajadores sin pago
  - Ocupados remunerados precarios
  - Desempleados e inactivos

¿Por qué?

Cerca del 63% de los jóvenes reside en zonas urbanas.

El ingreso laboral promedio de los jóvenes no- pobres representa más del doble de los pobres.

Población objetivo

2.2 millones de jóvenes

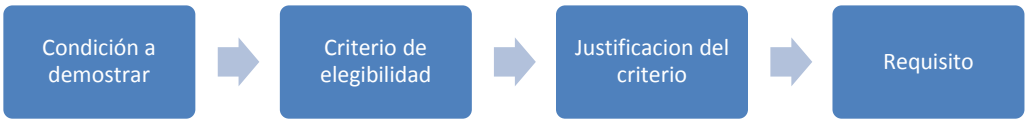
b. Criterios de selección

Para identificar a alguna persona o grupo como población objetivo, hay que determinar los criterios de selección para los mismos y establecer los requisitos que se solicitarán para demostrarlo. El orden de atención de los grupos corresponderá al orden de llegada de la solicitud o bien, se prioriza según criterios específicos para grupos vulnerables y/o geográficos.

- Criterios para grupos vulnerables: adultos mayores, madres solteras, indígenas, hogares con niños.
- Criterios de priorización geográficos: localidades de alta y muy alta marginación, zonas de atención prioritaria

Para elegir a la población se establece una condición a demostrar, luego el criterio de elegibilidad para esa condición, la justificación de haber seleccionado ese criterio y los requisitos para demostrar el mismo.

Ilustración 32: Criterios de selección



Por ejemplo, si elige que la condición a demostrar es *ser joven*, entonces el criterio sería *tener entre 14 y 29 años de edad*. La justificación de dicho criterio entonces es para *entrar en el rango de edad relevante* y los requisitos para sustentar la condición sería p*resentar identificación oficial (o acta de nacimiento) en original y copia.*

Tabla 6: Criterios de elegibilidad y requisitos del Programa de Inclusión Laboral Juvenil

Condición a demostrar	Criterio	Justificación del Criterio	Requisitos
Ser joven	Tener entre 14 y 29 años de edad	Para entrar en el rango de edad relevante.	Presentar identificación oficial (o acta de nacimiento) en original y copia.
Residir en una localidad urbana	Residir en una localidad con una población mayor o igual a 15,000 habitantes	Para entrar en la zonificación relevante.	La Unidad Responsable verificará la clasificación de la localidad de acuerdo con el catálogo ENCEL del INEGI.
Estar en condición de pobreza	Ser beneficiario del programa social Oportunidades	La medición de la condición de pobreza de un individuo requiere de un proceso costoso y de una metodología compleja. Para efectos de simplificación del proceso y para disminuir las responsabilidades de los operadores del programa, proponemos utilizar la pertenencia al programa Oportunidades como demostración de la condición de pobreza.	Presentar copia del formato F1 de Oportunidades, donde aparezca el joven o al menos uno de los padres. La Unidad Responsable verificará con Oportunidades la información presentada.
No estar estudiando, o trabajar en condiciones de precariedad	Estar interesado en recibir los apoyos del programa	Verificar las condiciones de precariedad en el empleo y la no inscripción escolar es una tarea compleja. Se propone asumir que si un joven está interesado en el programa, es porque no cuenta con alternativas (de estudio o trabajo) más atractivas.	Llenar y entregar una solicitud proporcionando la siguiente información: • Datos personales • Escolaridad • Experiencia laboral • Intereses profesionales

Independientemente de los criterios de priorización que se apliquen, es de utilidad demostrar los porqués de la justificación de la prioridad dada a cada grupo.

Cuadro 9: Ejemplo de priorización de grupos vulnerables del Programa de Inclusión Laboral Juvenil

Mujeres con hijos:

Tres cuartas partes de los jóvenes urbanos que ni trabajan ni estudian, son mujeres.

Tabla 7: Distribución de la población de jóvenes urbanos, según condición de actividad, México (Porcentajes %)

Condición de actividad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Sólo estudian	48.51%	51.49%	33.24%
Estudian y trabajan	58.27%	41.73%	9.44%
Sólo trabajan	59.17%	40.83%	39.10%
Ni trabajan ni estudian	24.38%	75.62%	18.23%

Fuente: ENOE, 2011-IV.

Personas divorciadas o casadas (independientemente del género):

Las personas casadas o divorciadas tienen baja probabilidad de recibir capacitación.

Tabla 8: Probabilidad de recibir capacitación

Existe una *menor* probabilidad de recibir capacitación para:	Existe una *mayor* probabilidad de recibir capacitación para:
Las personas que cuentan con un nivel escolar de secundaria o más.	Las personas casadas o divorciadas
Las personas que forman parte de la población económicamente activa.	Los jóvenes que viven en un hogar numeroso (de más de 5 integrantes)
Las personas que viven en un hogar dónde el jefe de familia cuenta con un alto nivel escolar.	

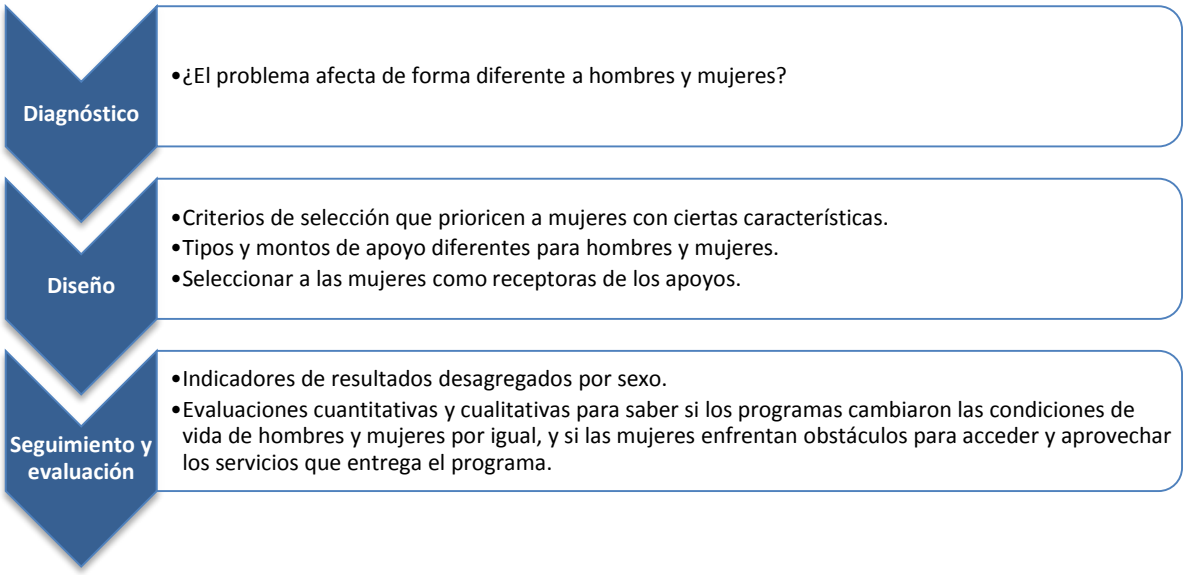
Fuente: ENOE, 2009.

- ✓ Población de la muestra: población pobre urbana de 16 a 35 años con un nivel de ingreso del hogar por debajo de la línea de pobreza moderada.
- ✓ Regresión lineal con datos de la pregunta "¿Cuántas horas dedicó la semana pasada a estudiar o a cursos de capacitación?"

c. Perspectiva de género

Las relaciones de género derivan de las formas en que las sociedades asignan funciones y responsabilidades distintas a mujeres y hombres, lo que a su vez crea un acceso diferenciado a recursos económicos, sociales y políticos. Es por esto que es necesario e importante que la perspectiva de género se introduzca en el diagnóstico, diseño, seguimiento y evaluación de los programas, ya que un problema puede afectar de diferente manera a hombres y mujeres y por tanto se necesitan diferentes soluciones para cada grupo.

Ilustración 33: Perspectiva de género



Sesión 5. Matriz de Marco Lógico

Temas

- Matriz de Marco Lógico
- Esquema de operación y de financiamiento de programas
- Matriz de Indicadores de Resultados

Objetivo

- Conocer los diferentes pasos requeridos para construir la Matriz de Marco Lógico de un programa.
- Desarrollar los componentes de un esquema de un esquema de planeación, operación y financimiento de un programa.
- Diseñar una Matriz de Indicadores de Resultados

La Matriz de Marco Lógico (MML) proporciona un esquema que resume la estructura y la información más importante sobre un programa. Asimismo, es una herramienta de planeación y gestión que permite fortalecer el diseño y la operación de programas. A su vez resume los resultados esperados y facilita el monitoreo y la evaluación.

Se puede confundir lo que hacemos con lo que queremos obtener. Esta confusión suele ser una deficiencia muy común en programas de política pública.

En la MML se presenta información acerca del fin, el propósito, los componentes y las actividades del programa. Las actividades son necesarias para cumplir los componentes, los componentes para alcanzar el propósito y el propósito para lograr el fin (de ahí la flecha de la derecha de la ilustración 34).

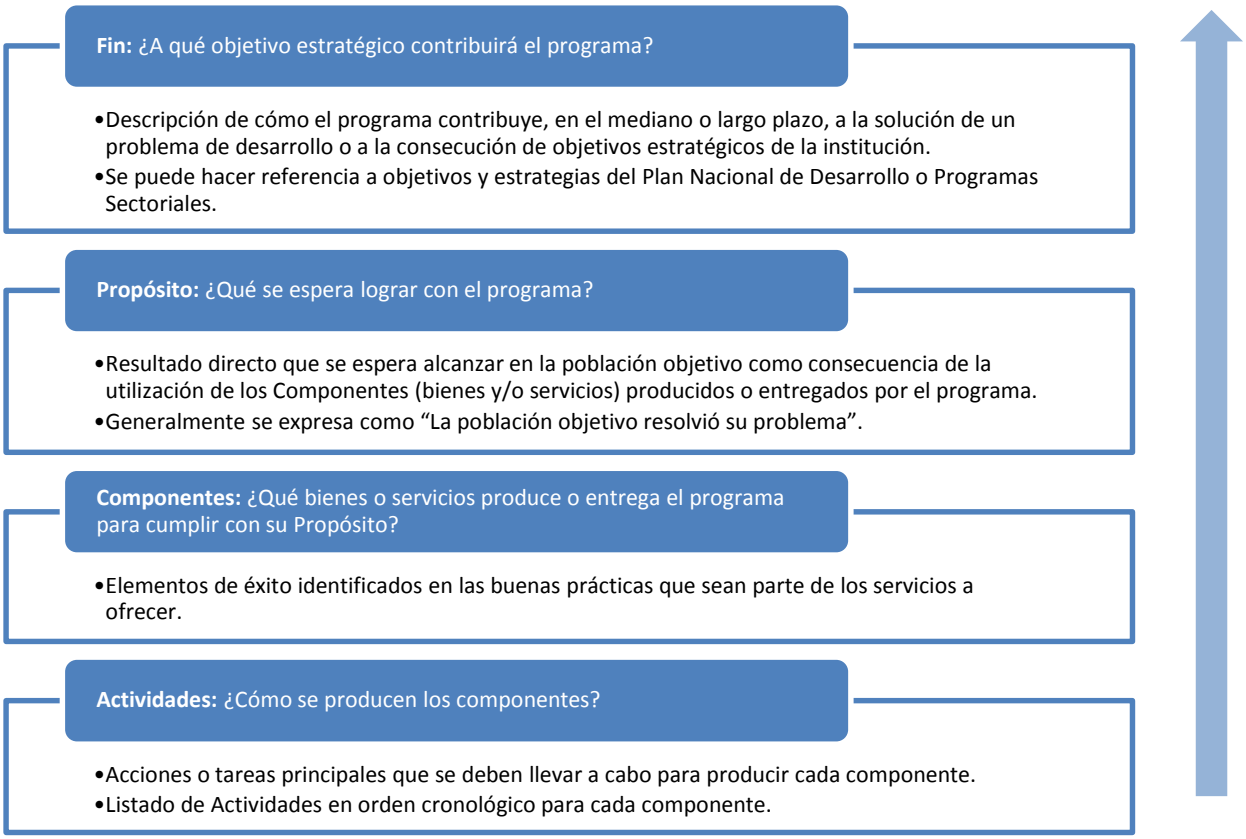
- El fin establece la direccionalidad de la intervención. Es el punto de referencia para los demás aspectos puesto que éstos se encuentran subordinados al fin[1]. Idealmente, el fin debe estar alineado a algún objetivo nacional o estatal definidos, por ejemplo, en el Plan de Desarrollo Nacional o Estatal según sea el caso.
- El propósito es el objetivo del programa, es decir, es aquello que se desea cumplir con la intervención de política pública. Es el objetivo general del Árbol de Problemas y Objetivos.
- Los componentes (también llamados productos, resultados o metas) son los medios necesarios para alcanzar el propósito. Se equiparan con los objetivos específicos descritos en el Árbol de Problemas. Los componentes son el conjunto de bienes y servicios que entrega el proyecto durante o al finalizar su ejecución.

Los objetivos y resultados tienden a ser redactados como situaciones ya alcanzadas, mientras que las actividades suelen redactarse en infinitivo.

- Las actividades son acciones específicas. Su objetivo es ayudar a hacer cumplir los componentes. Cada actividad tiene que estar contemplada con recursos, medios e insumos necesarios para su ejecución. La suma de éstos constituirá el presupuesto del programa.

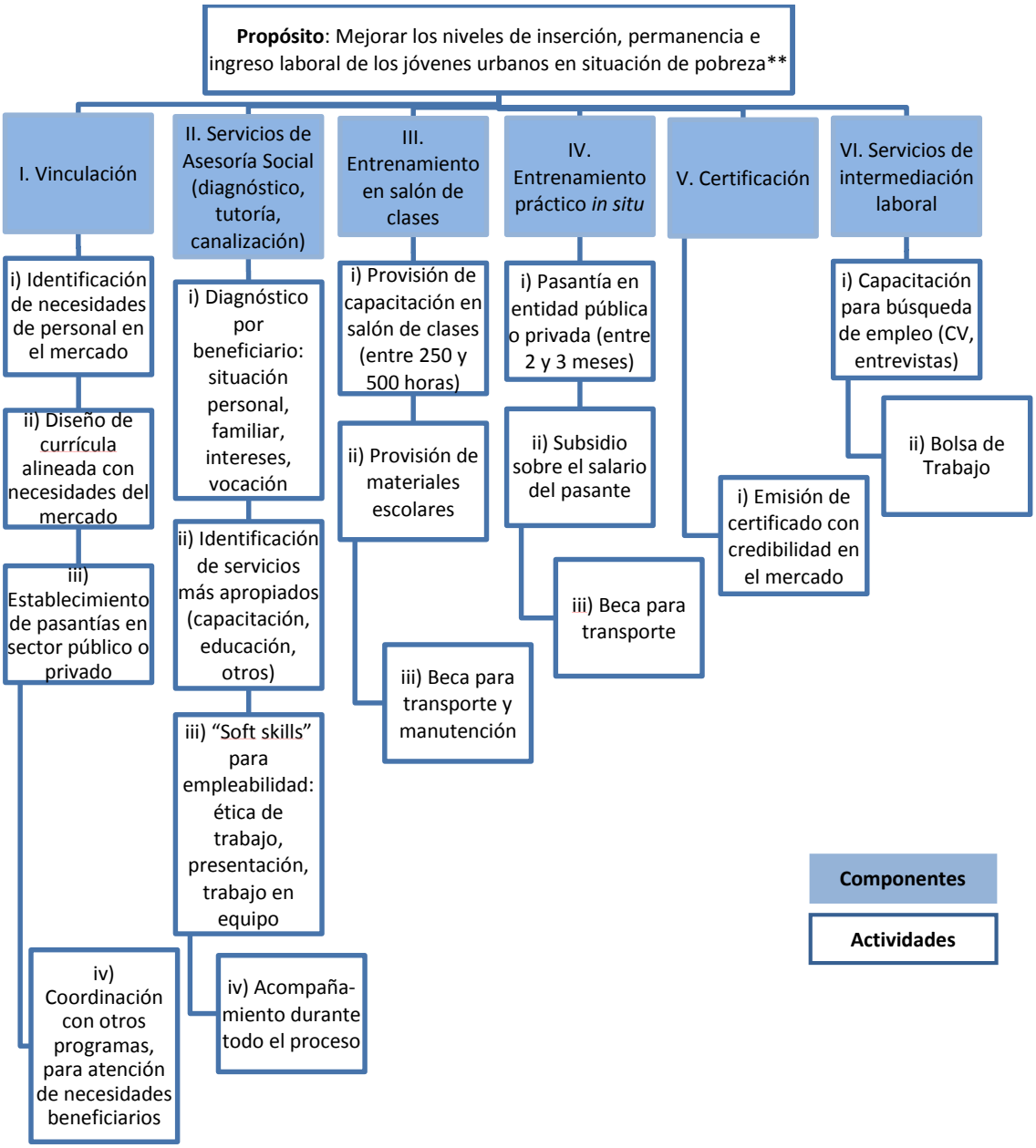
[1] Hugo Camacho et al., *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*, ed. Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación (Madrid, 2001).

Ilustración 34: Niveles de objetivos de la Matriz de Marco Lógico



En la práctica, no siempre es posible aplicar el mismo formato que se presenta en la ilustración previa. Lo importante es que se contemplen los cuatro elementos en el diseño de programas y se demuestren en algún tipo de cuadro, diagrama, esquema, entre otros.

Ilustración 35: Ejemplo de la Matriz de Marco Lógico en el Programa de Inclusión Laboral



La siguiente tabla describe algunas de las ventajas y limitaciones de usar la MML[2]:

Ventajas	Limitaciones
Asegura que se planteen las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman decisiones una información mejor y más pertinente.	Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves.
Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.	La MML es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente.
Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.	La MML es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costo-beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.
Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.	Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del MML por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.
El uso de la MML y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.	

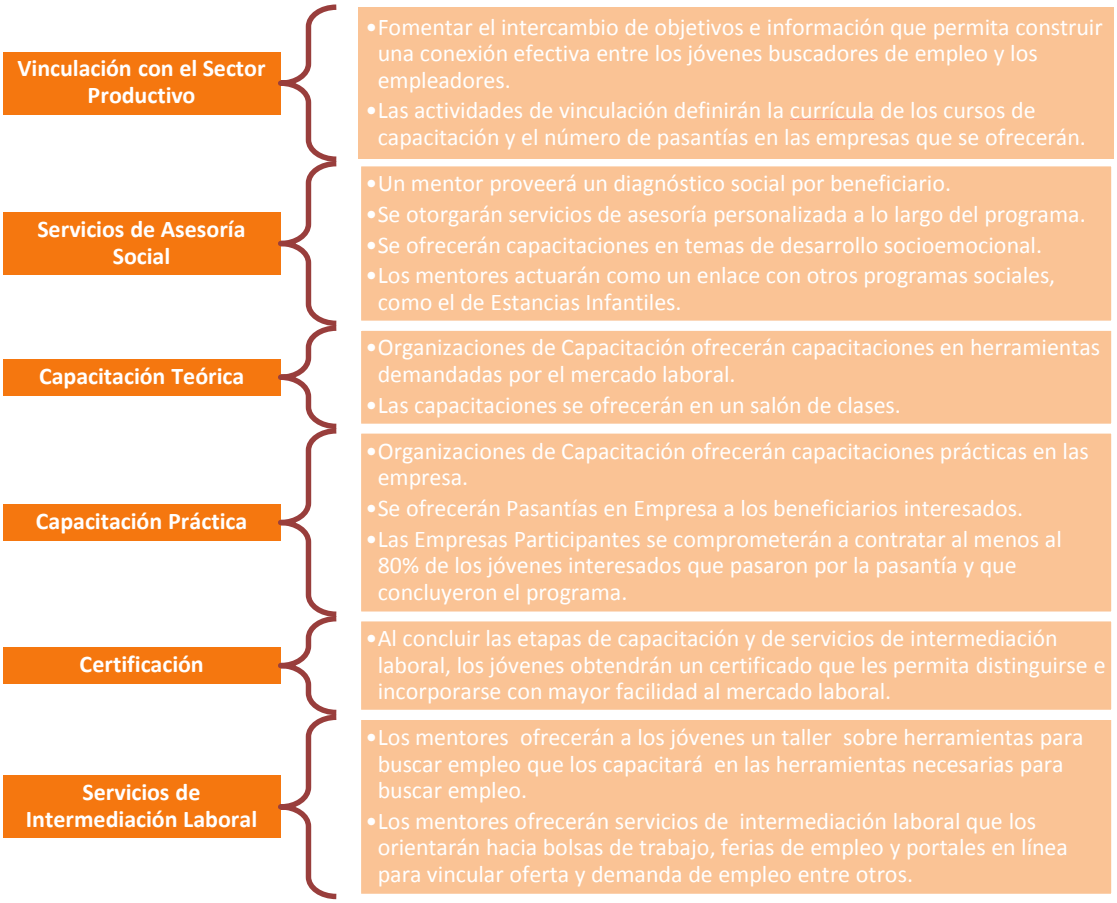
a. Operación del programa y características de los apoyos

Para que el programa funcione correctamente y tenga éxito, es importante determinar las características de los servicios que entregará, cómo se va a operar y quienes serán los responsables del mismo. Esto complementará los componentes y las actividades que se llevarán a cabo. Los servicios deben de especificarse según el tipo de apoyo, el receptor, el monto, la periodicidad y la duración del apoyo. Por otro lado la operación del programa consiste en flujos y esquemas de planeación y operación, así como flujos monetarios. Por último hay que especificar quiénes serán los actores involucrados, tales como: la unidad responsable, los ejecutores, los comités, las comisiones y las mesas de atención por ejemplo

Si usamos el mismo ejemplo del Programa de Inclusión Laboral Juvenil, el programa ofrecería seis componentes principales y se atenderían a los beneficiarios durante seis meses.

[2] Grupo De Trabajo Metodológico De La NORAD, *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientadores por objetivos*, última consulta septiembre 27, 2013, http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento31576.pdf?pg=cont/descargas/documento31576.pdf.

Ilustración 36: Componentes del Programa de Inclusión Laboral Juvenil (1/2)



Para poder ofrecer los seis componentes, el Programa brindaría una serie de apoyos para las organizaciones responsables de la operación y para los beneficiarios.

Tabla 9: Especificaciones de los apoyos del Programa de Inclusión Laboral Juvenil (2/2)

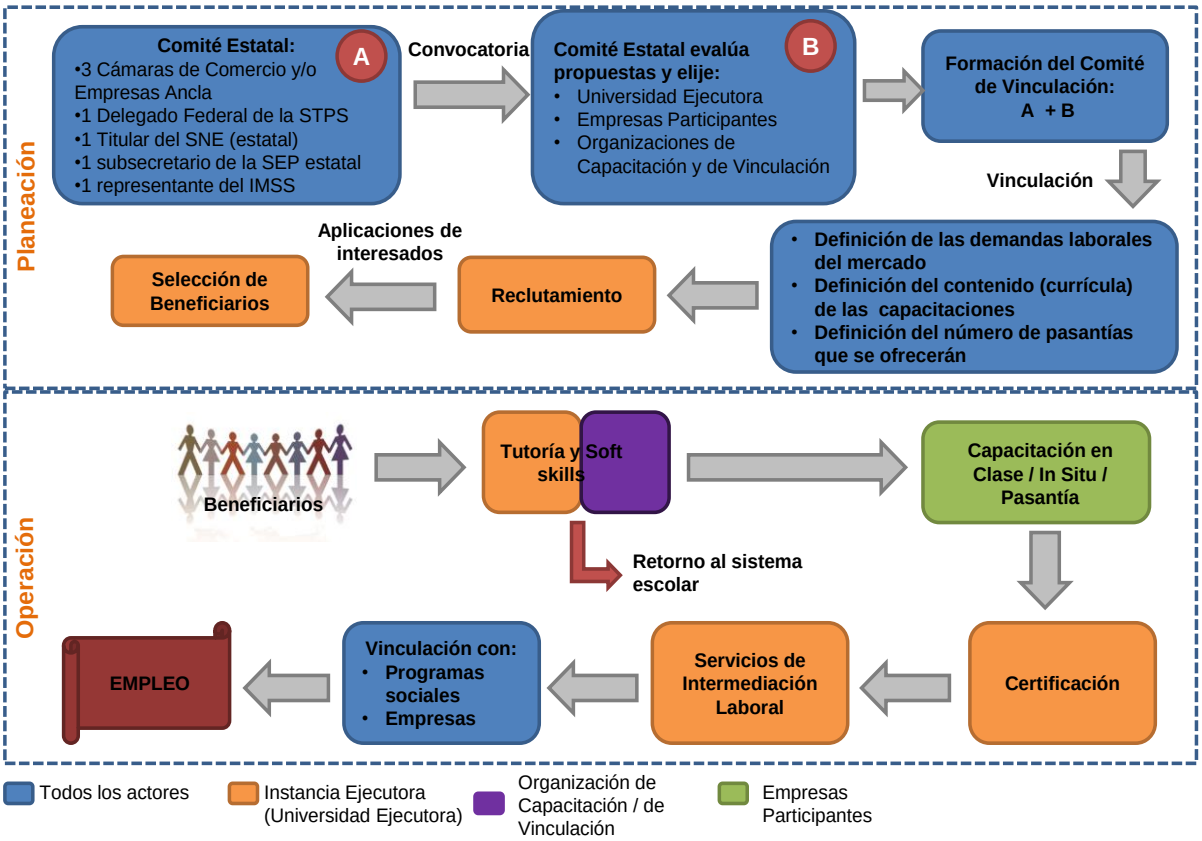
Componente	Tipo de Apoyo	Monto neto sin IVA (pesos)	Periodicidad	Periodo máximo	Monto otorgado a:	Comentarios
Vinculación	Apoyo para el pago de un encargado de seguimiento	$ 17,046	Mensual	6 meses	Funcionario de Seguimiento, dentro de la Instancia Ejecutora	La percepción ordinaria bruta mínima de un Jefe de Departamento (Nivel O, 2011).
Servicios de Asesoría Social	Apoyo para mentores	$ 1,895	Mensual	6 meses	Los mentores de la Instancia Ejecutora	Lo equivalente a un salario mínimo ($62.33 zona A) por mes.
Servicios de Asesoría Social	Apoyo para la operación de las	$ 300	Semestral	1 semestre	La Instancia Ejecutora	Lo estimado de gastos en

Componente	Tipo de Apoyo	Monto neto sin IVA (pesos)	Periodicidad	Periodo máximo	Monto otorgado a:	Comentarios
	actividades de mentoría (por beneficiario)					materiales para el desarrollo de las actividades de los mentores.
Servicios de Asesoría Social	Capacitación en habilidades socioemocionales (por beneficiario)	$ 1,400	Semestral	1 semestre	La Empresa de Capacitación	El costo mínimo de los cursos de capacitación ofrecidos por el CENALTEC.
Entrenamiento en salón de clases	Beca de manutención regular	$ 1,895	Mensual	4 meses	Los beneficiarios regulares	Lo mínimo que ofrece Bécate: lo equivalente a un salario mínimo por ($62.33 zona A) mes.
Entrenamiento en salón de clases	Beca especial de manutención	$ 2,558	Mensual	4 meses	Los beneficiarios que sean mujeres con hijos, personas divorciadas o casadas	Un 35% más del monto de la beca de manutención regular.
Entrenamiento en salón de clases	Beca para transporte	$ 350	Mensual	6 meses	Los beneficiarios	El monto equivalente a lo que ofrece Bécate como beca de transporte.
Entrenamiento práctico in situ	Beca de Pasantía Regular	$ 1,895	Mensual	2 meses	Los beneficiarios regulares	Lo equivalente a un salario mínimo ($62.33 zona A) por mes.
Entrenamiento práctico *in situ*	Beca especial de Pasantía	$ 2,558	Mensual	2 meses	Los beneficiarios que sean mujeres con hijos, personas divorciadas o casadas.	Un 35% más sobre el monto de la Beca de Pasantía regular.
Entrenamiento en salón de clases y práctico in situ	Capacitación teórica y práctica (por beneficiario)	Máximo de $15,000 siempre y cuando el promedio para la localidad no rebase $ 4,300	Semestral	1 semestre	Las Empresas de Capacitación o de Vinculación.	El costo máximo y el costo promedio de los cursos de capacitación ofrecidos por el (Centro de Entrenamiento de Alta Tecnología) CENALTEC.

Componente	Tipo de Apoyo	Monto neto sin IVA (pesos)	Periodicidad	Periodo máximo	Monto otorgado a:	Comentarios
Certificación	Certificación (monto por beneficiario)	$ 250	Semestral	1 semestre	La Instancia Ejecutora	El costo mínimo de una muestra de 20 trámites de certificación emitidos por universidades de México.
Servicios de intermediación laboral	Capacitación en herramientas de búsqueda de empleo (por beneficiario)	$ 250	Semestral	1 semestre	Los mentores de la Instancia Ejecutora.	El 18% del costo mínimo de capacitación ofrecido por el CENALTEC.

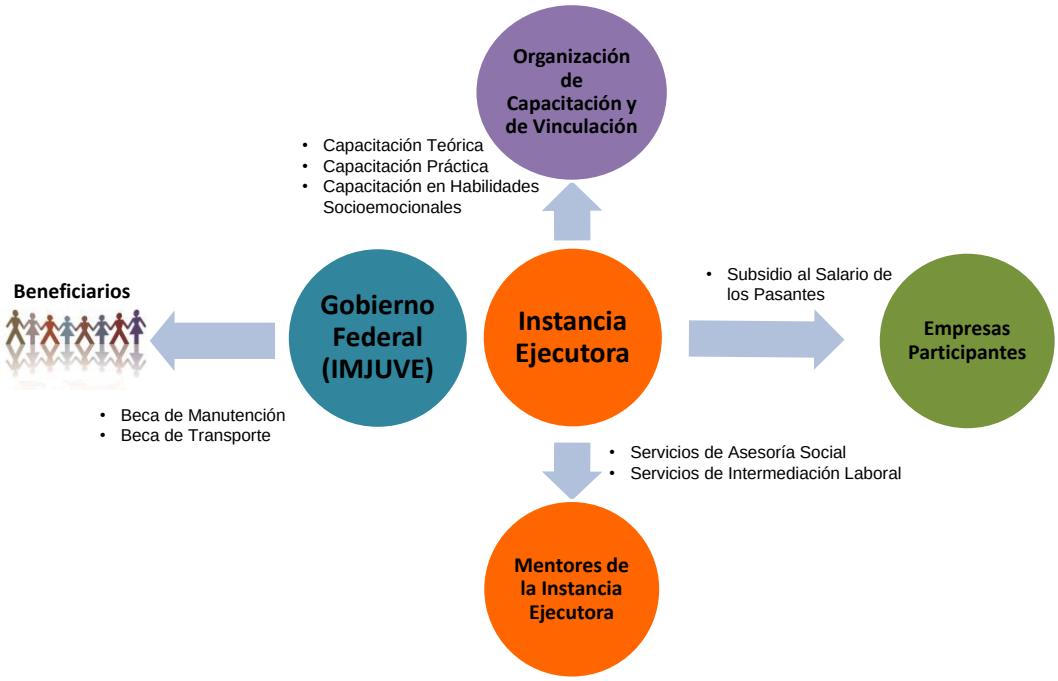
El esquema de la operación del programa debe de ser lo más específico posible e incluir la división de responsabilidades entre los actores involucrados. Usando el ejemplo del Programa de Inclusión Laboral Juvenil, se puede hacer un esquema como el que se muestra a continuación, siguiendo un flujo de planeación y un esquema de operaciones con distintos actores.

Ilustración 37: Esquema de operaciones con distintos actores del Programa de Inclusión Laboral Juvenil



El flujo monetario del programa debe de incluir a: la Instancia Ejecutora, la cual recibe y administra los recursos; a las Organizaciones de capacitación y vinculación; a las empresas participantes; al gobierno y a los beneficiarios. En resumen, se deben incluir cada uno de los actores involucrados en la política pública que se involucran en el proceso.

Ilustración 38: Esquema de flujo monetario del Programa de Inclusión Laboral Juvenil



Es muy importante tener claro los actores que estarán involucrados en el programa, así como saber su responsabilidad en la ejecución. Se puede elaborar una tabla que divida el actor y la descripción de sus responsabilidades.

Tabla 10: Actores involucrados en el Programa de Inclusión Laboral Juvenil

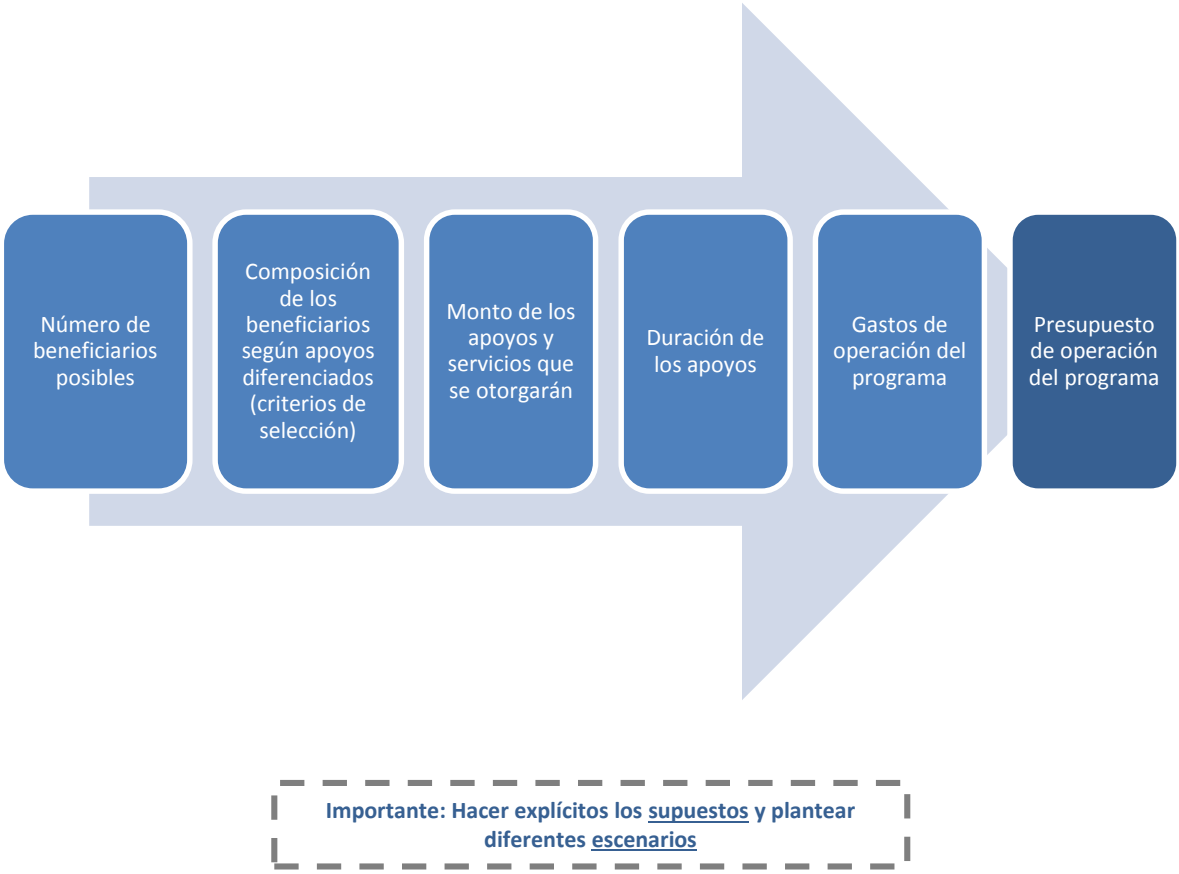
Actor	Descripción
Unidad Responsable	La Unidad Responsable del Programa será una unidad administrativa dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), a determinar por ésta.
Comité Estatal	La instancia estará encargada de seleccionar a las Instancias Ejecutoras, Empresas Participantes, Proveedores de Servicios, y Organizaciones de Capacitación y de Vinculación en distintas etapas del proceso operativo. Estará integrado por: 3 Cámaras de Comercio, 1 Delegado Federal de la STPS, el Titular del SNE en el Estado, 1 subsecretario de la SEP estatal y 1 representante del IMSS.
Comité de Vinculación	Al Comité Estatal se sumarán: 1 representante de la Unidad Responsable, 1 representante de la Instancia Ejecutora,1 representante de cada Empresa Participante, 1 representante de la Organización de Capacitación y 1 representante de la Organización de Vinculación. El Comité estará encargado de definir los oficios a ofrecer y diseñar la currícula.
Instancia Ejecutora	Las Instancias Ejecutoras se harán cargo de la operación en campo del programa; recibirán recursos para cubrir sus gastos, administrarán los recursos destinados a otros actores (Ej. capacitación), atenderán a los beneficiarios, y reportarán avances. Serán Universidades locales con experiencia previa en actividades de vinculación con la comunidad (community outreach) y que cuenten con un área específica que pueda hacerse cargo de la operación (selección y supervisión de Mentores; contratación de cursos, etc.).
Organizaciones de Capacitación	Empresas privadas u organizaciones públicas dedicadas a la provisión de servicios de capacitación teórica y/o práctica, así como en entrenamiento socioemocional. Serán seleccionadas por el Comité Estatal.
Empresa(s) Participante(s)	Empresas del sector productivo, que ofrecerán pasantías profesionales a los beneficiarios del programa (siempre que cumplan con el perfil requerido por la Empresa) y garantizarán la contratación de al menos el 80% de los jóvenes al final del proceso. Serán seleccionadas por el Comité Estatal.
Organizaciones de Vinculación	Organizaciones públicas o privadas dedicadas a la provisión de servicios de colocación y reclutamiento (por ejemplo, Manpower o Rand). Formarán parte del Comité de Vinculación, que definirá las habilidades requeridas por el mercado laboral. Podrán también funcionar como Organizaciones de Capacitación.

b. Estimación del presupuesto

Para cada programa que se proponga es muy importante estimar el presupuesto con el que contamos ya que un programa que no cuente con recursos suficientes, no tendrá éxito. Así mismo es importante comparar el programa con otros programas similares, de manera que sea posible establecer una línea límite para cerciorarse que los recursos son factibles y por tanto el programa es viable.

Para estimar costos se pueden tomar de referencia otros programas similares que pueden ayudarnos a establecer rangos. Es recomendable hacer explícitos los supuestos que se tomen en cuenta.

Ilustración 39: Flujo de estimación de presupuesto



Por ejemplo, para estimar los costos de operación del Programa de Inclusión Laboral Juvenil para 200 mil beneficiarios durante seis meses se utilizó la siguiente metodología:

1) Los costos aproximados del programa se calcularon usando como referencia:
    - Los costos de capacitación cotizados por el CENALTEC de Ciudad Juárez, Chihuahua (Programa piloto).
    - Los gastos de operación se calcularon como el 7% del presupuesto total del programa.
2) Las becas de capacitación y de transporte se calcularon usando como referencia:

- Los montos de apoyo otorgados por programas sociales afines como el programa de apoyo al empleo Bécate.

Los supuestos fueron que:

1. El total de beneficiarios se estima en 10 % de la población objetivo.
2. El programa tiene una duración de 6 meses.
3. El padrón de beneficiarios cuenta con 70% de beneficiarios regulares y 30% de beneficiarios especiales.
4. 70% de los beneficiarios realizan pasantías en empresas.
5. Del total de pasantes, 70% recibirá un subsidio al salario regular y 30% recibirá un subsidio especial.

Ilustración 40: Ejemplo de la estimación del presupuesto para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil

Concepto	Costo	No. Personas	Duración (meses)	Costo total	Comentarios
Beca de Manutención Regular (mes)	$1,895	140,000	4	$ 1,061,105,920	Lo mínimo que ofrece Bécate: lo equivalente a un salario mínimo por día ($62.33 Zona A) trabajado por mes
Beca de Manutencion Especial (mes)	$2,558	60,000	4	$ 613,925,568	Un 35% más del monto de la beca de manutención regular
Beca de Transporte (mes)	$350	200,000	6	$ 420,000,000	El monto equivalente a lo que ofrece Bécate como beca de transporte
Salario Mensual de Mentores (mes)	$1,895	1,515	6	$17,225,745	Lo equivalente a un salario mínimo por día ($62.33 Zona A) trabajado por mes
Apoyo Operaciones de Mentores	$300	200,000	NA	$ 60,000,000	Lo estimado de gastos en materiales para el desarrollo de las actividades de los mentores
Capacitación Habilidades Socioemocionales	$1,624	200,000	NA	$324,800,000	El costo mínimo de los cursos de capacitación ofrecidos por el CENALTEC
Capacitación Teórica y Práctica	$4,988	200,000	NA	$997,600,000	El costo promedio de los cursos de capacitación ofrecidos por el CENALTEC
Capacitación Herramientas de Búsqueda de Empleo	$290	200,000	NA	$58,000,000	El 25% del costo mínimo de capacitación ofrecido por el CENALTEC
Subsidio Regular al Salario de Pasantes (mes)	$1,895	98,000	2	$371,387,072	Lo equivalente a un salario mínimo por día ($62.33 Zona A) trabajado por mes
Subsidio Especial al Salario de Pasantes (mes)	$2,558	42,000	2	$214,873,949	
Certificación	$290	200,000	NA	$58,000,000	El costo mínimo de una muestra de 20 trámites de certificación emitidos por universidades en el país
Gastos de Operación (7% del presupuesto total)				$315,897,073	
Total				**$4,512,815,327**	

Total 10% Población Objetivo	$4,512,815,327.16
Total por participante	$22,564.08
Total mensual por participante	$3,760.68
Total en usd	$1,694.00

$2,095,031,488	Beneficiarios
$509,122,818	Instancia Ejecutora
$586,261,021	Empresa Participante
$997,600,000	Organización de Capacitación
$324,800,000	Organización de Vinculación

c. Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:

- Establece con claridad el objetivo de los programas y su contribución con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos;
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y registra las metas que establecen los niveles de logro esperados, elementos que son un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; e
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
- La MIR organiza los elementos programáticos (objetivos, indicadores y metas) en la estructura programática.[3]

Para poder dar seguimiento a los objetivos planteados y monitorear su cumplimiento, es necesario contar con algunos indicadores. **Un indicador es un instrumento que mide el cumplimiento de los objetivos del programa, así como también es un referente para el seguimiento de los avances y evaluación de los resultados alcanzados hasta ese momento.** Los indicadores describen entorno de necesidades, miden insumos, caracterizan la implementación/proceso de la intervención, cuantifican resultados/impactos y registran percepciones.

Existen dos tipos de indicadores:

1. Indicador estratégico:
    a. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas.
    b. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
    c. Incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
    d. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.
2. Indicador de gestión:
    a. Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
    b. Incluye los indicadores de Actividades y de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Para elaborar un indicador se recomienda guiarse con el siguiente esquema:

---

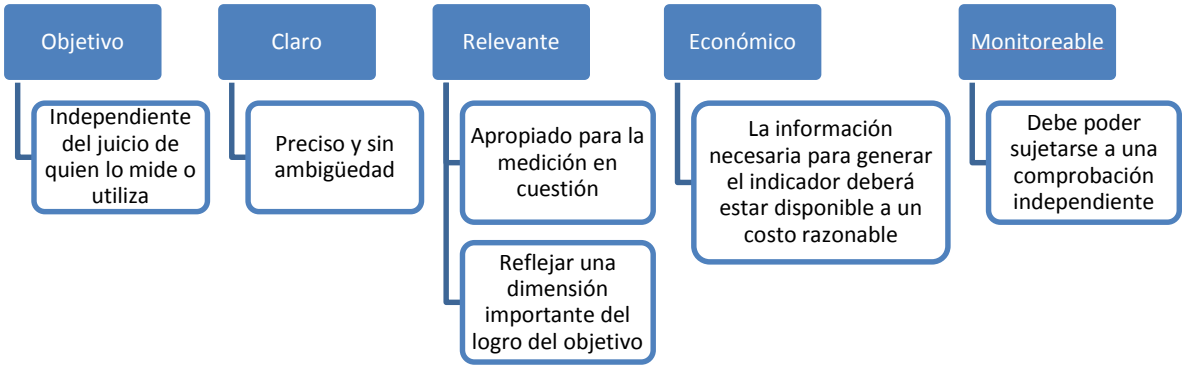
[3]Secretaría De Hacienda Y Crédito Público, "Matríz de Indicadores para Resultados (MIR) ," Programación y Presupuestación, última consulta septiembre 27, 2013, http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/matriz_indicadores.aspx.

Ilustración 41: Esquema para elaborar los indicadores de la Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición	Medios de verificación	Supuestos
•¿Qué pretende medir el indicador?	•Descripción de la fórmula y de las variables que intervienen en el cálculo del indicador •Porcentajes •Promedios •Tasa de variación •Índices	•Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador •Mensual •Trimestral •Anual •Trianual	•Estadísticas oficiales •Encuestas diseñadas para obtener la información del indicador •Evaluaciones •Registros administrativos	•Son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de un programa, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

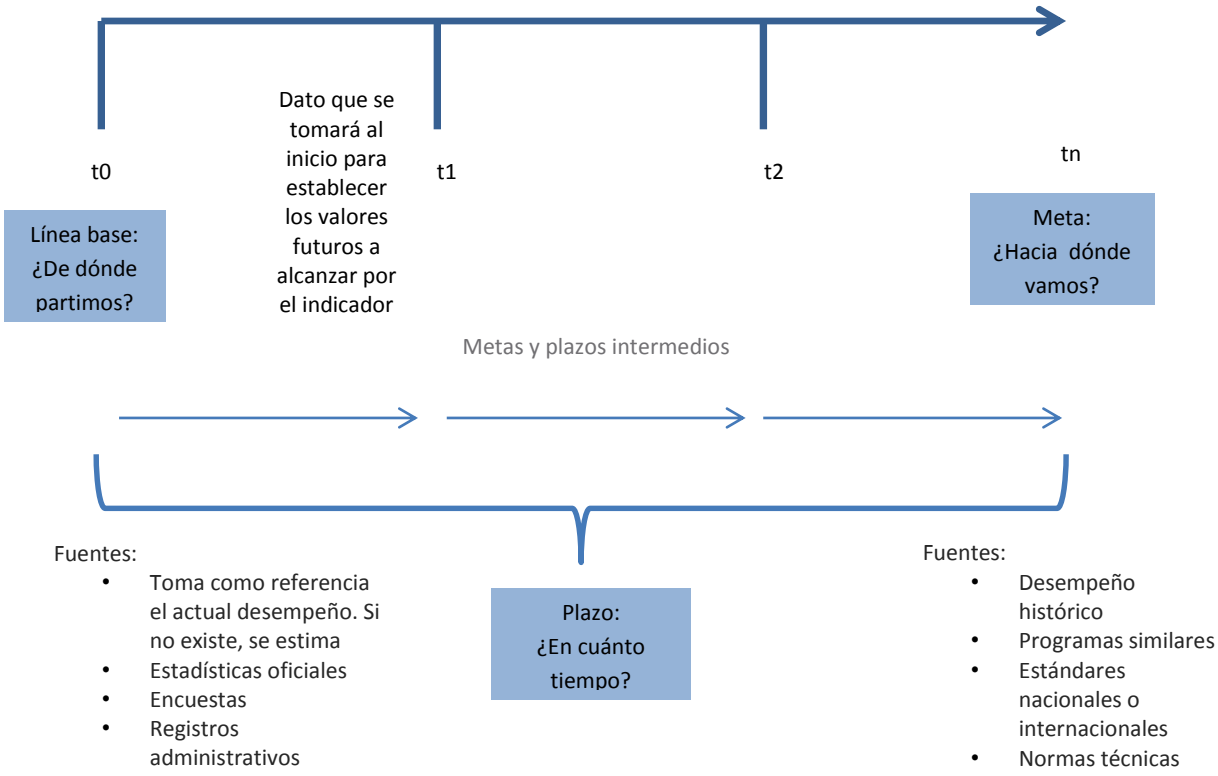
Un buen indicador es aquél que es objetivo, claro, relevante, económico y verificable.

Ilustración 42: Características de un buen indicador de la MML



Un indicador es una señal para detectar oportunamente problemas y tomar acciones correctivas a tiempo. Es por esto que los indicadores deben de monitorearse a través de metas de desempeño para saber cómo vamos con el cumplimiento de los objetivos.

Ilustración 43: Metas y plazos de los indicadores



Una vez que se cuenta con todos los elementos para construir la MIR, se reúnen en un cuadro.

Ilustración 44: Matriz de Indicadores para Resultados

	Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Medio de verificación
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Al aplicar lo aprendido del ejemplo del Programa de Inclusión Laboral Juvenil, se crea la MIR:

Tabla 11: Ejemplo de MIR para el Programa de Inclusión Laboral Juvenil

Nivel	Objetivos	Indicador	Periodicidad	Medio de Verificación
Fin	Obtener la cantidad de jóvenes que viven en situaciones de pobreza en México.	Proporción de jóvenes mexicanos que vive en situación de pobreza	Bianual	La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)
Fin	Obtener la tasa de desocupación de los jóvenes pobres urbanos de 14 a 29 años	Tasa de desocupación de los jóvenes de 14 a 29 años pobres urbanos de México	Bianual	La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)
Propósito	Medir el impacto del programa en el nivel de inserción laboral.	Impacto del programa en el nivel de inserción laboral	Un año en específico, por definir	Resultado de una evaluación de impacto.
Propósito	Medir el impacto del programa en la permanencia en el empleo.	Impacto del programa en la permanencia en el empleo	Un año en específico, por definir	Resultado de una evaluación de impacto.
Propósito	Medir el impacto del programa en el ingreso laboral.	Impacto del programa en el ingreso laboral	Un año en específico, por definir	Resultado de una evaluación de impacto.
Componente	Obtener el porcentaje de término de cada componente del programa.	Porcentaje de término de cada componente del programa	Semestral	Informe semestral de indicadores del Programa de Empleo para Jóvenes generado por la Instancia Ejecutora.
Evaluación	Obtener el porcentaje de deserción del programa.	Porcentaje de deserción del programa	Semestral	Informe semestral de indicadores del Programa de Empleo para Jóvenes generado por la Instancia Ejecutora.

d. Reglas de operación

Las Reglas de Operación (ROP) son un instrumento de planeación, ejecución y también de transparencia de los programas. Son un documento que precisa la forma de operar de un programa. Son de particular interés para el ejecutor, supervisores de la ejecución y auditores.

Además de las Reglas, se sugiere desarrollar documentos informativos de fácil comprensión para personas o instituciones que pudieran interesarse en ser beneficiarios

Conocer las ROP sirve para[4]:

- Saber quién es sujeto de recibir los apoyos, conocer los apoyos específicos que ofrecen los programas y los requisitos para obtenerlos.
- Saber cómo pueden contribuir a mi desarrollo personal y de mi comunidad.
- Vigilar como ciudadano que los recursos públicos se apliquen de acuerdo a como han sido programados.

Contenido de las ROP:

- Antecedentes: Proporciona el contexto del Fin de la MML
- Objetivo general: Corresponde al Propósito de la MML
- Tipos y montos de los apoyos: Corresponden a los Componentes de la MML
- Mecánica operativa: Refleja las Actividades de la MML
    - Instancias (actores involucrados)
    - Procesos (convocatoria, entrega de apoyos, verificación, etc.)
    - Derechos y obligaciones de las partes
    - Causales y procedimiento de baja
    - Quejas y denuncias

El "Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras" de SEDESOL, incluye en su página de internet (http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Programa_estancias_infantiles) un apartado en donde se especifican las ROP para ese año:

[4] Función Pública, "Reglas De Operación," última consulta septiembre 27, 2013, http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm.

Ilustración 45: Captura de Imagen del Programa Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras

Las ROP del "Programa Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras" especifican el objetivo general y los objetivos específicos, los lineamientos de cobertura, la población objetivo, los criterios y requisitos de elegibilidad, los tipos y montos de apoyo, entre otros.

Ilustración 46: Captura de Imagen del Programa Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras

Jueves 28 de febrero de 2013 DIARIO OFICIAL (Segunda Sección)

SEGUNDA SECCION

PODER EJECUTIVO

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras, para el ejercicio fiscal 2013.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Desarrollo Social.- Secretaría de Salud.

ACUERDO POR EL QUE SE EMITEN LAS REGLAS DE OPERACION DEL PROGRAMA DE ESTANCIAS INFANTILES PARA APOYAR A MADRES TRABAJADORAS, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2013.

MARIA DEL ROSARIO ROBLES BERLANGA, Secretaria de Desarrollo Social y MARIA DE LAS MERCEDES MARTHA JUAN LOPEZ, Secretaria de Salud, con fundamento en los artículos 32 y 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 43 y 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Segundo Transitorio del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2013; 1, 4 y 5 del Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, y

CONSIDERANDO

Que la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, dispone que la Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos, podrá señalar los programas, a través de los cuales se otorguen subsidios, que deberán sujetarse a reglas de operación con el objeto de asegurar que la aplicación de los recursos públicos se realice con eficiencia, eficacia, economía, honradez y transparencia. Asimismo, se señalarán en el Presupuesto de Egresos los criterios generales a los cuales se sujetarán las reglas de operación de los programas.

Que los programas de subsidios del Ramo Administrativo 20, "Desarrollo Social", entre ellos, el Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras, se destinarán, en las entidades federativas, en los términos de las disposiciones aplicables, exclusivamente a la población en condiciones de pobreza, de

Ejercicio

Leer de manera individual el caso que se presenta. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para proceder a realizar el ejercicio.

Ejercicio 2: Las enfermedades de la comunidad de Montecito (1/2)

El departamento de Floresta presenta graves carencias en diversos órdenes socioeconómicos. La capital del mismo es el municipio de los Naranjos. La ciudad es atravesada por el río Curicó, única corriente superficial de agua en la zona. La región tiene un clima tropical, con alternancia de pocas de lluvia y períodos secos. En verano se alcanzan unas temperaturas medias de 30ºC, mientras que en invierno la media desciende hasta los 19ºC. Las lluvias torrenciales aparecen en verano y otoño.

La actividad económica principal es la agricultura de exportación, siendo los principales productos el banano y la piña. Junto a la actividad agrícola existen estancias ganaderas dedicadas a la cría de vacuno. Conectados con la ganadería, se encuentran en actividad un matadero y una fábrica de curtidos. Muchas familias poseen alguna pequeña chacra donde cultivan algunos productos para el autoconsumo (mandioca, frijoles, maíz, etc.) y crían algunos animales; aves y cerdos especialmente. Las mujeres suelen tener una participación muy destacada en esta producción doméstica y se encargan de todas las labores de la casa. Los niños, muy numerosos, colaboran en las tareas domésticas y asisten de forma irregular a la escuela.

En los últimos tiempos, algunos informes de los servicios de salud han detectado un aumento significativo de la mortalidad, especialmente infantil, provocado por la alta incidencia de las enfermedades infecciosas de transmisión hídrica. El malestar causado por estos problemas es muy patente en las comunidades campesinas.

Para interpretar las causas de esta situación y buscar soluciones, la Asociación de Pobladores de Floresta ha creado, con la colaboración de su socio español, un equipo técnico de planificación. Se espera que este equipo pueda diseñar alguna iniciativa concreta de desarrollo que ayude a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la zona, reduciendo de esa manera la situación de tensión que actualmente se vive. Por decisión de la propia Asociación se ha optado por diseñar una primera intervención en la comunidad de Montecito.

Se trata de un poblado rural de asentamiento reciente, de unos 400 habitantes, situado a orillas del río Curicó. La primera constatación que se ha efectuado es que los servicios médico sanitarios se prestan de una manera muy deficiente y desarrollan una actividad exclusivamente curativa. El único Centro de Salud de departamento se encuentra en un edificio que no reúne ninguna condición para ese tipo de usos. El equipamiento básico y el material sanitario, están en muy mal estado y está atendido únicamente por un enfermero. Hay que señalar que en el municipio se localizan otros cinco médicos que atienden consultas privadas, con mucha mejor cobertura sanitaria, aunque sus precios impiden que la población más necesitada pueda utilizar sus servicios. Aparte de estos servicios médicos institucionales, existe un número importante de curanderos que cumplen funciones sanitarias.

Las enfermedades de la comunidad de Montecito (2/2)

El manejo del agua para consumo humano en la comunidad de Montecito es completamente inadecuado. No existe ninguna red pública de abastecimiento de agua y las mujeres y los niños suelen ser los encargados de ir a buscar el agua al río y a los pocos pozos que existen en la zona. Por lo que se ha observado, no tienen noción de las implicaciones sanitarias que representa el consumo de agua en malas condiciones y no se efectúa ninguna de las prácticas generalmente recomendadas; cocción de agua, uso de filtros, etc.

Tampoco existen en las distintas escuelas programas específicos de educación para la salud. De todas formas, no es el desconocimiento la única causa que provoca un mal manejo del agua. Las pésimas condiciones higiénicas de estos poblados, sin apenas letrinas ni ningún otro tipo de infraestructura sanitaria, también contribuyen a esta situación.

Los informes existentes sobre la calidad del agua muestran que ésta no es apta para el consumo humano. Por una parte, la agricultura de la zona, basada en el monocultivo de muy pocos productos destinados a la exportación y la extensión reciente de las estancias ganaderas han provocado la deforestación de buena parte de los bosques autóctonos, aumentando de forma significativa la erosión.

Por otra, la utilización intensiva de productos químicos para aumentar la productividad ha generado unos niveles preocupantes de contaminación de los acuíferos subterráneos, lo que afecta a la salud de la población que se abastece en los pozos.

También se encuentran en la zona vertederos incontrolados, debido a la escasez e insuficiencia de los servicios prestados por el Municipio, que contribuyen significativamente a la contaminación de las reservas subterráneas de agua. La comunidad, por su parte, muestra una escasa educación referente al manejo de basuras. Las aguas del río Curicó presentan unos niveles preocupantes de contaminación debido, aparte de la erosión ya reseñada, a los vertidos incontrolados de las aguas negras y a la contaminación industrial que producen el matadero y la fábrica de curtidos. Especialmente ésta utiliza grandes cantidades de agua sin ningún tipo de control higiénico.

Es conveniente señalar que la Asociación de Pobladores del departamento de Floresta es una organización que agrupa a unas 200 personas que viven en los asentamientos campesinos periféricos. Su influencia en la región es bastante importante. Carece de sede social y las reuniones se realizan en la casa de alguno de los asociados o en un lugar abierto cuando se trata de una asamblea más numerosa.

No existe una estructura organizativa mínimamente sólida. La Junta Directiva de la Asociación está compuesta por nueve personas que no tienen apenas experiencia en la gestión de una asociación pública, aun cuando su entusiasmo y su prestigio dentro de la comunidad son muy importantes. La Asociación tiene personalidad jurídica y está reconocida por Ley.

Fuente: Camacho, 2001.

Paso 1: Definición del problema a resolver.

Detectar los problemas descritos en el caso y enumerarlos de manera que sea más fácil establecer prioridades.

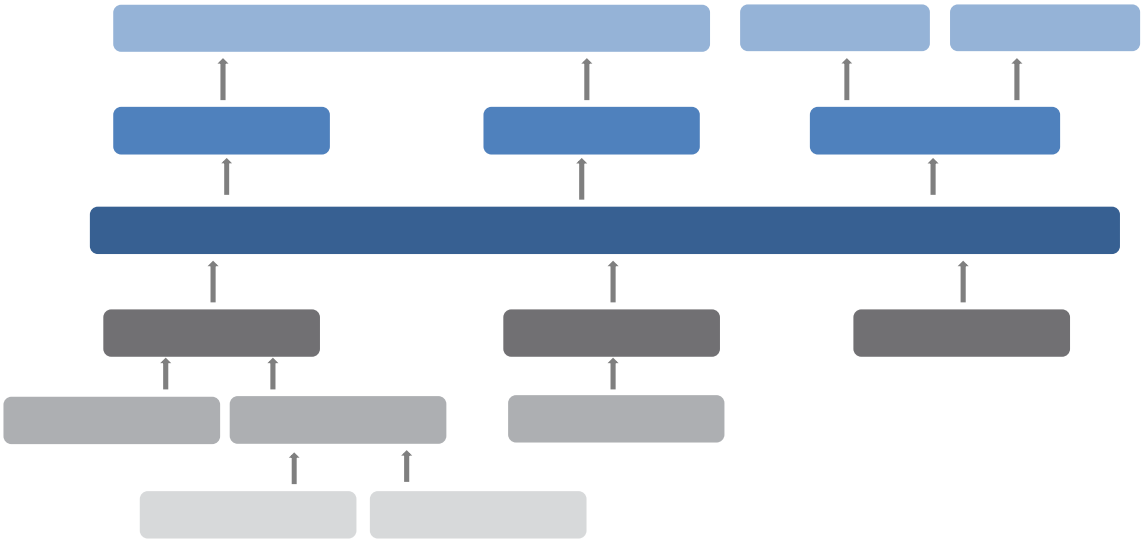
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Analizando los problemas previamente identificados, se debe identificar el problema central que se espera solucionar con la política pública.

Problema central:

Paso 2: Definición de causas y efectos.

Una vez identificado el problema central, el paso siguiente consiste en definir los efectos y las causas para integrarlas al Árbol del Problema, previamente explicado. Este Árbol del Problema "representa un resumen de la situación del problema analizado."



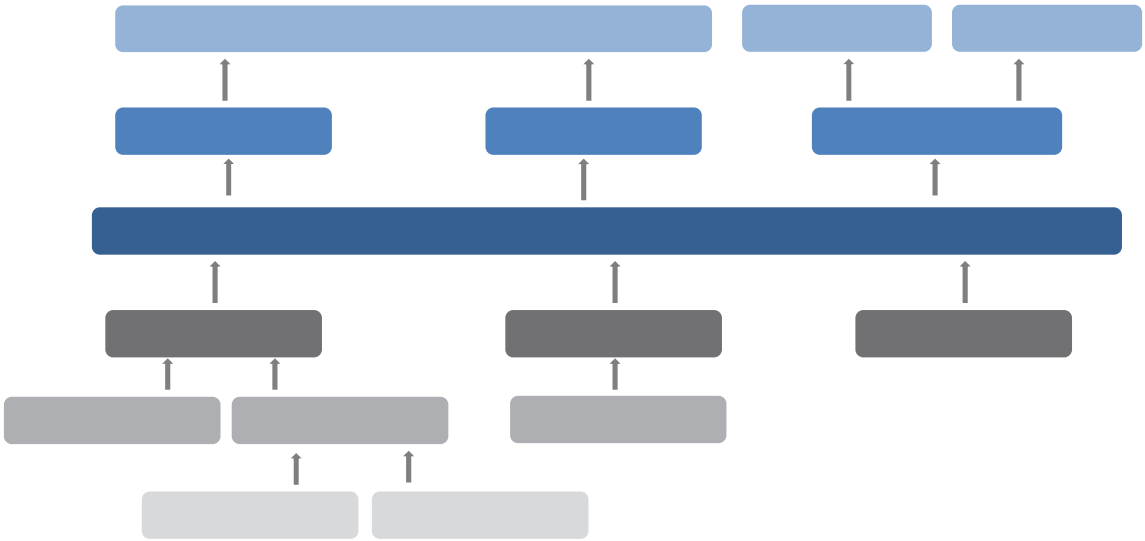
Paso 3: Sustento estadístico del problema, sus causas y efectos.

- En la columna 1: Definir el elemento que se busca validar.
- En la columna 2: Sugerir posibles fuentes para buscar información estadística que permita sustentar el problema, las causas y los efectos.
- En la columna 3: Especifique el (los) dato(s) que requiere para sustentar su problema, causa o efecto.

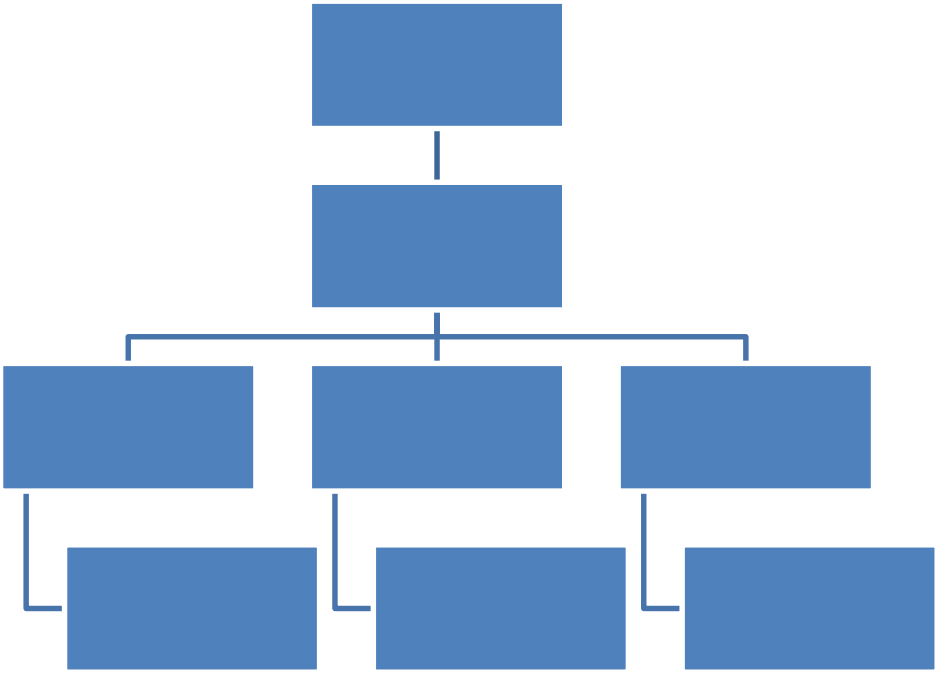
Problema, causa o efecto a sustentar	Fuente de Información	Datos requeridos para sustentar el problema, la causa o el efecto

Paso 4: Elaboración del Árbol de Oportunidades.

El paso siguiente de elaborar el Árbol del Problema consiste en convertir ese Árbol en uno de medios y fines. Para esto hay que recordar que el problema se convierte en la situación deseada, y los que antes eran los efectos ahora son los fines. Por último, lo que eran las causas, ahora son los medios para resolver el problema.



Paso 5: Realizar la Matriz de Marco Lógico.



Paso 6: Establecer las características de los servicios y los responsables y actores involucrados.

*Recordar que las características de los servicios son el tipo de apoyo, el receptor, el monto, la periodicidad y la duración del apoyo.

Servicios	Responsables/actores involucrados

Paso 7: Realizar la Matriz de Indicadores para Resultados.

	Objetivos	Indicadores	Periodicidad	Medio de verificación
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Lecturas adicionales

a. Sesión 1:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Herramienta para mejorar el desempeño de proyectos: La Evaluación y la Preparación de Proyectos. http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1319.pdf
- Fernández, Nicolás. *Planificación De Políticas, Programas Y Proyectos Sociales*. CIPPEC, 2012.
- *Guía De Requerimientos Para La Presentación De Programas Sociales: Elementos Del Diseño*. Departamento De Evaluación Social. MIDEPLAN, 2000.
- *Guía Para El Diseño, Monitoreo Y Evaluación*. Care, 2004.

b. Sesión 2:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan Francisco. (2005). Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/22622/manual39.pdf
- Silva Lira, Iván. *Metodología Para La Elaboración De Estrategias De Desarrollo Local*. Santiago De Chile: CEPAL, 2003. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF.
- Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco, and Horacio Roura. Metodología General De Identificación, Preparación Y Evaluación De Proyectos De Inversión Pública. ILPES, 2005.
- Performance Monitoring Indicators. Report. World Bank, 1996.
- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. Manual De Incidencia En Políticas Públicas. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.

c. Sesión 3:

- O´Connor, Cailin, Stephen Small, and Siobhan Cooney. What Works, Wisconsin- Research to Practice Series. University of Wisconsin-Madison and University of Wisconsin–Extension, 2007.

d. Sesión 5:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Aldunate, Santiago; Córdoba, Julio. (2011). Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). Metodología del Marco Lógico. Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1322.pdf
- Gobierno de Chile. Metodología para la Elaboración de la Matriz de Marco Lógico. Santigo de Chile, Chile. http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1330.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2010). Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos. Distrito Federal, México.
- Camacho, Hugo, Luis Cámara, Rafael Cascante, and Héctor Sainz. *El Enfoque del marco lógico: 10 Casos Prácticos*. Editado por Fundación CIDEAL and Acciones de Desarrollo y Cooperación. Madrid, 2001.
- Secretaría De Hacienda Y Crédito Público. "MATRÍZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)." Programación Y Presupuestación. http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/matriz_indicadores.aspx.
- Función Pública. "Reglas De Operación." http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm.
- Aldunate, Eduardo, and Julio Córdoba. *Formulación De Programas Con La Metodología De Marco Lógico*. 2011: CEPAL.
- *Developing a Logical Framework*. Centre for International Development and Training University of Wolverhampton.
- *Enfoque Del Marco Lógico Como Herramienta Para Planificación Y Gestión De Proyectos Orientados Por Objetivos*. Report. NORAD, 1990.
- *Formulación De Proyectos Sociales Con Marco Lógico*. Desarrollado Por Análisis Y Desarrollo Social Consultores, 2003.
- Fuentes, Gilberto. *Reglas De Operación De Los Programas Del Gobierno Federal: Una Revisión De Su Justificación Y Su Diseño*. CESOP, 2009.
- *Guía Para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados Y Redactar Propuestas Exitosas*. IPPF, 2002.
- *Guía Para El Desarrollo De Indicadores Estratégicos*. SHCP, 2010
- *Guía Para La Construcción De La Matriz De Indicadores Para Resultados*. SHCP, 2010.
- Guidance on Using the Revised Logical Framework. DFID, 2011.
- Logic Model Development Guide. W.K. Kellogg Foundation, 1998.
- The Logical Framework Approach (LFA). NORAD, 1999.
- A Logical Framework Approach to Project Cycle Management. World Bank.
- Manual De Gestión Del Ciclo De Proyecto. Comisión Europea, 2001.
- Martínez, Rodrigo, and Andrés Fernández. Árbol De Problema Y áreas De Intervención. CEPAL.

- Metodología Del Marco Lógico. ILPES, 2004.
- Metodología Para La Elaboración De La Matriz De Marco Lógico. Gobierno De Chile.

Glosario

Árbol del Problema: Herramienta que organiza de forma gráfica y ordenada las relaciones causa-efecto alrededor del problema identificado.

Buenas prácticas: Programas implementados en otros lugares (nacionales o internacionales) en un contexto similar al del problema estudiado y que han tenido éxito en su proceso de implementación y en los resultados generados; por lo que pueden usarse como modelos de referencia.

Criterios de elegibilidad: Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de una intervención pública.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia, el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Fórmula de cálculo de un indicador: Expresión algebraica del indicador en la que se establece la metodología para calcularlo.

Frecuencia de medición: Periodicidad con la cual es calculado un indicador.

Indicador: Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Indicador de desempeño: Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Indicadores de gestión: Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar a manera de indicios y señales aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, tales como la entrega de bienes y servicios a la población.

Indicadores de resultados: Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar a manera de indicios y señales el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

Instancia Ejecutora: Es la Instancia que recibe y administra los recursos.

Instrumento normativo: Cualquier norma, ordenamiento o documento que genera obligaciones o acciones para los servidores públicos, los ciudadanos/particulares, las unidades administrativas o las instituciones.

Intervención pública: Cualquier tipo de acción a cargo de la administración pública caracterizada por ser un conjunto de bienes y servicios articulados entre sí y vinculados al logro de un objetivo, ya sea un proyecto, programa, estrategia o política pública.

Línea base: Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Matriz de Indicadores para Resultados: Instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

Matriz de Marco Lógico: herramienta de planeación y gestión que permite fortalecer el diseño y la operación de programas. A su vez resume los resultados esperados y facilita el monitoreo y la evaluación. La Matriz proporciona una estructura para resumir en un cuadro la información más importante sobre un programa.

Perspectiva de género: Es una perspectiva que pretende desnaturalizar, desde el punto de vista teórico y desde las intervenciones sociales, el carácter jerárquico atribuido a la relación entre los géneros y mostrar que los modelos de varón o de mujer, así como la idea de heterosexualidad obligatoria son construcciones sociales que establecen formas de interrelación y especifican lo que cada persona, debe y puede hacer, de acuerdo al lugar que la sociedad atribuye a su género.

Población objetivo: La población que podrá ser atendida por el programa, una vez analizados criterios y restricciones operativas, financieras e institucionales.

Población potencial: La población total afectada por el problema analizado.

Política pública: Proceso destinado a cambiar un estado de las cosas que se percibe como problemático, en donde los principales actores son las autoridades públicas y para su ejecución se movilizan recursos humanos, financieros e institucionales.

Problemas públicos: Situaciones que afectan al colectivo; necesidades no satisfechas; situaciones no deseables, oportunidades por mejorar o bien derechos no garantizados.

Reglas de Operación: Instrumento de planeación, ejecución y de transparencia de los programas que precisa la forma de operar de un programa.

Bibliografía

- Camacho, Hugo, Luis Cámara, Rafael Cascante, and Héctor Sainz. *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Editado por Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación. Madrid, 2001.
- Función Pública. "Reglas De Operación." Última consulta septiembre 27, 2013. http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/index.htm.
- Grupo de Trabajo Metodológico de la NORAD. *Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientadores por objetivos*. Última consulta septiembre 27, 2013. http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento31576.pdf?pg=cont/descargas/documento31576.pdf.
- Secretaría De Hacienda y Crédito Público. "Matríz de Indicadores para Resultados (MIR) ." Programación y Presupuestación. Última consulta septiembre 27, 2013. http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/matriz_indicadores.aspx.
- Silva Lira, Iván. *Metodología Para La Elaboración De Estrategias De Desarrollo Local*. Santiago de Chile: CEPAL, 2003. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF.
- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. Manual De Incidencia En Políticas Públicas. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.

FUNDACIÓN idea
Implementación, Diseño,
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manual de implementación

Contenido

Sesión 1. Conceptos teóricos de la implementación ***83***

Sesión 2. Reforzamiento teórico ***85***

a. Aspectos a revisar antes de la implementación *85*

Sesión 3. Riesgos y obstáculos más recurrentes en la implementación ***87***

a. Definición poco precisa de la población objetivo y los demás colectivos implicados: *87*

b. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo *87*

c. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista *88*

d. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico *88*

e. Diseño de indicadores objetivamente "inverificables" *88*

f. Consideración de la viabilidad del programa "en el último minuto" *88*

g. Aspectos a destacar más allá de la planeación *89*

Sesión 4. Viabilidad de la política pública ***90***

Sesión 5. Estrategias de mitigación ***92***

a. Retos, riesgos y obstáculos en la implementación *93*

i. Inseguridad y violencia: 93

ii. Nuevos servicios 94

iii. Una OSC "nueva" en la comunidad 94

Sesión 6. Monitoreo y evaluación ***96***

a. Sistematización de la información *96*

b. El beneficio del monitoreo constante *97*

Sesión 7. Brechas en la implementación ***99***

a. Brecha de apropiación *99*

b. Brecha de sustentabilidad *99*

c. Brecha de incidencia *100*

d. Brecha de comunicación y visibilidad *100*

1. Ejercicio aplicado ***101***

2. Ejercicio aplicado ***105***

Lecturas adicionales ***107***

a. Sesión 1 ..... *107*

b. Sesión 5 ..... *107*

c. Sesión 7 ..... *107*

Glosario ***108***

Bibliografía ***109***

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Definiendo la estrategia 85

Ilustración 2: Definición del público objetivo..... 86

Ilustración 3: Definición del modelo de implementación 86

Ilustración 4: Especificaciones del Proyecto EJEMPLAR..... 92

Ilustración 5: Etapas de la sistematización 97

Ilustración 6: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (1/3)..... 97

Ilustración 7: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (2/3)..... 98

Ilustración 8: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (3/3)..... 98

Sesión 1. Conceptos teóricos de la implementación

Temas

- Definición de implementación de políticas públicas o programas.

Objetivo

- Conocer los factores clave a considerar en el diseño de una estrategia de implementación.
- Identificar retos más comunes en los procesos de implementación.
- Presentar los beneficios de comunicación de la política pública.

La implementación es el proceso que ocurre entre el diseño formal de la política y el resultado final alcanzado; es el momento en el cual una política puede ser influenciada por diversas variables independientes –actores y factores– que pueden apoyar, o bien, alterar u obstruir el cumplimiento de los objetivos originales (Revuelta Vaquero, 2007). Es posible que el diseño de la política pública sea muy preciso y contenga factores de éxito, pero es en la implementación donde las políticas normalmente fracasan.

En esta etapa de política pública, el conocimiento del entorno institucional/político se vuelve un factor determinante para identificar si éste será favorable o bien un obstáculo para implementar la política diseñada. Asimismo, acontecimientos inesperados (por ejemplo, inundaciones, huracanes, terremotos, etc.) pueden presentarse y, por su carácter de emergencia, convertirse en prioridad y por lo tanto, reducir el presupuesto para atender otros problemas. Dado lo anterior, es importante definir qué política pública es más necesaria y estimar su grado de viabilidad: "el entorno debe de ser tomado en cuenta por los tomadores de decisiones, ya que es la fuente de las exigencias a las que los formuladores de políticas deben responder, pero también es la principal fuente de restricciones sobre lo que puede hacerse." (Corkery, Land, y Bossuyt, 1995).

La ruta exitosa para la implementación de políticas públicas depende, básicamente, de dos condiciones, política y comunicación. Por un lado, es relevante que el gobierno (o el actor encargado de la implementación) defina de manera amplia y clara los problemas sociales, que conceptúe objetivamente las alternativas de solución disponibles y, que defina una estrategia eficiente de implementación. Por otro lado, es necesario que los beneficiarios de las políticas las comprendan adecuadamente. Esta última condición se logra mediante un amplio proceso de comunicación y persuasión, de tal suerte que esas políticas se transformen en acción administrativa coherente y, sobre todo, eficiente y productiva. (Dorantes y Aguilar, 2012).

Para lograr una comunicación mucho más eficiente, se puede crear una agenda comunicativa o un plan estratégico de comunicación, que tenga el propósito de responder dudas sobre la implementación, ya que ni los objetivos ni las especificaciones pueden ponerse en práctica, a menos que se les exprese con claridad. Esto ayudará a expresar lo que se espera de los implementadores y por tanto, convierte más eficiente la política pública. (Dorantes y Aguilar, 2012).

La comunicación entre los operadores de política pública, los operadores "de calle", y los beneficiarios, es crucial para construir mecanismos que permitan compartir entre todos los actores involucrados los objetivos del programa, los servicios que se ofrecerán y los retos u obstáculos que se están enfrentando en el proceso de implementación y poder, en caso de ser necesario, plantear alternativas para alcanzar las metas diseñadas. (Dorantes y Aguilar, 2012).

De igual manera ser recomienda ampliamente seguir un proceso organizado de recopilación de datos, de manera que se logren obtener datos verificables a la hora del monitoreo y evaluación. Por ejemplo, medir cómo estaba la situación al momento de empezar el programa, medirla después de cierto tiempo de la implementación del programa y así sucesivamente.

Sesión 2. Reforzamiento teórico

Temas

- Preguntas clave del proveso de diseño de política pública.
- Definición de la población objetivo.
- Definción general de la implementación.

Objetivo

- Recordar las preguntas básicas a responder en preparación a la definción de la estrategia de implementación de políticas públicas.

a. Aspectos a revisar antes de la implementación

Antes de dar inicio a las acciones de implementación, es necesario recordar: las preguntas a contestar como parte del proceso de diseño de política pública, la definición de la población objetivo y, finalmente, plantear ciertas preguntas relacionadas a la implementación del programa.

Ilustración 1: Preguntas relevantes del proceso de diseño de política pública en preparación a la implementación

Ilustración 2: Definición de la población objetivo

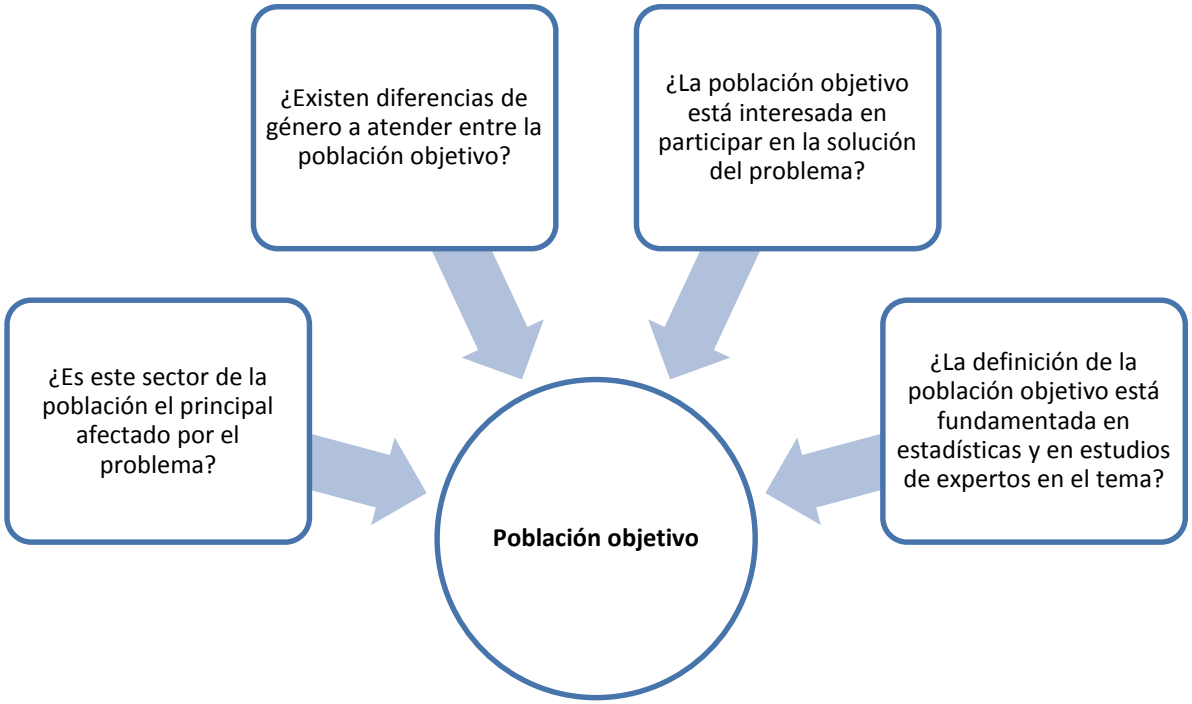
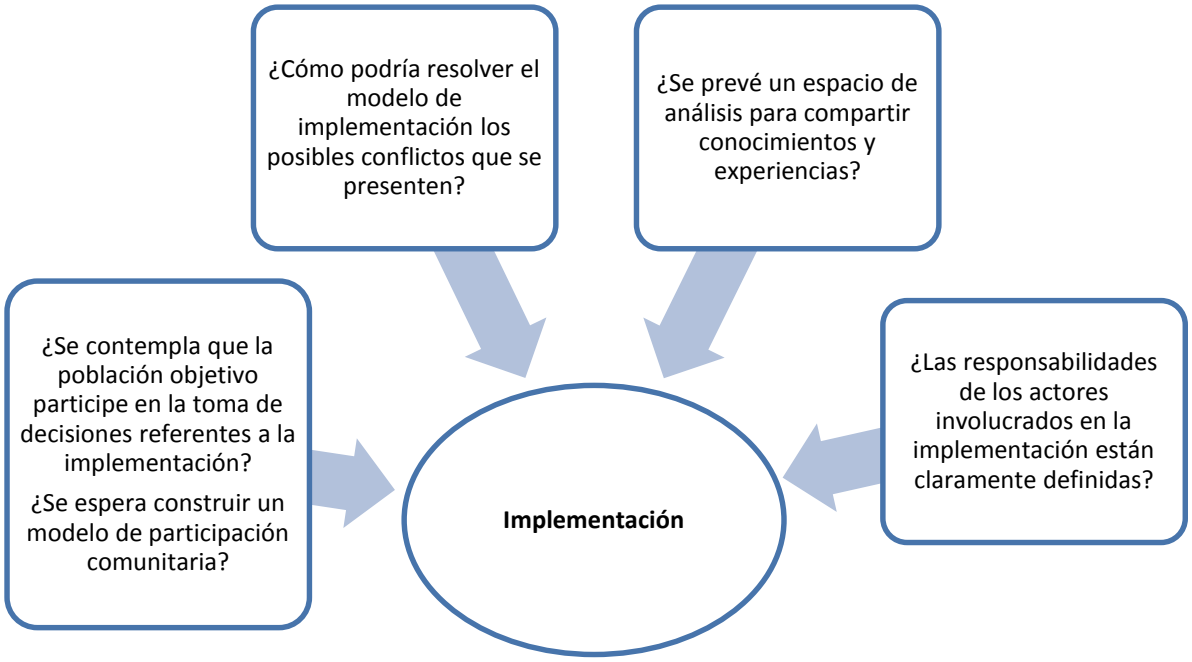


Ilustración 3: Algunas preguntas a responder por el modelo de implementación



Sesión 3. Riesgos y obstáculos más recurrentes en la implementación

Temas

- Riesgos y obstáculos mayormente presentes en la implementación.

Objetivo

- Conocer los retos más recurrentes que deben ser considerados en el momento de diseñar una estrategia de implementación.

Durante la implementación, pueden presentarse distintos riesgos y obstáculos, los cuales deben considerarse en el momento de diseñar una estrategia de implementación de forma que se evite comprometer el desarrollo del programa. **Los riesgos y obstáculos más comunes son los siguientes:**

1. Definición poco precisa de la población objetivo y de los colectivos implicados
2. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo
3. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista
4. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico
5. Diseño de indicadores objetivamente "inverificables"
6. Consideración de la viabilidad del programa "en el último minuto"
7. Aspectos a destacar más allá de la planeación

Analizando cada riesgo y obstáculo:

a. Definición poco precisa de la población objetivo y los demás colectivos implicados:

- Definir grupos de población objetivo de forma muy general, sin considerar características socio-demográficas.
- No indicar los criterios y razones utilizadas para la selección de los grupos público objetivo.
- Generalizar a los colectivos de la población objetivo de la intervención sin proporcionar información relevante acerca de ellos.
- No tomar en cuenta a otros colectivos o actores afectados por la intervención futura.

Es importante que el programa considere los intereses del resto de los actores que puedan resultar, de modo directo o indirecto, afectados positiva o negativamente por la intervención.

b. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo

- Definir los problemas de la población objetivo sin la participación de éstos.
- Expresar los problemas como "ausencia de soluciones", no como situaciones o estados negativos que afectan a los grupos público objetivo.

- Formulaciones que resulten confusas o que reúnan varios problemas en un mismo enunciado.
- Presentar relaciones que no respondan a una relación causa-efecto entre las mismas.

Es importante que la población objetivo participe activamente en la identificación y definición de los problemas, ya que este proceso complementa la información presentada a través del diagnóstico sustentado con datos estadísticos.

c. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista

- Incorporar en el enunciado de los objetivos numerosas dimensiones de desarrollo, lo que dificulta la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente.
- Plantear los objetivos de manera excesivamente ambiciosa y poco realista.
- Enunciar objetivos con un carácter marcada o exclusivamente operativo expresando lo que el proyecto va a hacer, en lugar de lo que pretende lograr.

La formulación imprecisa de objetivos constituye un obstáculo central, en la medida en que esboza las futuras soluciones posibles a los problemas detectados.

d. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico

- Incluir más de un objetivo específico por proyecto.
- Enunciar el objetivo específico de forma excesivamente extensa, mezclando medios y fines

Sólo debe enunciarse un único objetivo, éste define qué es lo que se logrará y, por tanto, qué habrá de medirse para conocer el éxito del proyecto. Adicionalmente se pueden incluir objetivos específicos.

e. Diseño de indicadores objetivamente "inverificables"

- No disponer, al menos, de un indicador para cada objetivo y cada resultado.
- Contar únicamente con un sólo indicador indirecto, para medir un objetivo o un resultado.
- Elaborar indicadores incompletos que no especifiquen alguno de los siguientes elementos: cantidad, calidad, tiempo, público objetivo y lugar.
- Contar con indicadores que no disponen de la correspondiente fuente de verificación asociada.
- Seleccionar indicadores que, aunque formalmente bien construidos, no pueden ser comprobados a través de la fuente de verificación asociada.

Un indicador es "verificable objetivamente" cuando traduce de manera inequívoca el objetivo o resultado al que se refiere sin favorecer algún tipo de interpretación subjetiva.

f. Consideración de la viabilidad del programa "en el último minuto"

- Efectuar el análisis de viabilidad precipitadamente, como algo separado e independiente del diseño del proyecto.

- No contemplar en el diseño del proyecto elementos específicamente destinados a mejorar sus perspectivas de sostenibilidad, tales como actividades, financiamiento, aceptación pública, apoyo político, resultados, indicadores, hipótesis, condiciones previas, etc.
- Exagerar, sin suficiente justificación, las perspectivas favorables de viabilidad del proyecto.
- No acreditar documentalmente algunos de los elementos a través de los cuales se pretende mejorar las condiciones de viabilidad antes del inicio del proyecto.
- Los factores a tomar en cuenta para la de viabilidad:
    - Políticas de apoyo
    - Tecnología apropiada
    - Protección del medio ambiente
    - Aspectos socioculturales
    - Capacidad institucional y de gestión
    - Factores económicos y políticos

g. Aspectos a destacar más allá de la planeación

- El proceso de diseño y planeación son aspectos importantes que deben tomarse con seriedad, pero es importante considerar que no será lo único que defina el éxito del proyecto. También debe darse prioridad a:
    - Una cultura de trabajo saludable,
    - Las estrategias de comunicación interna,
    - Las estrategias de sistematización de la información y
    - La apropiación del proyecto por parte del público objetivo.

Sesión 4. Viabilidad de la política pública

Temas

- Relevancia de la viabilidad de una política pública.

Objetivo

- Identificar los elementos que pueden incrementar la viabilidad de una política pública

Una política pública correctamente diseñada con base en un sólido diagnóstico sobre el problema a atender incrementa su éxito en la implementación, es decir, se vuelve viable, si se consideran las siguientes recomendaciones (Weimer y Vining, 1998):

a. Identificar los actores relevantes

Para esto, es necesario preguntarse:

a. ¿Qué grupos o personas son los más probables de levantar la voz sobre un tema? Sobre todo se recomienda poner atención en aquellos que les resulte importante e interesante el problema y en aquellos que cuentan con la autoridad para tomar decisiones.
b. ¿Cómo hacer un listado de actores potenciales? Hay que asumir que cualquiera con interés, ya sea económico, por partido, ideológico o profesional es un actor potencial. También se debe de incluir a las personas en puestos de decisión. A veces se recomienda contactar a los actores potenciales directamente para conocer sus puntos de vista y para entender si van a ser aliados o el contrario, afectarán la futura política.

b. Entender las motivaciones y creencias de los actores

Normalmente la posición de los actores puede definirse a través de un análisis de sus posturas emitidas alrededor del tema central que concierne la política pública en cuestión. Unas veces la opinión de los demás coincide con la de usted y otras no, si cree que su visión está basada en información incorrecta, puede resultar útil proveer información estadística para tratar de refutar su argumento y así influir su forma de pensar. Se recomienda tratar de imaginarse en la posición de cada actor y preguntarse ¿qué es lo que querría que se implementara y qué política consideraría apoyar?

c. Evaluando los recursos de los actores

Los recursos no son necesariamente económicos. Los recursos pueden ser relaciones, votos, contactos, influencia, entre otros. Todos estos influyen en las decisiones de política pública a la hora de implementarla.

d. Escenario político:

Cada escenario tiene sus propias reglas, ya sea escritas o no escritas. Es importante familiarizarse con las reglas de los mismos para poder predecir acciones y planear una estrategia.

i. Negociación: las personas con alta capacidad de decisión pueden apoyar la política pública si ésta les ofrece la posibilidad de compartir créditos y logros.
ii. Compromiso: esta estrategia se refiere a modificar la propuesta de política pública con el fin de hacerla más políticamente aceptable de manera que se pueda ganar más apoyo.
iii. Calendarios electorales: en el caso de México, los gobiernos municipales gobiernan por un periodo de tres años, los gobiernos estatales por un periodo de seis años; ambos sin derecho a ser reelegidos. Es importante considerar el calendario electoral para determinar en qué momento del mismo se cuenta con mayor probabilidad de generar interés por la política pública propuesta.

Una vez considerados los factores arriba mencionados, se recomienda apoyarse en un esquema similar al que se muestra a continuación porque facilita vislumbrar con mayor claridad los actores clave a considerar para incrementar la viabilidad de la política.

Ilustración 4: Tabla de viabilidad

Actor	Actor secundario / Actor principal	Ideología/Objetivos	Recursos que ofrece	A favor / En contra de la política	Mensaje a transmitir para contar con su apoyo
1.					
2.					
3.					

Sesión 5. Estrategias de mitigación

Temas

- Estrategias de mitigación en la práctica.

Objetivo

- Comprender mediante un ejemplo de proyecto, las estrategias de mitigación que se pueden crear cuando surgen situaciones no previstas.

El programa "Empoderamiento de la Juventud y Educación en Monterrey por la Legalidad, Avance y Respeto-EJEMPLAR" ha sido implementado por Alianza Heartland, una organización sin fines de lucro con amplia experiencia en la implementación de programas sociales para poblaciones en riesgo. Por medio del ejemplo de un programa social se muestran algunas estrategias de mitigación que usó la organización en la práctica.

Ilustración 5: Especificaciones del Proyecto EJEMPLAR

Programa:	Empoderamiento de la Juventud y Educación en Monterrey por la Legalidad, Avance y Respeto (EJEMPLAR)
Objetivo:	Desarrollar alternativas para los niñas, niños y jóvenes que incrementen y promuevan el respeto por la cultura de la legalidad y el estado de derecho ante el riesgo de involucramiento en las pandillas.
Población objetivo:	6,000 niños y adolescentes de 6-18, y 2,000 padres y madres de familia
Enfoque Geográfico:	Monterrey (Col. Independencia y La Alianza), Guadalupe (Col. Nueva Almaguer) y García (Centro y Ampliación Nogales), Nuevo León.
Fechas de Implementación:	Octubre 2012 – Septiembre 2015

Los objetivos estratégicos del programa son:

- Prevenir la deserción escolar.
- Promover estilos de vida saludables en niñas, niños, jóvenes y sus familias.
- Facilitar a niñas, niños y jóvenes alternativas formativas ante el pandillerismo y crimen organizado.
- Brindar servicios psicosociales comunitarios a niñas, niños, jóvenes y padres de familia afectados por el pandillerismo y la violencia.

Alianza Heartland implementa el programa EJEMPLAR en colaboración con un socio local. El socio, Villas Asistenciales (VA), es una organización mexicana sin fines de lucro, ubicada en Monterrey, Nuevo León. VA fue fundada en 1996 en respuesta a las necesidades de niños huérfanos y vulnerables en Santa Catarina, Nuevo León. Desde el año 2009, AHM ha proporcionado apoyo

organizativo y financiero a VA con el propósito de fortalecer su gestión organizacional y desarrollo del programa.

Las actividades de las Villas Asistenciales se enfocan en niños, niñas y adolescentes, así como en padres y madres de familia.

- Para las niñas, niños y adolescentes de 6 a 14 años principalmente:
    - Programa de Desarrollo de Habilidades: numéricas, verbales, artísticas, sociales, deportivas
    - Modelo de atención bio-psico-social
- Para los padres y madres de Familia se incluyen:
    - Escuela para madres y padres
    - Talleres
    - Atención psicológica

Las actividades de Alianza Heartland México A.C se enfocan en jóvenes principalmente.

- Para los jóvenes de 12 a 18 años:
    - Taller de uso de medios audiovisuales: análisis de contexto, análisis de medios, desarrollo de habilidades audiovisuales, proyecto comunitario
- Uso de redes sociales:
    - Blog www.ejemplar.org
    - Facebook Proyecto Ejemplar
- Atención Psicosocial:
    - Grupal
    - Personal
    - Especializada

a. Retos, riesgos y obstáculos en la implementación

Alianza Heartland y VA se enfrentaron a diferentes retos, riesgos y obstáculos durante la implementación del programa EJEMPLAR.

i. Inseguridad y violencia:

En los últimos años, la presencia del narcotráfico y el narcomenudeo ha incrementado los índices de delitos y violencia en varias zonas del país, el noreste una de las zonas más afectadas. Dicha situación dejó en la sociedad una sensación de desconfianza y desorganización. Agudizó la violencia y el estrés en zonas urbanas que ya manifestaban tal problemática.

Los retos relacionados a la inseguridad y la violencia al implementar el programa EJEMPLAR fueron:

1. Completar equipo de trabajo
2. Brindar seguridad a las y los colaboradores(as)
3. Entrar a los polígonos

Las estrategias de mitigación respecto a la inseguridad y violencia fueron:

1. Plan de Seguridad
    - Institucional
    - Específico por proyecto
2. Alianzas con organizaciones participantes del mismo programa así como con actores gubernamentales locales y estatales.
3. Bitácoras de incidentes
    - Noticias locales (por comunidad).
    - Incidentes en campo (durante las sesiones de trabajo).

ii. Nuevos servicios

Durante la implementación, se observaron las distintas situaciones que se presentan en la realidad cotidiana de las y los jóvenes con quienes se trabaja. Se detectó que el tiempo y los temas de las sesiones no eran suficientes para abordar las inquietudes que las y los jóvenes planteaban, por lo tanto, se decidió desarrollar servicios complementarios a través de un Modelo de Atención Biopsicosocial así como realizar modificaciones al Modelo de Medios y Liderazgo.

Los retos respecto a los servicios complementarios que se desarrollaron:

1. Adaptar ambos modelos a comunidades sumamente diferentes.
2. Escasos servicios y apoyos para la juventud dentro de las comunidades.

Las estrategias de mitigación respecto a los servicios complementarios:

1. Desarrollamos modelos ampliamente flexibles
    - Fichero de actividades
2. Localización de servicios públicos y privados en cada comunidad
    - Vinculación interinstitucional
3. Capacitación en atención psicosocial a las y los colaboradores(as)
    - Manual de capacitación

iii. Una OSC "nueva" en la comunidad

El hecho de que una nueva OSC, en este caso, Alianza Heartland se integrará a la comunidad, causó un poco de desconcierto y confusión, por lo que se tuvo que trabajar en la aceptación y percepciones de la comunidad respecto a la nueva OSC.

Los retos respecto a la nueva OSC:

1. Apropiación de parte de las y los colaboradores del proyecto de la misión, visión y valores de AHM.
2. Aceptación de las y los jóvenes en las distintas comunidades.
3. Vinculación con Organismos públicos y OSC's .

Las estrategias de mitigación respecto a la nueva OSC:

1. Cuidado del cuidador
    - Retroalimentación constante del personal de la organización responsable de la implementación
    - Retiro de integración y planeación con los demás colaboradores y programas de AHM
2. El taller está orientado en el reconocimiento y participación juvenil, con libertad de enfocarse en los intereses propios de las y los jóvenes en cada taller.
3. Participación en “redes” y elaboración de estrategias conjuntas.

Sesión 6. Monitoreo y evaluación

Temas

- Monitoreo y evaluación.
- Sistematización de la información.
- Beneficio del monitoreo y evaluación.

Objetivo

- Comprender la diferencia entre el monitoreo y la evalaución.
- Entender la necesidad de la sistematización de la información.
- Comprender el beneficio del monitoreo y la evaluación en la práctica.

Es común confundir el monitoreo con la evaluación. La diferencia fundamental entre uno y otro está en su objetivo final. El monitoreo es generalmente definido como una actividad de vigilancia de los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el periodo de implementación. La evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados. Para ello, se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad, para comprender los logros o la ausencia de ellos (ONU Mujeres, 2012).

a. Sistematización de la información

Las acciones de monitoreo y evaluación requieren de un ejercicio de sistematización de la información que supone el establecimiento de mecanismos de organización y clasificación de la misma. Se concibe como un procedimiento de acumulación de información sobre las acciones realizadas y la experiencia de los involucrados para la realización de la práctica, y que permite comprender y esquematizar la intervención.

Las etapas de la sistematización son:

1. Integración de cadena de valor
2. Revisión documental
3. Valoración participativa
4. Potencial de replicabilidad
5. Documentación

Ilustración 6: Etapas de la sistematización

Integración de la cadena de valor	• Permite desagregar los diferentes elementos de la intervención, identificando así los aspectos de ésta que pueden considerarse únicos y retadores y en los cuales vale la pena profundizar para generar explicaciones y conocimientos relevantes.
Revisión documental	• Tiene el objetivo de generar más información y ampliar el entendimiento que se tiene sobre la práctica que se está estudiando, para inferir de manera particular cómo se ha gestionado a intervención y qué tan estandarizada, formalizada, institucionalizada y analizada ha sido.
Valoración participativa	• Cuando se trabaja en campo, en la interpretación y significación del proceso; se consideran los aspectos subjetivos relevantes para recuperar lecciones y aprendizajes.
Análisis potencial de replicabilidad	• Deben visualizarse con anticipación o durante la ejecución de las intervenciones las posibles amenazas o retos que se presentan para la replicación. Así mismo, identificar, con mayor claridad, cuáles son las oportunidades que presenta el contexto.
Documentación	• Permite estructurar los insumos de sistematización para comunicarlos de forma lógica y ordenada

b. El beneficio del monitoreo constante

Monitorear constantemente el proyecto, así como evaluarlo ayuda a manejar de mejor manera los recursos y permite incrementar la calidad y el impacto de la atención brindada. Como efecto colateral, estas acciones favorecen un manejo más adecuado de la información y facilitan la sistematización de buenas prácticas como parte del proceso de operación.

A continuación se presenta, a través de un ejemplo, los tipos de información que se pueden extraer a través del monitoreo constante y la evaluación de los procesos:

Ilustración 7: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (1/3)

Al inciar el programa:	Formatos de registro:	Hoja de registro
		Permiso de uso de imagen
		Circular para padres
		Cuestionario diagnóstico
		Cuestionario de indicadores

Ilustración 8: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (2/3)

Otros formatos:	Solicitud de compras
	Solicitud de transferencias
	Reporte de caja chica

Ilustración 9: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (3/3)

Seis meses después de la implementación del programa:

Taller	Atención psicosocial	Monitoreo	Administración
Fichero de actividades	Bitácora de consultoría	Relatorías	Solicitud de compras
Hoja de registro	Entrevista inicial	Evaluación por sesión	Solicitud de transferencias bancarias o cheques
Ficha de inscripción	Formato de canalización	Evaluación general	Reporte de caja chica
Carta de uso de imagen (para mayores y menores de 18 años y a externos)	Formato de seguimiento	Minuta de reuniones semanales	
Cuestionario de diagnóstico		Ficha de seguimiento de acuerdos	
Cuestionario de indicadores			
Autorización para visitas guiadas			
Bitácora de incidentes			
Registros de trabajo comunitario			
Bitácora de cámaras			

Es importante destacar que la relevancia de estos formatos no es la cantidad, sino la calidad de la información que permiten recabar. Con la implementación y revisión de estos formatos, además de cumplir con los requerimientos propios del proyecto, se puede analizar información que permite plantear nuevas metas y actividades que fortalecen la intervención, por ejemplo:

- Estrategias de comunicación externa
- Archivo fotográfico
- Catálogo de servicios

Sesión 7. Brechas en la implementación

Temas

- Brechas que existen durante la implementación.

Objetivo

- Comprender y saber enfrentar las diferentes brechas que pueden surgir en la implementación entre los objetivos deseados y el resultado obtenido.

Mientras la implementación sucede, es posible que surjan brechas entre los objetivos deseados y el resultado obtenido, por lo que es importante hacer las preguntas adecuadas para prevenir estas brechas y tener mayor éxito en la implementación. Las brechas entre los objetivos y el resultado pueden ser:

1. De apropiación
2. De sustentabilidad
3. De incidencia
4. De comunicación y visibilidad

a. Brecha de apropiación:

Preguntarse: Los beneficiarios de la política pública:

- ¿Se sienten identificadas?
- ¿Se sienten beneficiadas?
- ¿Se sienten consideradas en la toma de decisiones?

Algunas acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de apropiación y apoyar la implementación son:

- Ajustes en el plan de trabajo incluyendo acciones que tengan como objetivo generar una estrategia de identidad.
- Adaptar las formas de nuestras intervenciones considerando elementos propios de la comunidad.
- Abrir espacios de participación distintos a quienes forman el público objetivo.
- Usar herramientas de análisis para detectar los puntos de desacuerdo e inconformidad mientras sucede la implementación.

b. Brecha de sustentabilidad:

Preguntarse: ¿Puede el proyecto permanecer en el largo plazo?

¿Cuáles son las posibilidades y garantías para su permanencia?

Las acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de sustentabilidad son:

- Diseñar una estrategia de sustentabilidad financiera a mediano y largo plazo desde la población objetivo. Ejemplo: diálogo público- privado; diálogo tercer sector- privado.
- Prospectar escenarios futuros con los componentes del programa o la política que pueden permanecer.
- Mapear dependencias, donantes e instituciones que apoyen financiera y políticamente el proyecto partiendo de los resultados.

c. Brecha de incidencia:

Preguntarse: ¿La experiencia de la política pública genera algún cambio institucional para que la problemática se reduzca, sea atendida de una forma distinta o adquiera mayor relevancia?

Las acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de incidencia durante la implementación son:

- Socializar al equipo de trabajo el marco institucional en el que se inserta la problemática de atención.
- Discutir en el equipo y con las personas beneficiarias la posible agenda de incidencia, la estrategia de interacción con los actores públicos y los mensajes.
- Apoyar la agenda de incidencia con la información generada por el mismo programa.
- Destinar en el plan de trabajo tiempo y ciertos recursos a las acciones de incidencia.

d. Brecha de comunicación y visibilidad:

Preguntarse: ¿Quién está hablando de la política?

¿La comunidad y las personas con las que se trabaja podrían describir los objetivos y las acciones de la política?

Algunas acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de comunicación y visibilidad durante la implementación:

- Integrar un enfoque de comunicación al desarrollo que abone a los objetivos de la política.
- Transformar los resultados preliminares en productos de comunicación que puedan compartirse con audiencias diversas.
- Visibilizar constantemente los resultados con acciones de comunicación entre las comunidades y público objetivo a través de medios Ad hoc.
- Armonizar acciones de comunicación a fechas que sean significativas para el ámbito de operación del proyecto.

1. Ejercicio aplicado

Leer de manera individual el caso que se presenta. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para proceder a realizar el ejercicio.

Ejercicio 1: Estudio de caso: Programa Conjunto para Reducir la Violencia y Crear Capital Social, El Salvador (1/2)

El Salvador es el país más densamente poblado de América Central, con aproxiamdamente 6 millones de habitantes en un territorio y una tasa de emigración de las más altas a nivel mundial. Tras más de una década de violencia armada, la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 colocó a El Salvador en una transcición hacia la institucionalidad democrática. No obstante, la paz no trajo consigo el fin de la violencia. Esta última, ha alcanzada altas tasas de homicidio que ha colocado al país entre los más violentos de la región, incluso con mayor número de muertes que en el período de la guerra y similares que a las presentadas en países con conflictos armados. Esta situación ha traído repercusiones inmediatas y directas sobre la convivencia y la calidad de vida de las persona.

La violencia es un fenómeno fundamentalmente urbano, concentrado en las ciudades con mayor volumen poblacional caracterizados por altos índices de marginalidad. El Espacio público es el principal escenario de violencia e inseguridad, lo que ha provocado su abandono. La violencia afecta especialmente a la población joven, 80% de las víctimas de homicidios son personas jóvenes: 89% hombres y 11% mujeres y 14 de cada 100 víctimas son menores de edad. Mientras tanto los homicidios de mujeres se incrementaron el 50% de 1999 a 2006, pasando de una tasa de 6.22 a 12.37 por cada cien mil habitantes. En ese mismo sentido, la violencia intrafamiliar afecta a una mujer salvadoreña cada 7 minutos acumulándose en el año 2008 un total de 57,702 denuncias de mujeres agredidas.

Las principales causa de la violencia en El Salvador son el entorno físico deteriorado o carente de espacios apropiados para la recreación; vacío de autoridad competente, ausencia de planes específicos para abordar la problemática, deserción y ausentismo escolar; escasa oportunidades de formación laboral y empleo, y la proliferación de armas de fuego presente en el 80% de los homicidios. La violencia juvenil y las maras son ampliamente percibidas como los responsables de la mayoría de los actos delictivos y de la violencia. Con pocas excepciones, ha habido muy poco análisis empírico sobre las maras por lo que el porcentaje de violencia atribuible a estos grupos varía ampliamente de territorio a territorio.

Esta situación genera factores de riesgo asociados con la violencia juvenil (pobreza y desigualdad, desempleo y desocupación juvenil, migración, tráfico de drogas disponibilidad de armas de fuego), lo que indica la necesidad de enfrentar estos temas como una manera de prevenir una escalada de violencia juvenil en el futuro. La violencia es un problema que afecta a toda la región, algunos estudios sugieren que los costos generales en términos económicos alcanzan 7.7 por ciento del PIB de América Central. Cada año, los costos de seguridad y las pérdidas causadas por la violencia le cuestan al sector privado un monto equivalente al 3.7 por ciento de sus ventas. Otras mediciones muestran que el valor de las pérdidas en vidas humanas y las discapacidades provocadas por la violencia en la región llegan a 1.2 por ciento del PIB de la región.

Estudio de caso: Programa Conjunto para Reducir la Violencia y Crear Capital Social, El Salvador (2/2)

En materia de políticas públicas, los esfuerzos nacionales no han logrado los resultados esperados. En los últimos años, las acciones se han orientado principalmente a tomar medidas de control como el Plan Mano Dura y Súper Mano Dura que ha realizado detenciones a jóvenes presuntamente asociados con el fenómeno de las pandillas. Existe un Consejo Nacional de Seguridad Pública que interviene en este tema, asesorando al Ejecutivo en materia de seguridad analizando y proponiendo políticas y ayudando en su Ejecución. Este consejo trabaja cercanamente con el Ministerio de Seguridad y Justicia organizando diversas meas de trabajo para la prevención. En este mismo sentido, diversos estudios académicos señalan que existe en el país una ausencia de políticas integrales que se acompaña de una debilidad institucional con ciertos niveles de descoordinación, duplicidad de esfuerzo poco involucramiento de actores locales en la gestión de la seguridad y promoción de la convivencia ciudadana.

El municipio de San Salvador está identificado como uno de los más violentos del país con una tasa de 40.8 violaciones por cada 100 mil habitantes y de 77.9 homicidios por cada 100 mil habitantes para el año 2008, ubicándose por la media del país. El municipio se caracteriza también por tener altos índices de hacinamiento. A nivel local, la Alcaldía Municipal de San Salvador formuló y aprobó en el año 2007, una "Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana", en la cual se considera intervenciones concretas para abordar la problemática de la violencia a partir de enfoques preventivos y con participación de la comunidad, la empresa privada y otros actores de la vida municipal.

Algunas organizaciones internacionales están interesadas en impulsar un programa atendiendo la problemática en El Salvador. Dicho programa debería atender los distritos V, VI y el Centro Histórico del municipio de San Salvador en los cuales existen 138 comunidades marginales, 7 barrios populares, 113 colonias, 38 condominios residenciales, 11 mercados públicos, 65 parques y plazas y un total de 61 instituciones educativas.

Para mayor información sobre esta experiencia, consultar: http://www.nacionesunidas.org.sv/fodm-paz/

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Algunas Agencias Internacionales están interesadas en impulsar un proyecto atendiendo la problemática en El Salvador y piden asesoría técnica a su municipio en el diseño.

Paso 1: Definición del problema a resolver.

Detectar los problemas descritos en el caso y enumerarlos de manera que sea más fácil establecer prioridades.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Paso 2: Identificar el objetivo del programa.

Detectar cuál es el objetivo del programa una vez priorizados los problemas.

Objetivo: _____

Paso 3: Definir las características del programa.

- Especificar la población objetivo del programa.
- Identificar los servicios u apoyos que podría ofrecer el programa para solucionar la problemática identificada.

Recordemos que la estrategia debe de tomar en cuenta:

- Los recursos y las capacidades institucionales disponibles
- El marco internacional de derechos humanos
- El público objetivo
- Las diferencias de género

Paso 4: Implementación.

Identificar quién debe de implementar el proyecto y los actores clave que podrían estar a favor o en contra.

Actor u actores responsables de la implementación:

_____

_____

Actor	Actor secundario / Actor principal	Ideología/Objetivos	Recursos que ofrece	A favor / En contra de la política	Mensaje a transmitir para contar con su apoyo
1.					
2.					
3.					

2. Ejercicio aplicado

Leer de manera individual el caso que se presenta. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para proceder a realizar el ejercicio.

Ejercicio 2: Estudio de caso aplicado

El Gobierno Municipal de Parangutirimicuaro ha recibido fondos de un grupo de donantes internacionales y del Gobierno Federal, mismos que han sido etiquetados para la construcción de infraestructura dedicada a la juventud parangutirimicuaritana.

Usted es el encargado de darle seguimiento al proyecto y en reuniones con las personas de la comunidad elegida para construir la obra, se ha dado cuenta que hay una oposición a la construcción de la obra por parte de la población objetivo y que incluso algunas personas amenazan con realizar protestas. Su Presidente Municipal le ha informado que viene una comisión a inaugurar (empezar la construcción) la obra en 2 semanas, dicha Comisión está formada por las instituciones donantes y representantes de las instituciones a nivel federal.

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Paso 1: Definir ¿Cómo gestionaría la situación?

_____

_____

_____

_____

Paso 2: Responder ¿Qué le diría al Presidente Municipal?

_____

_____

_____

Ejercicio 3: Estudio de caso aplicado

Como parte del la evaluación intermedia del *Programa Ciudad Mujer,* cuya ejecución está bajo su responsabilidad, se detectó que un importante porcentaje de las mujeres con las que se ha trabajado el empoderamiento económico mediante pequeños subsidios para iniciar su negocio presentan dificultades con sus relaciones intrafamiliares:

- Violencia física de parte de sus cónyuges.
- Poca atención a hijas e hijos por desequilibrio en actividad económica y vida personal.
- Separación del cónyuge (proveedor) sin prever nueva situación económica.

Se le ha pedido que aplique medidas correctiva al efecto de estas políticas.

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Paso 1: Definir ¿Cómo gestionaría la situación?

_____

_____

_____

_____

Paso 2: Responder ¿Qué medidas aplicaría para corregir el efecto de las políticas?

_____

_____

_____

Lecturas adicionales

a. Sesión 1

- Mapeo de alcances (Outcome Mapping): http://www.outcomemapping.ca/

- Diseño centrado en las personas (Center human design): Human Centered Design Toolkits: https://www.ideo.org/

b. Sesión 5

- Cuidado del cuidador: http://www.youtube.com/watch?v=XwJMC0CjVwc

c. Sesión 7

- FAO, World Bank, and The Communication Iniciative. *World Congress on Communication for Development*. Washington, 2007.

- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. *Manual De Incidencia En Políticas Públicas*. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.

Glosario

Enfoque de derechos: marco de análisis que implica sistemáticamente prestar atención a los principios y estándares de derechos humanos buscando hacerles operativos a lo largo de todo el ciclo de políticas y proyectos.

Enfoque de reducción del daño: enfoque que promueve la dignidad y los derechos humanos de las personas que incluso tienen un comportamiento de alto riesgo.

Estrategia: conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluación: mide los resultados generados.

Implementación: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, para llevar algo a cabo.

Monitoreo: Análisis periódico de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, procesos, bienes/servicios y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Es un sistema de información que indica si las cosas se están haciendo bien.

Población objetivo: la que podrá ser atendida por el programa, una vez analizados criterios y restricciones operativas, financieras e institucionales.

Bibliografía

- Camacho, Hugo, Luis Cámara, Rafael Cascante, and Héctor Sainz. El Enfoque Del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Editado por Fundación CIDEAL and Acciones De Desarrollo Y Cooperación. Madrid, 2001.
- Centro Latinoamericano Para El Mapeo De Alcances. Mapeando Alcances. Centro Latinoamericano Para El Mapeo De Alcances, 2009.
- Corkery, Joan, Anthony Land, and Jean Bossuyt. Institutional Path or Institutional Maze? A Study Based on the Introduction of Cost-Sharing for Education in Three African Countries. N.p.: European Centre for Development Policy Management, 1995.
- Creative Commons. Human Centered Design. 2nd ed.
- Dorantes Aguilar, Gerardo L. Agenda Comunicativa Para La Implementación Exitosa De Políticas Públicas. Universidad Nacional Autónoma De México, 2012.
- FAO, World Bank, and The Communication Initiative. World Congress on Communication for Development. Washington, 2007.
- ONU Mujeres, ¿Cuál es el monitoreo y evaluación? 2012. En: http://www.endvawnow.org/es/articles/330-cual-es-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html?next=331
- Revuelta Vaquero, Benjamín. La Implementación De Políticas Públicas. Vol. 16. Hidalgo: Universidad Michoacana De San Nicolás Hidalgo, 2007.
- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. Manual De Incidencia En Políticas Públicas. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.
- Vining, Aidan R. "Thinking Strategically about Adoption and Implementation." Policy Analysis Concepts in Practice. By David L. Weimer. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 382-416.

FUNDACIÓN idea
Implementación, Diseño,
Evaluación y Análisis de Políticas Públicas

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manual de evaluación

Contenido

Sesión 1. Evaluación ***113***

a. ¿Qué es la evaluación? *113*

b. ¿Para qué sirve evaluar? *114*

Sesión 2. Tipos de evaluación ***116***

a. Evaluación de necesidades *116*

b. Evaluación de diseño *117*

c. Evaluación de procesos *120*

d. Evaluación de resultados *122*

e. Evaluación de impacto *125*

i. Diseño experimental 127

ii. Diseño cuasi experimental 129

f. Evaluación de costo-beneficio *135*

Sesión 3. La evaluación y las decisiones de política pública ***138***

Sesión 4. Monitoreo ***139***

Lecturas adicionales ***144***

a. Sesión 1 ..... *144*

Glosario ***145***

Bibliografía ***146***

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Proceso para llevar a cabo una evaluación 113

Ilustración 2: Metodología de la evaluación 114

Ilustración 3: Evaluación de necesidades: Agua contaminada a causa de actividades agrícolas ... 117

Ilustración 4: Preguntas a resolver para una evaluación de diseño..... 117

Ilustración 5: Programas de subsidio de Financiera Rural 118

Ilustración 6: Programas de subsidio de Financiera Rural 119

Ilustración 7: Diferencia de la evaluación de resultados y de impacto..... 122

Ilustración 8: Diferencia entre la línea base y el seguimiento 123

Ilustración 10: Cambios atribuibles al programa 126

Ilustración 11: Grupo de tratamiento vs control 127

Ilustración 12: Beneficio bruto vs neto 129

Ilustración 11: Casos de diarrea evitados por US$ 1.000 gastados (intervalos) 136

Ilustración 14: Árbol de evaluación y monitoreo..... 138

Ilustración 15: Grado de estudios de las responsables..... 141

Ilustración 15: Tiempo de experiencia formal previa en cuidado infantil 141

Ilustración 17: Grado de estudios de las responsables..... 142

Ilustración 18: Satisfacción con distintos aspectos del Programa 143

Índice de tablas

Tabla 1: Ejemplo de evaluación de procesos: Programa de transferencias en Perú 121

Tabla 2: Comparativo antes y ahora de características físicas (% muy bueno/bueno) 124

Tabla 3: Porcentaje de viviendas, según material de las paredes 125

Tabla 4: Porcentaje de viviendas, según material del techo..... 125

Tabla 5: Porcentaje de viviendas, según material del piso 125

Tabla 6: Tipos de evaluación 137

Tabla 7: Alimentos de la estancia 142

Tabla 8: Recomendaciones del monitoreo 143

Índice de cuadros

Cuadro 1: Ejemplo de la evaluación de diseño (1/3) 118

Cuadro 2: Ejemplo de la evaluación de diseño (2/3) 119

Cuadro 3: Ejemplo de la evaluación de diseño (3/3) 120

Cuadro 4: Ejemplo de la evaluación de resultados para un programa de vivienda (1/2) 124

Cuadro 5: Ejemplo de la evaluación de resultados para un programa de vivienda (2/2) 125

Cuadro 6: Ejemplo de Evaluación con diseño experimental 128

Cuadro 7: Ejemplo del programa “Esta es tu casa” (1/3) 131

Cuadro 8: Ejemplo del programa “Esta es tu casa” (2/3) 132

Cuadro 9: Ejemplo del programa “Esta es tu casa” (3/3) 133

Cuadro 10: Ejemplo del Propensity Score Matching 134

Cuadro 11: Ejemplo de costo-efectividad 136

Cuadro 12: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (1/4) 140

Cuadro 13: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (2/4) 141

Cuadro 14: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (3/4) 142

Cuadro 15: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (3/4) 143

Sesión 1. Evaluación

Temas

- Definición y objetivos de la evaluación.
- La utilidad y propósito de la evaluación.

Objetivo

- Entender el propósito de evaluar las políticas públicas y la metodología para hacerlo.
- Comprender la utilidad y el beneficio de la evaluación para un programa de política pública.

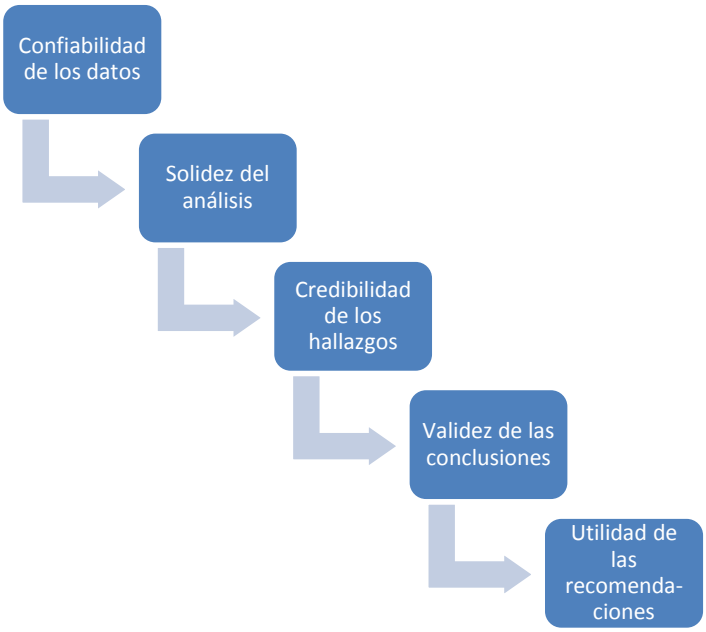
a. ¿Qué es la evaluación?

Evaluar es recolectar y analizar sistemáticamente la información. La evaluación es importante porque provee insumos relevantes para la formulación de políticas y la toma de decisión. Toda buena evaluación requiere de un proceso integral de observación, medición, análisis e interpretación. Para poder llevar a cabo una evaluación es necesario conocer una intervención pública - ya sea una norma, un programa, o una política - para juzgar la intervención con base en evidencias, respecto a su diseño, implementación, resultados e impactos. Esto permitirá una toma de decisión orientada a: mejorar la asignación de recursos, modificar o crear un programa y analizar si los servicios provistos por el programa están generando los resultaos esperados.

Ilustración 1: Proceso para llevar a cabo una evaluación

Una evaluación arroja resultados y se diseña con base en una metodología rigurosa que contempla: la confiabilidad de los datos, la solidez del análisis, la credibilidad de los hallazgos, la validez de las conclusiones y la utilidad de las recomendaciones.

Ilustración 2: Metodología de la evaluación



b. ¿Para qué sirve evaluar?

Las evaluaciones proporcionan información sobre los cambios en el bienestar de las personas y, en el caso de las evaluaciones de impacto, permiten identificar si estos cambios pueden atribuirse al programa implementado. La evaluación de programas permite identificar la relación causal entre el programa y los resultados de interés.

Realizar una evaluación nos permite aprender de las experiencias y asumir una mejor toma de decisiones respecto a la asignación eficaz y eficiente de recursos. La evaluación también permite una mayor eficiencia en la rendición de cuentas y transparencia y es una oportunidad para mejorar el diseño y operación de los programas.

- Las evaluaciones facilitan una mayor rendición de cuentas, transparencia y negociación política debido a que:
  - Los programas utilizan recursos públicos, por lo tanto, es necesario saber cómo se están gastando y si se están logrando los objetivos planteados.
  - La sociedad puede conocer el grado de eficacia y eficiencia de la administración pública.
  - La información sobre el desempeño de los programas en operación puede guiar las decisiones del gobierno de tal forma que el conjunto de políticas y programas con mayor costo-efectividad reciban recursos en el presupuesto.
- La evaluación sirve como una oportunidad de aprendizaje para perfeccionar el diseño y la operación de programas puesto que:
  - Genera mayor conocimiento sobre problemas complejos y sobre el tipo de intervenciones necesarias para obtener mejores resultados.
  - Informa sobre la funcionalidad de la intervención.

- Da a conocer los efectos y la magnitud de éstos en el bienestar de las personas.
- Identifica si los efectos son los mismos para diferentes grupos de la población.
- Permite obtener información sobre cómo mejorar el proceso de operación de un programa.

Sesión 2. Tipos de evaluación

Temas

- Tipos de evaluación que existen.
- El fin de los tipos de evaluación.

Objetivo

- Entender el objetivo de cada tipo de evaluación, y las preguntas que busca responder.
- Identificarr las diferencias en los propósitos y usos de cada tipo de evaluación así como de sus metodologías.

Existen distintas formas de realizar una evaluación de programas dependiendo el propósito que se busque. Las evaluaciones difieren según las intenciones o preguntas que se quieran responder.

Las herramientas de evaluación se pueden seleccionar en función de:

- Preguntas interesantes a responder
- Etapa en el ciclo de una política pública o programa
- Tiempo que lleva operando el programa
- Información requerida y disponible
- Restricciones de tiempo, recursos y capacidad técnica e institucional

Existen diferentes tipos de evaluación:

- Necesidades (diagnóstico)
- Diseño
- Implementación o proceso
- Resultados (avances)
- Impacto (causalidad)
- Eficiencia (costo-efectividad)

a. Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades identifica la naturaleza y el alcance de un problema, define la población objetivo y determina la atención que se necesita para hacer frente al problema. Este tipo de evaluación es importante porque los programas no arrojarán los resultados esperados si el servicio no se diseña adecuadamente para atender las necesidades, o si las necesidades realmente no existen.

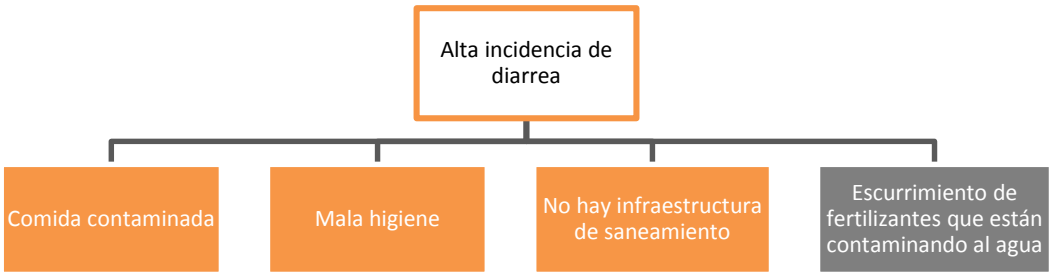
Las evaluaciones de necesidades evalúan el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir al contestar:

- ¿Cuál es el problema que se quiere resolver?
- ¿Cuáles son las causas y efectos del problema?
- ¿Cuál es la brecha entre la situación real y la situación deseada?
- ¿Cómo se resuelve el problema? ¿Qué alternativas de solución hay?
    - Fortalezas y debilidades de los programas y servicios disponibles

- Recursos disponibles para atender el problema

En la siguiente ilustración se muestra un problema y cuatro posibles causas.

Ilustración 3: Evaluación de necesidades: Agua contaminada a causa de actividades agrícolas



La evaluación de necesidades ayudará a valorar cuál de las posibles causas es la que está originando el problema ya que si las fuentes que contaminan el agua potable están relacionadas con la agricultura (fertilizantes), las intervenciones en infraestructura de saneamiento como baños y sistemas de alcantarillado podrían no resolver el problema y habría un desperdicio de recursos.

b. Evaluación de diseño

La evaluación de diseño examina hasta qué punto las características de la intervención o programa sirven para el cumplimiento de sus objetivos. Este tipo de evaluación valora si la cadena causal del programa es coherente y lógica. Toda buena evaluación de diseño responde a las siguientes preguntas acerca del programa que desea evaluar:

Ilustración 4: Preguntas a resolver para una evaluación de diseño

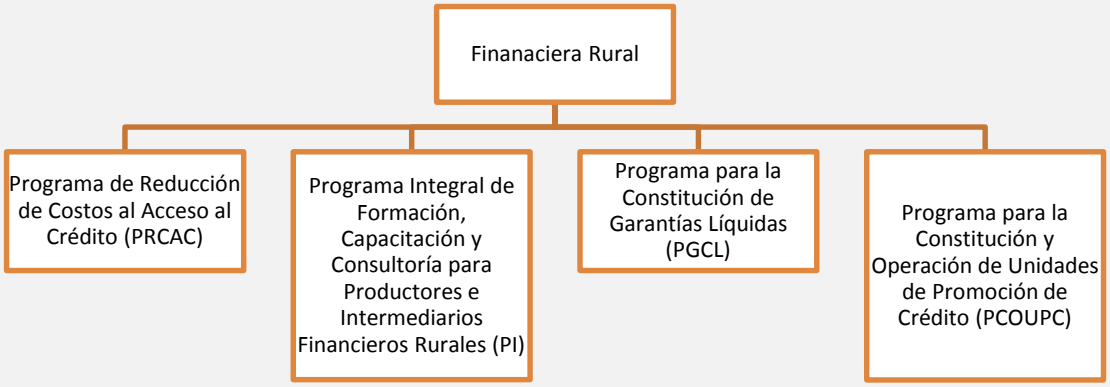
¿Se identifica el problema o necesidad que busca atender?
¿Se cuenta con un diagnóstico del problema que describa las causas, efectos y características del problema y que cuantifique la población que presenta el problema?
¿Se cuenta con una justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que el programa lleva? ¿la justificación es consistente con el diagnóstico?
¿Existe definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo?
¿Se vincula a los objetivos establecidos en los documentos de planeación sectorial, nacional, internacional?
¿Existe una Matriz de Marco Lógico (MML)? ¿Sigue una lógica vertical?
¿Los indicadores de la MML son claros, medibles, relevantes, monitoreables?
¿Con qué otros programas y en qué aspectos el programa evaluado tiene complementariedades o duplicidades?

Fuente: Modelo de Términos de Referencia para La Evaluación en Materia De Diseño, CONEVAL.

Cuadro 1: Ejemplo de la evaluación de diseño (1/3)

Ejemplo: La agencia de desarrollo Financiera Rural (FinRural) opera cuatro programas de subsidios. En el documento Diagnóstico no se identifica el problema que pretende resolver cada programa.

Ilustración 5: Programas de subsidio de Financiera Rural



FinRural cuenta con un documento denominado "Programas de Apoyo para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural", que contiene cierta información análoga a la necesaria en un Diagnóstico.

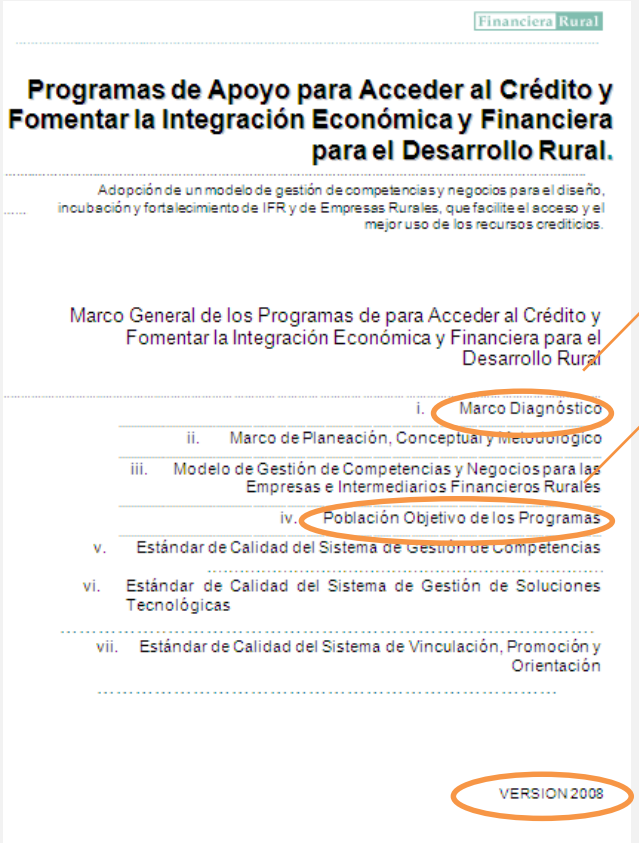
Sin embargo, dicho documento corresponde a un análisis de la problemática general del crédito en el sector rural; no identifica el problema que el PRCAC, el PI, el PGCL y el PCOUPC –en específico– buscan resolver, por lo tanto, una evaluación de diseño señalaría que la cadena causal del programa no es coherente.

Fuente: Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 Programa para la Constitución de Garantías Líquidas.

Cuadro 2: Ejemplo de la evaluación de diseño (2/3)

Ejemplo: Se documenta la problemática general, pero no el problema específico que da lugar a la existencia de cada programa de Financiera Rural

Ilustración 6: Programas de subsidio de Financiera Rural


Financiera Rural

Programas de Apoyo para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural.

Adopción de un modelo de gestión de competencias y negocios para el diseño, incubación y fortalecimiento de IFR y de Empresas Rurales, que facilite el acceso y el mejor uso de los recursos crediticios.

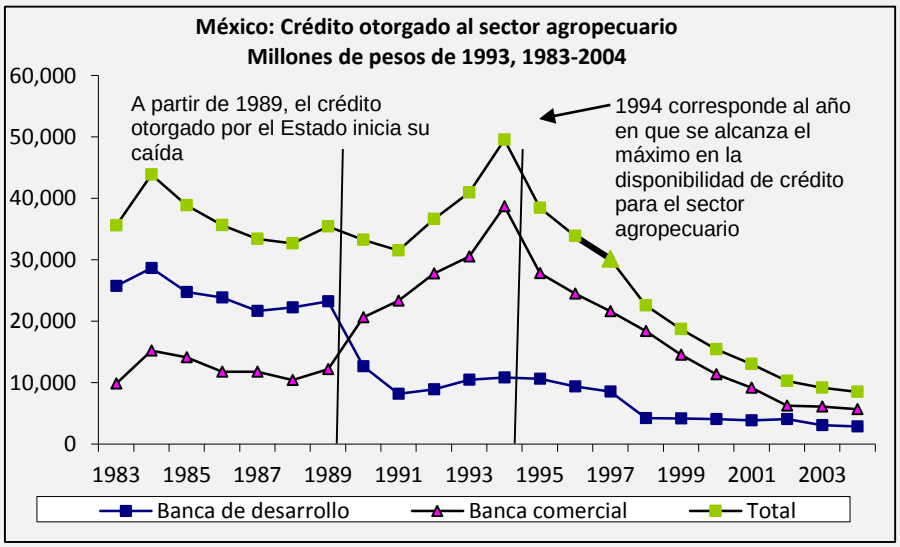
Marco General de los Programas de para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural

i. Marco Diagnóstico
ii. Marco de Planeación, Conceptual y Metodológico
iii. Modelo de Gestión de Competencias y Negocios para las Empresas e Intermediarios Financieros Rurales
iv. Población Objetivo de los Programas
v. Estándar de Calidad del Sistema de Gestión de Competencias
vi. Estándar de Calidad del Sistema de Gestión de Soluciones Tecnológicas
vii. Estándar de Calidad del Sistema de Vinculación, Promoción y Orientación

VERSION 2008

Análisis de la problemática general del crédito en el sector rural.

Definición de Población Objetivo por Programa sin identificación de la Problemática específica a resolver.



Cuadro 3: Ejemplo de la evaluación de diseño (3/3)

Ejemplo: Se identificaron duplicidades y complementariedades entre programas de la Administración Pública Federal y Financiera Rural.

- Se identificó que los programas de apoyo muestran complementariedad con programas operados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- Se identificaron relaciones de duplicidad en función del tipo de apoyos que otorgan los programas específicos operados por FIRA y Financiera Rural como agentes técnicos en contraste con otros programas que otorgan apoyos similares y que son operados por otras dependencias federales.
- Se identificó que tanto el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) como la Secretaría de Economía (SE) otorgan apoyos del mismo tipo a través de tres programas: 1. BANSEFI: el Programa de Apoyo para Fomentar la Inclusión Financiera y el Fortalecimiento del Sector de Ahorro y Crédito Popular; 2. SE: el Programa del Fondo de micro financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), al igual que el 3. Programa de Fomento Tecnológico Esquema de Fortalecimiento de las Competencias Financiera y Empresarial para Intermediarios Financieros no Bancarios.

Se recomienda diseñar esquemas en los programas de financiamiento que promuevan, de manera coordinada, una cultura financiera entre productores del medio rural y los temas relacionados con las formas de acceder a los instrumentos financieros que ofrecen las diferentes instituciones de financiamiento, se trate de la banca de desarrollo y/o de los programas de micro financiamiento que ofrece la SE.

Fuente: Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 Programa para la Constitución de Garantías Líquidas.

c. Evaluación de procesos

La evaluación de procesos analiza la efectividad de las operaciones del programa, el proceso de la implementación y la entrega de servicios. Esta evaluación analiza los pasos y actividades en la entrega del bien o servicio y el grado de apego de éstos a la operación planeada.

Dicha evaluación de procesos tiene como objetivo conocer cómo funciona el programa. La evaluación busca examinar si:

- La operación se apega a los manuales de operación.
- Los servicios están siendo entregados a los destinatarios que se pretendía atender.
- La cantidad y calidad del bien o servicio que se entrega corresponde a lo planeado.
- Los procedimientos operativos son los apropiados para entregar a tiempo el bien o servicio.
- Se cuenta con los recursos humanos, financieros e infraestructura adecuada para proveer el bien o servicio a tiempo y con calidad.
- El proceso que recorren los beneficiarios para recibir el apoyo.
- Los beneficiarios están satisfechos con los procesos y con los apoyos que reciben.
- Existen cuellos de botella operativos.
- Las responsabilidades están bien asignadas entre os actores operativos.

Tabla 1: Ejemplo de evaluación de procesos: Programa de transferencias en Perú

Se identificaron áreas de oportunidad para mejorar la operación del programa de transferencias condicionadas en Perú.

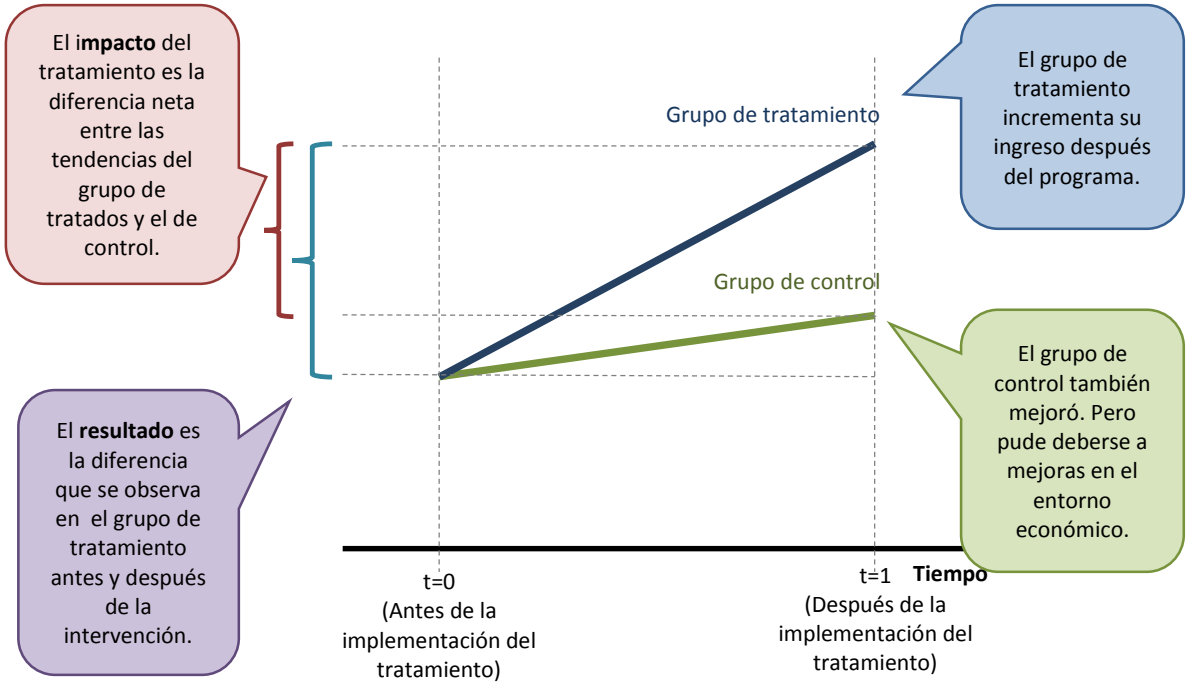
Área	Hallazgo	Consecuencias
Normatividad	Existen directrices individuales por proceso, emitidas en fechas diversas y por áreas distintas, en lugar de sólo un documento que explique de forma integral el proceso operativo del Programa.	El hecho de que distintas áreas puedan emitir directrices separadas provoca un exceso de requerimientos, toda vez que cada área trata de maximizar la información que puede obtener de los responsables de las actividades. La diversidad de directrices hace necesaria la emisión de documentos normativos adicionales que buscan condensar, conciliar y priorizar los requerimientos derivados de las primeras.
Capacidad operativa	El número de Gestores Locales (GL) es bajo para la carga operativa que tienen asignada.	La razón de gestores/hogares a su cargo rebasa la cifra que se requeriría para una operación adecuada.
	Al menos 46% del tiempo de los GL es dedicado al proceso de verificación de corresponsabilidades.	El sistema aplicado – en el cual son los GL los que transportan los formatos de verificación a las unidades de salud y escuelas, los llenan y capturan su información – es altamente ineficiente si se le compara con la alternativa natural: que los médicos y maestros hicieran el llenado de los formatos, y los enviaran a las oficinas regionales del Programa.
	La carga de información de corresponsabilidades en el sistema informático se realiza en pantallas de captura y exclusivamente mediante conexión a web.	Dado que el sistema informático está basado en web, y que la alimentación de información es mediante pantallas de captura, los GL pueden ejecutar la actividad completa de captura sólo cuando tienen acceso a internet. Además, dado que todos los GL realizan las labores de recolección de formatos y alimentación de información en las mismas semanas, el sistema se satura, generando problemas de acceso, así como de guardado (y la consecuente necesidad de recapturar información).

d. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados se refiere a los efectos brutos del programa, es decir, no descuenta del efecto observado la influencia de factores externos a la intervención.

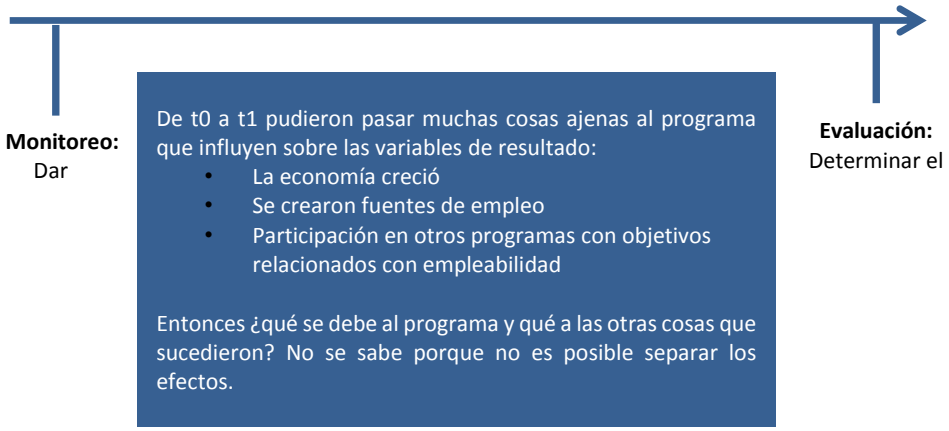
Frecuentemente se utiliza el término "evaluación de resultados" como sinónimo de evaluación del impacto, sin embargo, son distintas. La evaluación de resultados proporciona los efectos brutos y la evaluación de impacto proporciona los efectos netos.

Ilustración 7: Diferencia de la evaluación de resultados y de impacto



En una evaluación de resultados no es posible atribuir los cambios observados en los beneficiarios a su participación en el programa. En la siguiente ilustración se especifica la diferencia entre la línea base y el seguimiento del programa, ya que en este lapso de tiempo pudieron ocurrir diferentes acciones que pudieron afectar a su vez los resultados observados.

Ilustración 8: Diferencia entre la línea base y el seguimiento



- Línea base:
  - ¿Qué condiciones presentaban los beneficiarios antes de recibir el bien o servicio?
  - Se puede recabar la información en t0 o bien, preguntar en retrospectiva en t1 sobre las condiciones que tenían en t0.
- Seguimiento:
  - Se investiga cómo han cambiado las condiciones de los beneficiarios después de un determinado tiempo (t1) de estar expuesto o de haber estado expuesto al programa.

Cuadro 4: Ejemplo de la evaluación de resultados para un programa de vivienda (1/2)

Ejemplo: La evaluación de resultados para un programa de vivienda examinó aspectos relacionados con la vivienda antes y después del recibir el apoyo.

Del padrón de beneficiarios del programa se seleccionó una muestra de beneficiarios:

- De 585 mil 392 viviendas se seleccionaron mil 560 casos.
- Como no se hizo un levantamiento previo para tener una línea base, las preguntas se hicieron sobre el estado actual y sobre el estado anterior al haber recibido el apoyo: enfoque retrospectivo.

Pregunta:

En una escala donde 1 es PÉSIMO y 5 es MUY BUENO, ¿cómo calificaría el siguiente aspecto de su vivienda actualmente? Y antes de recibir, ¿cómo lo calificaba?

Tabla 2: Comparativo antes y ahora de características físicas (% muy bueno/bueno)

Aspecto	Ahora	Antes	Diferencia ahora-antes
Materiales del piso	63	20	44
Tamaño de toda la vivienda	53	20	33
Materiales del techo	50	18	32
Numero de cuartos	45	17	29
Tamaño de las habitaciones	44	17	26
Temperatura de la casa	55	30	25
Distribución de los espacios	44	20	24
Materiales de paredes	43	20	23
Ventilación	56	33	23
Materiales de las ventanas	42	19	22
Materiales de las puertas	41	20	21
Luz natural (luz del sol)	56	35	21

Fuente: Elaboración propia del Informe de la Evaluación Específica de Resultados Intermedios y de Seguimiento, FONHAPO.

Cuadro 5: Ejemplo de la evaluación de resultados para un programa de vivienda (2/2)

Ejemplo: La evaluación de resultados para un programa de vivienda examinó aspectos relacionados con la vivienda antes y después del recibir el apoyo.

Tabla 3: Porcentaje de viviendas, según material de las paredes

Material de paredes	Antes	Ahora
No tiene paredes	0.2	0
Material de desecho	0.3	1.5
Lámina de cartón	3.0	0.3
Lamina de asbesto o metálica	3.5	1.4
Carrizo, bambú o palma	3.7	0.2
Embarro, bajareque, tejamanil o terrado	2.1	0.0
Madera	18.9	0.3
Adobe	8.8	1.8
Tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento	57.5	94.5
Otro material	1.7	0.0
No sabe/ no contestó	0.3	0.0
Total	100.0	100.0

Tabla 4: Porcentaje de viviendas, según material del techo

Material del techo	Antes	Ahora
No tiene techo	0.2	0
Material de desecho	0.3	1.5
Lamina de cartón	3.0	0.3
Lamina de asbesto o metálica	3.5	1.4
Palma, teja o madera	3.7	0.2
Teja	2.1	0.0
Loza de concreto, tabique, ladrillo o terrado viguería	18.9	0.3
Otro material	8.8	1.8
No sabe/ no contestó	1.1	1.2
Total	100.0	100.0

Tabla 5: Porcentaje de viviendas, según material del piso

Material del piso	Antes	Ahora
Tierra	34	7.3
Cemento o firme	51.7	85.4
Madera, mosaico o loseta	9.3	6.3
Otro material	4.4	0.6
No sabe/ no contestó	0.6	0.5
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia del Informe de la Evaluación Específica de Resultados Intermedios y de Seguimiento, FONHAPO.

e. Evaluación de impacto

En la evaluación de impacto se busca saber si los efectos observados pudieron haber ocurrido en la ausencia del programa. Las preguntas que responde una evaluación de impacto son:

- ¿Cómo ha cambiado el bienestar de los beneficiarios como resultado del programa?
- ¿Los efectos son atribuibles al programa o hubieran ocurrido sin él?

Por ejemplo, se podría preguntar:

- ¿Cuál es el efecto del programa de "becas de capacitación laboral" en el empleo de jóvenes? ¿Cuál sería el nivel de empleo si no existiera el programa?
- ¿Cuál es el efecto del programa de deportes escolares en los índices de obesidad infantil?

Los cambios que se evidencian con la evaluación de impacto pueden ser previstos o no previstos, así como pueden ser positivos o negativos.

Los impactos son previstos cuando se han formulado hipótesis sobre ciertos cambios que el programa podría generar en los beneficiarios con base en los objetivos del programa, diagnósticos y evaluaciones de impacto. Por ejemplo, si se lleva a cabo una transferencia condicionada a la asistencia escolar es probable que exista un aumento en años de escolaridad.

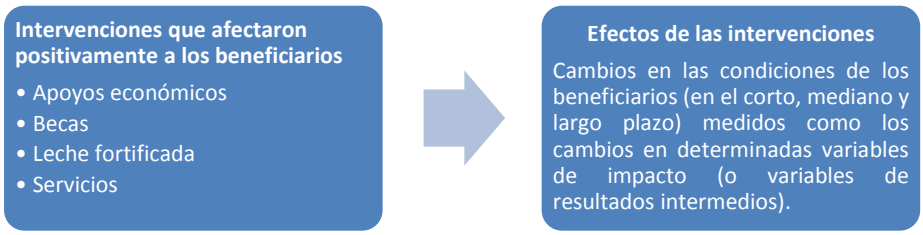
Los impactos no previstos son cambios en el bienestar de los beneficiarios, también atribuibles al programa, pero que no habían sido considerados en las preguntas de evaluación o en el diseño. Por ejemplo, si se lleva a cabo una transferencia condicionada a la asistencia escolar puede que exista una reducción en la oferta laboral de los padres.

Los impactos positivos son los cambios que representan una mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios. Los impactos negativos son cambios no deseados que deterioran la vida de los beneficiarios. Por ejemplo, con la transferencia condicionada a la asistencia escolar puede existir una reducción en el tiempo disponible para ocio de las madres de familia.

Establecer impacto es establecer causalidad.

En este tipo de evaluación es importante señalar que establecer impacto es establecer causalidad. Es decir, el vínculo entre el impacto del programa y los efectos observados. Cuando se responde una pregunta de impacto es necesario comparar lo que ocurrió con lo que hubiese ocurrido sin el programa. A este escenario hipotético de lo que hubiera ocurrido sin el programa se le conoce como contrafactual.

Ilustración 9: Cambios atribuibles al programa



El contrafactual representa el estado del mundo que participantes de un programa habrían experimentado en la ausencia del programa. No se puede evaluar a un participante siendo beneficiario y no siendo beneficiario al mismo tiempo ya que una vez que entra a ser beneficiario, aunque deje de serlo en el futuro, nunca vuelve a estar en el estado en el que se encontraba antes de ser beneficiario. Esto es importante puesto que

El contrafactual es el qué hubiera pasado si no se hubiera intervenido con un programa.

para estudiar el qué hubiera sucedido, es decir, el contrafactual, es necesario construir o replicar la situación ya que este estado al ser hipotético no se puede observar.

Construir o replicar el contrafactual se puede hacer por medio de dos vías:

1. Diseño experimental
2. Diseño cuasi-experimental

i. Diseño experimental

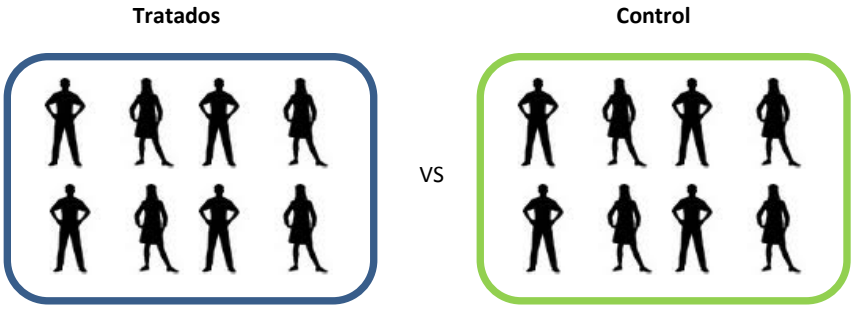
En una evaluación experimental, se asigna aleatoriamente a las personas en un grupo de control o a un grupo de tratamiento.

La asignación aleatoria se refiere a que la pertenencia de una persona al grupo que recibe el programa o al que no lo recibe es resultado del azar, por ejemplo, de lanzar una moneda o de una lotería. Debido a la asignación aleatoria, la participación en el programa no depende de características de las personas sino de la suerte.

En una evaluación experimental, se asigna aleatoriamente a las personas en un grupo de control o a un grupo de tratamiento.

Al inicio de la evaluación con diseño experimental los dos grupos son en promedio equivalentes, tanto en características observables (edad, sexo, estado civil, escolaridad), como en características no observables (talento, motivación, autoestima). Para iniciar con la evaluación se introduce el único elemento que los hace diferentes: un grupo recibe el programa (tratamiento) y otro no (control). Después de un tiempo se mide la variable de resultado que sea de interés en ambos grupos, los resultados se comparan y la diferencia se atribuye al programa.

Ilustración 10: Grupo de tratamiento vs control



Cuadro 6: Ejemplo de Evaluación con diseño experimental

Ejemplo: Se usó un diseño experimental para evaluar la efectividad de dar información a adolescentes sobre el riesgo de infección de VIH/SIDA en Kenia.

Contexto:

- Kenia es el 10° país africano en incidencia de VIH/SIDA.
- Los niños son vistos como una "ventana de esperanza" en la lucha contra el SIDA ya que su patrón sexual no está firmemente establecido.
- El currículo oficial escolar promueve la abstinencia como único método para prevenir el VIH/SIDA. La prevalencia del VIH es tres veces más alta entre mujeres adolescentes que entre hombres adolescentes.
- En la escuela no se explica que los adultos varones jóvenes tienen más probabilidad de tener el virus que los niños y adolescentes.
- Los hombres de 25 años tienen mucha más probabilidad de tener el virus VIH que niños adolecentes de 16 años. Esto significa que las relaciones sexuales con parejas mayores (a menudo llamados "Sugar Daddies") son particularmente peligrosas para las niñas adolecentes.

Hipótesis: Brindar información a las mujeres sobre la prevalencia del VIH por género y edad puede reducir la incidencia de relaciones sexuales inter-generacionales sin protección.

Tratamiento: Campaña de Información sobre el Riesgo Comparativo.
El tratamiento consistió en una plática de 40 minutos, con un video educativo de 10 minutos, una discusión abierta sobre el sexo transgeneracional y en escribir en el pizarrón las tasas detalladas sobre la prevalencia del virus VIH, desagregadas por género y edad.

Grupo de tratamiento:

- De una muestra de 328 escuelas primarias que recibieron educación sobre VIH/SIDA, orientada sólo a la abstinencia, se eligieron aleatoriamente 71 escuelas que recibirían la "Campaña de Información sobre el Riesgo Comparativo".
- La aleatoriedad garantiza que no haya una diferencia sistemática entre las escuelas de tratamiento y de control.

Grupo de control:

- Las 328 escuelas restantes.

Método de análisis:

- Se compara el impacto de los dos tipos de información otorgada: la del currículo oficial y la de la "Campaña de Información sobre el Riesgo Comparativo".
- El método tuvo un costo de US$ 0.80 por estudiante y $90 por embarazo evitado.

Resultados:

- La incidencia de embarazos se redujo en 28% (de 5.8% de niñas que se embarazan en un año a 3.9%). Esto sugiere que la intervención redujo la probabilidad de que las niñas se involucraran en sexo no seguro.
- Se redujo el sexo transgeneracional no seguro: la tasa de embarazo con hombres mayores en 5 o más años de edad cayó en 61%, sin aumento compensatorio en embarazos con parejas adolecentes.
- La incidencia de embarazos se redujo, lo que sugiere que la intervención redujo la probabilidad de que las niñas se involucraran en sexo no seguro.

ii. Diseño cuasi experimental

Las evaluaciones de impacto cuasi-experimentales se basan en técnicas que generan grupos de comparación que se asemejan al grupo de tratamiento. Los métodos cuasi-experimentales dependen de supuestos para argumentar que los grupos de comparación son similares.

Las evaluaciones de impacto cuasi-experimentales generan grupos de comparación que se asemejan al grupo de tratamiento.

Existe la ventaja en este tipo de experimentos de que dado que los miembros de los grupos (tratamiento y control) no difieren sistemáticamente al principio del experimento, cualquier diferencia que surja posteriormente entre ellos se puede atribuir al programa y no a otros factores.

Los tipos de métodos cuasi-experimentales son:

1. Pre-post
2. Diferencia simple
3. Otros métodos que pueden aplicarse de forma rigurosa y que pueden proveer buena información, pero requieren mucha información estadística, son: diferencias en diferencias, *matching*, variables instrumentales y regresión discontinua.

Pre-post

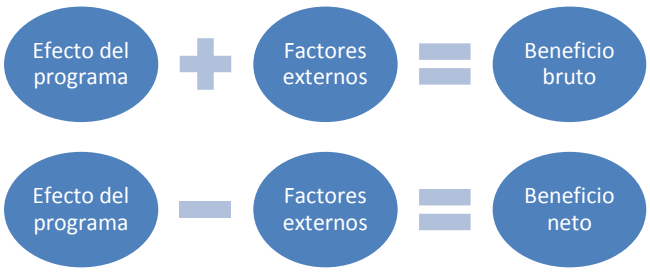
En este tipo de métodología, el contrafactual es la misma persona antes y después de la intervención. Un problema con el método pre-post es que los factores externos pueden ser responsables de los cambios en el bienestar de los beneficiarios y no necesariamente el programa implementado. Es decir, en este método no es posible aislar otros factores que afectan los resultados.

Por ejemplo:

- ¿Los niños crecieron por el maíz fortificado o por el hecho de ser niños?
- ¿La tasa de desempleo cayó entre los participantes de un programa de capacitación debido a los conocimientos y destrezas que adquirieron en el programa o como consecuencia del aumento en la tasa de crecimiento económico del país?

En el método pre-post lo que sabemos es el beneficio bruto y lo que queremos saber es el beneficio neto, el cual nos dice los efectos del programa sin los factores externos.

Ilustración 11: Beneficio bruto vs neto



Diferencia simple

En el método de diferencia simple, el contrafactual son aquellos que no participaron en el programa, comparados después de la intervención. El problema con este tipo de método es que los individuos que deciden participar en un programa son distintos a aquellos que deciden no participar.
Por ejemplo, en un programa voluntario de capacitación para el trabajo, los participantes tienen características distintas a los no participantes, puesto que el hecho de inscribirse voluntariamente los diferencia de aquellos que no se inscribieron.

Es importante reconocer que los grupos no sólo son distintos en características observables, también en características no observables. Las características en las que difieren, sean observables o no observables, influyen sobre los resultados.

Cuadro 7: Ejemplo del programa "Esta es tu casa" (1/3)

Ejemplo: Efecto de la entrega de subsidios para la compra de vivienda, en el pago de créditos hipotecarios.

El programa "Esta es tu Casa" operado por la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) tiene como finalidad apoyar a personas de bajos ingresos para adquirir una vivienda, a través de un subsidio financiero que sirve como garantía en créditos hipotecarios que otorgan distintas instituciones financieras como el INFONAVIT y el FOVISSSTE.

Hay riesgos en los créditos otorgados a trabajadores en condiciones de pobreza relacionados con la estabilidad laboral:

Nivel de ingreso, veces el salario mínimo (VSM)	Porcentaje de personas ocupadas		
	Tienen contrato escrito	**No tienen contrato escrito**	**No saben**
Hasta 1 VSM	4.0%	42.3%	53.7%
Entre 1 y 2 VSM	24.9%	50.8%	24.2%
De 2 a 3 VSM	42.5%	38.1%	19.4%
De 3 a 5 VSM	57.1%	21.4%	21.5%
Más de 5 VSM	60.4%	9.5%	30.0%

Fuente: Autores con información de la ENOE.

Nivel de ingreso, veces el salario mínimo (VSM)	Porcentaje de personas ocupada que trabajan bajo contrato escrito, según…			
	Indefinido	**Duración del contrato temporal**		
		Menos de 2 meses	**2 a 6 meses**	**6 meses a 1 año**
Hasta 1 VSM	61%	5%	17%	12%
Entre 1 y 2 VSM	74%	5%	11%	7%
De 2 a 3 VSM	82%	3%	7%	5%
De 3 a 5 VSM	86%	1%	5%	4%
Más de 5 VSM	89%	1%	4%	3%

Fuente: Autores con información de la ENOE.

Se esperarían altas tasas de incumplimiento y por lo tanto, costos de servicio superiores cuando el crédito se otorga a personas de ingresos menores. Las instituciones hipotecarias tendrían que incrementar la tasa de interés o recibir subsidios.

Fuente: "Financiamiento de la Vivienda en México: El Estado y la Sostenibilidad del Futuro" conducido por Marco A. López-Silva, Raúl Abreu-Lastra, Alberto Saracho-Martínez y Agustín Paulín-Hutmacher (Fundación IDEA, A.C) para el Banco InterAmericano (IADB) . Publicado en 2011.

Cuadro 8: Ejemplo del programa "Esta es tu casa" (2/3)

Ejemplo: Efecto de la entrega de subsidios para la compra de vivienda en el pago de créditos hipotecarios.

Los datos: Una muestra grande de 222 mil observaciones para el periodo 2007-2009. La muestra representa alrededor de 16% de todas las operaciones hipotecarias completadas en el INFONAVIT en ese periodo. La base de datos contenía información sobre características socioeconómicas, características del crédito, de la vivienda y del comportamiento de repago del solicitante del préstamo.

Pregunta de la evaluación: ¿Los solicitantes que recibieron un subsidio (que recibieron el tratamiento) muestran un comportamiento de pago distinto a los solicitantes que no recibieron el apoyo financiero (los que no recibieron el tratamiento)?

Variables de resultado: Número de meses consecutivos sin fallar un pago inmediatamente después de haber adquirido la casa. Porcentaje de pagos mensuales incumplidos.

Reto: Tener un grupo de control válido para responder a ¿qué hubiera pasado con los beneficiarios del subsidio si no lo hubieran recibido?

Solución: CONAVI tiene recursos limitados y el orden de atención es conforme llega la solicitud. Por lo tanto, hay trabajadores que cumplen con los requisitos (son elegibles), pero que no recibieron el subsidio.

Metodología: *Propensity Score Matching* (PSM) para construir un contrafactual con base en características observables de aquellos que recibieron el tratamiento. Cada participante se "parea" con un no participante de acuerdo con un puntaje de propensión que corresponde a la probabilidad de ser asignado al tratamiento en función de características observables que no son afectadas por la intervención.

Supuestos: Las diferencias entre los tratados y el grupo de control que pudieran tener un efecto sobre la asignación del subsidio son observables (por ejemplo, nivel de ingreso y de ahorro), y por tanto se pueden introducir en el PSM.

Fuente: Fuente: "Financiamiento de la Vivienda en México: El Estado y la Sostenibilidad del Futuro" conducido por Marco A. López-Silva, Raúl Abreu-Lastra, Alberto Saracho-Martínez y Agustín Paulín-Hutmacher (Fundación IDEA, A.C) para el Banco InterAmericano (IADB) . Publicado en 2011.

Cuadro 9: Ejemplo del programa "Esta es tu casa" (3/3)

Ejemplo: El programa de subsidios no representa implicaciones financieras negativas para las instituciones hipotecarias.

Los resultados:

- No hay efectos negativos sobre el comportamiento de pago
- Incluso, los subsidios parecen mejorar el comportamiento de pago de los trabajadores
- Los solicitantes con menores ingresos que recibieron el subsidio, acceden a casas de mayor valor y de mejor calidad, que lo que hubieran obtenido sin el apoyo.
- Por lo tanto, se logran los objetivos sociales de mejorar el acceso a vivienda de calidad y a créditos hipotecarios a través de garantías, sin debilitar la situación financiera de las instituciones hipotecarias

Fuente: "Fuente: "Financiamiento de la Vivienda en México: El Estado y la Sostenibilidad del Futuro" conducido por Marco A. López-Silva, Raúl Abreu-Lastra, Alberto Saracho-Martínez y Agustín Paulín-Hutmacher (Fundación IDEA, A.C) para el Banco InterAmericano (IADB) . Publicado en 2011.

Cuadro 10: Ejemplo del Propensity Score Matching

Ejemplo: La idea detrás del PSM es encontrar un no participante que es "tan similar como sea posible" a un participante del programa.

Matching con un número pequeño de variables:

En una universidad se invita a participar a los alumnos a un curso de lectura rápida. La participación es voluntaria y se asume que los participantes del curso fueron mujeres u hombres, de ingeniería o de licenciatura. Se cuenta con información sobre el sexo y la carrera, así como de las calificaciones de todos los alumnos, participantes y no participantes.

Se quiere averiguar el impacto de un curso sobre el desempeño escolar

Para saber cuál es el contrafactual, se escoge a un grupo de alumnos que no participaron en el curso. El problema de esto, es que es probablemente los que participaron voluntariamente de todas formas iban a obtener mejores calificaciones porque son alumnos más motivados e interesados.

En este caso se recomienda usar *matching*: para cada estudiante que tomó el curso encontrar otro estudiante que sea lo más parecido posible pero que no tomó el curso.

Mujeres, Ingeniería A= (T-C)	Mujeres, Licenciatura B= (T-C)
Hombres, Ingeniería B= (T-C)	Hombres, Licenciatura D= (T-C)

Procedimiento:

1. Hay cuatro "tipos de estudiantes", A, B, C y D.
2. En cada celda se calculan las diferencias entre las calificaciones obtenidas por los estudiantes que fueron al curso (T) y los que no fueron (C).
3. Así se logra comparar estudiantes "similares".
4. Se calcula el efecto del curso promediando las cuatro diferencias del paso anterior.

Seguramente hay más variables relacionadas con participar en el curso y que también influyen sobre el desempeño escolar. Pero, ya no podríamos organizar la información en celdas. Se recurre al PSM porque resume en un número (puntaje) todas las características. De esta forma, se comparan individuos son puntajes similares.

f. Evaluación de costo-beneficio

El análisis costo-beneficio evalúa si los beneficios obtenidos con el programa justifican los costos asociados al mismo. Un análisis costo-beneficio cuantifica los beneficios y costos de una actividad y los pone en la misma medida métrica (a menudo en una unidad monetaria).

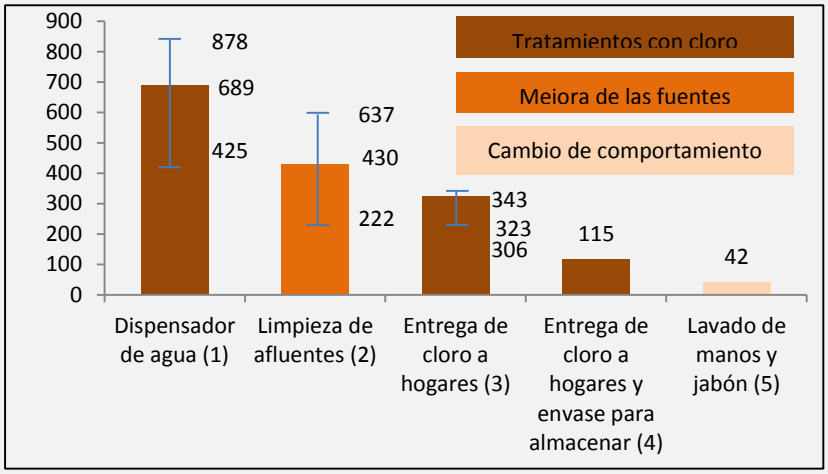
El análisis costo-beneficio sirve para justificar una intervención cuyos beneficios superan a los costos. El problema de este tipo de análisis es que cuantificar el beneficio en términos monetarios puede ser extremadamente difícil y subjetivo. Si no hay consenso sobre el valor del beneficio puede producir resultados controversiales.

Existe otro tipo de análisis, el de costo-efectividad, que mide el impacto del programa sobre el costo del mismo. Este análisis considera el impacto de un programa (por ejemplo, porcentaje de reducción en la incidencia de la diarrea), y lo divide por el costo del programa, generado estadísticas como el número de casos de diarrea prevenidos por peso invertido. Es una herramienta útil para elegir entre posibles alternativas, y la ventaja es que no crea ningún juicio respecto del valor del beneficio (reducción de los casos de diarrea).

Cuadro 11: Ejemplo de costo-efectividad

Ejemplo: Es posible hacer comparaciones costo-efectividad entre distintas alternativas para reducir la diarrea.

Ilustración 12: Casos de diarrea evitados por US$ 1.000 gastados (intervalos)



1) Dispensar cloro en forma gratuita en las fuentes de agua de la comunidad; (2) entubar con concreto las fuentes de agua, reduce la contaminación de aguas subterráneas; (3) entrega de cloro a los hogares en forma gratuita, en Kenia; (4) entrega de cloro a los hogares en forma gratuita, además de entregar un envase para un almacenaje limpio, en Pakistán; (5) intensa promoción del lavado de manos con distribución gratuita de jabón.

Fuente. Poverty Action Lab http://www.povertyactionlab.org/es/lecciones/diarrea-infantil.

A manera de resumen y recapitulando todo lo que hemos explicado hasta ahora sobre los distintos tipos de evaluación, se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 6: Tipos de evaluación

Tipo de evaluación	Para qué sirve	Qué información requieren
Necesidades	• Identificar la naturaleza y el alcance de un problema social • Definir la población objetivo a ser atendida • Determinar la atención que se necesita para hacer frente al problema	• Información cuantitativa y cualitativa • Fuentes estadísticas y documentales • Observación directa
Diseño	• Examina hasta qué punto las características del programa sirven a sus objetivos • Determinar si la cadena causal/Árbol de problemas es lógico	• Revisión documental • Entrevistas
Procesos	• Identificar el proceso real que implica la entrega del bien o servicio, qué tanto se parece al proceso operativo planeado, y si dicho proceso es eficiente • Saber si se cuenta con los recursos financieros, humanos, técnicos adecuados • Verificar la calidad y la oportunidad de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios	• Revisión documental • Entrevistas • Observación directa • Grupos de enfoque • Datos del monitoreo
Resultados	• Cambios del programa sobre el bienestar de los beneficiarios. No es posible aislar la influencia de factores externos al programa.	• Aplicación de encuestas • Línea basal y seguimiento
Impacto	• Efectos del programa sobre el bienestar de los beneficiarios. Dichos efectos son atribuibles a la participación en el programa • Responden a: ¿qué hubiera pasado con los beneficiarios en la ausencia del programa?	• Análisis estadístico y econométrico de encuestas y registros administrativos • Línea basal y seguimientos • Se sugiere complementar con métodos cualitativos
Costo-beneficio (C-B) Costo-efectividad (C-E)	• C-B: Herramienta para saber si los beneficios exceden los costos de un programa • C-E: Divide el impacto de un programa entre el costo, generando indicadores que sirve para comparar alternativas	• Información sobre los costos del programa • Identificar y cuantificar los beneficios • Resultados de evaluaciones de impacto

Sesión 3. La evaluación y las decisiones de política pública

Temas

- La evaluación y las decisiones de política pública.

Objetivo

- Comprender la manera en la cual la evaluación de los programas ayuda a tomar mejores decisiones de política pública.

La evaluación es un instrumento de información y de ayuda para la decisión pública. No obstante, es sólo uno de los insumos que el formulador de política usa para orientar sus decisiones.

La fortaleza de la evaluación dependerá de su calidad y de la capacidad de incidencia en las decisiones de política pública. Se sugiere que la evaluación contenga:

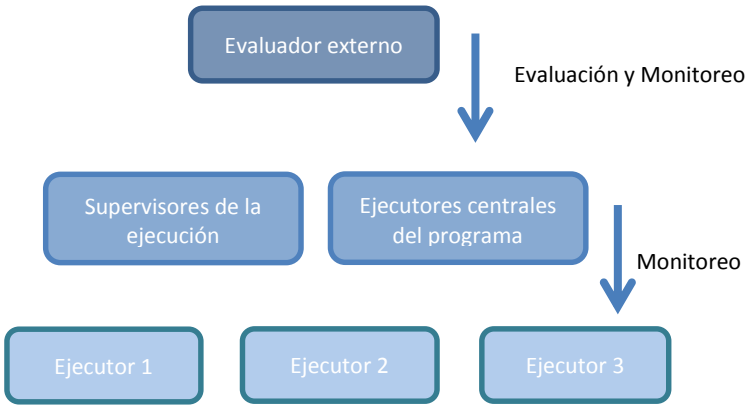
- Estudios técnicamente rigurosos con objetivos claros
- Documentos "accesibles" y "cortos" para distintos públicos
- Resultados oportunos y disponibles en tiempos políticos clave (negociación del presupuesto, antes de expandir un programa)
- Además de los resultados, dar recomendaciones

Quienes toman la iniciativa de efectuar una **evaluación** pueden ser responsables pertenecientes a la institución o externos a ella, pero quienes realizan la evaluación deben ser externos para garantizar objetividad.

Como el objetivo del **monitoreo** es distinto, puede ser realizado por:

- Supervisores de la ejecución de la misma institución (áreas de planeación, evaluación y seguimiento)
- El área central encargada de la ejecución, interesada en conocer cómo se opera el programa por las oficinas regionales o delegaciones

Ilustración 13: Árbol de evaluación y monitoreo



Sesión 4. Monitoreo

Temas

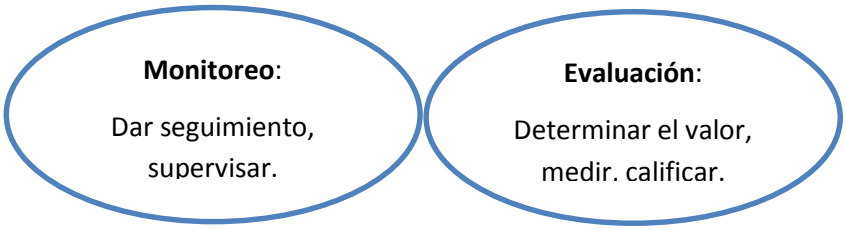
- Monitoreo de los programas de política pública.

Objetivo

- Entender el propósito del monitoreo y los beneficios que aporta a la evaluación de programas.

El monitoreo es el análisis periódico de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, procesos, bienes/servicios y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Es un sistema de información que indica si las cosas se están haciendo bien. Específicamente el monitoreo permite:

- Contar con información oportuna y continua sobre si los bienes y servicios se están entregando como se tenía planeado
- Medir el desarrollo y los productos de un programa en comparación con sus objetivos, metas, cronogramas
- Verificar que los procedimientos siguen lo establecido en los documentos normativos
- Dar seguimiento a la información financiera (avances en la aplicación de los recursos públicos) y de desempeño (acciones ejecutadas, resultados alcanzados)



Cuadro 12: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (1/4)

Ejemplo: El Programa de Estancias Infantiles (PEI) realizó un ejercicio de monitoreo para mejorar los procesos de supervisión y del programa

Objetivos:

1. Llevar a cabo una supervisión externa de una muestra aleatoria de las estancias del país, representativa a nivel nacional y estatal mediante la utilización de una cédula de observación, para verificar el cumplimiento de las Reglas de Operación
2. Ofrecer sugerencias para mejorar los procesos de supervisión, incluyendo modificaciones concretas a la cédula de supervisión actual
3. Ofrecer recomendaciones para la definición de atribuciones en materia de supervisión, que pudieran hacer más eficiente dicho proceso
4. Entender mejor algunos aspectos del funcionamiento de las estancias.

Metodologías:

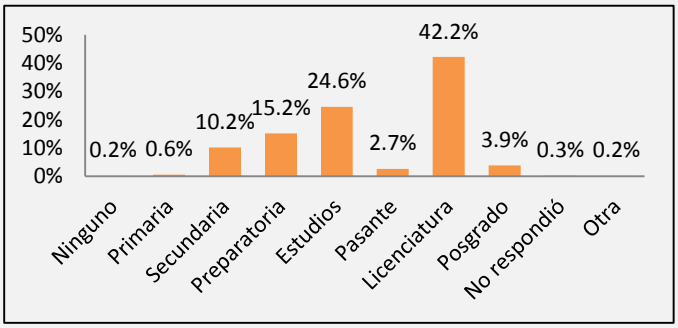
1. Monitoreo en campo: Supervisión física y entrevista a responsable a una muestra de 2,388 estancias
    1. Instrumento: Cédula de supervisión que recopiló información sobre:
        - Perfil de las asistentes y responsables en las estancias, y utilidad de las capacitaciones
        - Tipo de alimentación (infraestructura, alimentos, higiene)
        - Costos de operación de las estancias y sostenibilidad del programa
        - Trato institucional y satisfacción con el programa
        - Documentación institucional
        - Las condiciones de seguridad en las estancias y en su entorno y "focos rojos" o incumplimiento de normas básicas de seguridad e higiene
        - Características y condiciones físicas de la estancia y acceso a servicios básicos de la estancia
2. Entrevistas a profundidad con delegados de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y enlaces del DIF Nacional en 6 estados

Fuente: Monitoreo en Campo Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. Informe Final. Elaborado por C-230 Consultores y FLACSO México.

Cuadro 13: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (2/4)

Ejemplo: Las responsables de las estancias tienen mayor escolaridad del mínimo exigido por las Reglas de Operación; la mayoría tiene experiencia formal de cuidado infantil y casi la totalidad han tomado los cursos de capacitación básica.

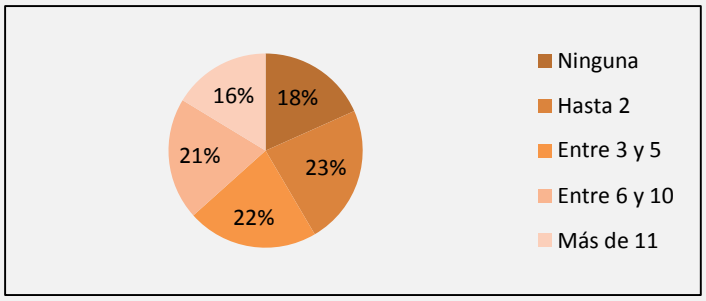
Ilustración 14: Grado de estudios de las responsables



Número de observaciones: 2,385 estancias infantiles.
Población representada: 8,660 estancias infantiles.

48.3% de las responsables han cursado (son pasantes) o completado estudios de licenciatura o posgrado. Únicamente 10.2% tienen sólo secundaria (el requisito mínimo).

Ilustración 15: Tiempo de experiencia formal previa en cuidado infantil



Número de observaciones: 2,385 estancias infantiles.
Población representada: 8,660 estancias infantiles.

Se pudo constatar que la mayoría de las responsables (81.7%) sí tienen experiencia formal previa cuidando niños.

Este ejercicio se hace cada cierto periodo de tiempo

Fuente: Monitoreo en Campo Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. Informe Final. Elaborado por C-230 Consultores y FLACSO México.

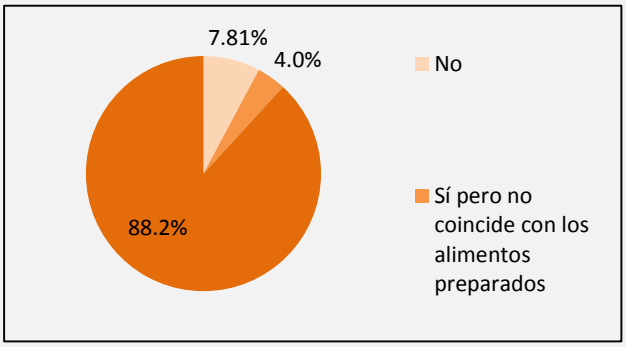
Cuadro 14: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (3/4)

Ejemplo: Casi la totalidad de las estancias proporciona a los niños todos los alimentos que consumen durante el día (no solicitan alimentos llevados de casa) y cumple con el requisito de proporcionar dos alimentos calientes y un refrigerio.

Tabla 7: Alimentos de la estancia

Quién proporciona los alimentos de la Estancia	
	Porcentaje
De su casa	0.4
Los proporciona la Estancia	98.4
Casa y Estancia	1.2

Ilustración 16: Grado de estudios de las responsables



Número de observaciones: 2,385 estancias infantiles.
Población representada: 8,660 estancias infantiles.

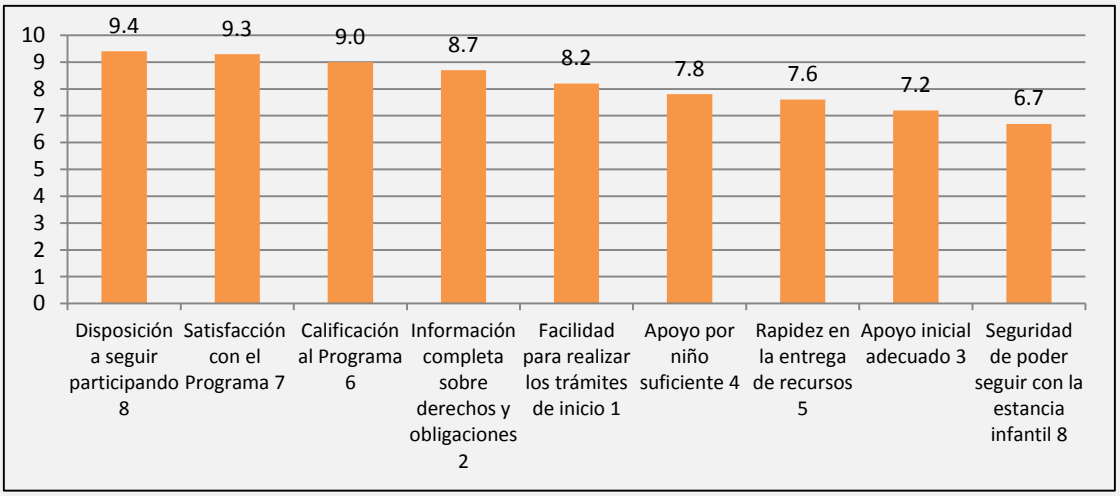
Fuente: Monitoreo en Campo Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. Informe Final. Elaborado por C-230 Consultores y FLACSO México.

Cuadro 15: Ejemplo del Programa de Estancias Infantiles (3/4)

Ejemplo: Las responsables están satisfechas con el Programa.

En general, las responsables asignan calificaciones superiores a 8 (en una escala del 1 al 10) en los temas relacionados con información, facilidad para abrir la estancia, satisfacción con el Programa y disposición a seguir trabajando

Ilustración 17: Satisfacción con distintos aspectos del Programa



El Monitoreo además de comparar lo que "debe" ser con lo que sucede en la realidad, arroja recomendaciones para mejorar los procesos y la calidad de los bienes y servicios que el programa otorga. El Monitoreo debe ser un ejercicio continuo.

Tabla 8: Recomendaciones del monitoreo

Tema	Recomendación
Capacidades: perfil del personal a cargo de los niños	Un porcentaje importante de las responsables no tomó el curso básico de manejo de finanzas, útil para el buen manejo de las estancias. Por lo que se recomienda impartir este curso a quienes aún están pendientes y asegurarse que el curso se imparta a las nuevas responsables (próximas aperturas). Según numerosos funcionarios estatales, no todas las capacitaciones tienen la calidad adecuada o suficiente. Se recomienda que la SEDESOL supervise este aspecto para determinar si la afirmación es correcta. De ser el caso, se recomienda que tenga una cercana supervisión de las capacitaciones impartidas o coordinadas por otras instituciones.
Alimentación	Ya que las únicas personas que asisten de forma regular a las capacitaciones son las responsables, pero no son ellas necesariamente quienes preparan los alimentos, sería conveniente que las personas encargadas de la preparación de los alimentos en la estancia asistan al curso de menús y alimentos del DIF Nacional, para asegurar que los procedimientos de higiene y las consideraciones nutricionales lleguen a la persona indicada.
Trato institucional	Actualmente, la SEDESOL realiza cerca de una visita de supervisión cada 1.5 meses., es decir, todavía no se alcanza el ideal de una visita por estancia por mes. Se sugiere buscar opciones para la automatización de la información de la supervisión, lo que permitirá que un mayor número de personas estén en campo haciendo supervisiones y que éstas sean de mayor tiempo

Fuente: Monitoreo en Campo Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. Informe Final. Elaborado por C-230 Consultores y FLACSO México.

Lecturas adicionales

a. Sesión 1

- Banco Mundial. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Gertler, Paul J; Martínez, Sebastián. (2007). La Evaluación de Impacto en la Práctica. Washington, DC. http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf
- Banco Mundial. Departamento de Evaluación de Operaciones. Grupo de Programas de Gestión de Conocimientos y Desarrollo de la Capacidad de Evaluación (OEDPK). (2004). Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, Métodos y Enfoques. Washington, DC. http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/ME_Spanish.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Navarro, Carlos. (2005). Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de Lucha Contra la Pobreza. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/21591/manual41.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social. Distrito Federal, México. http://web.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en Materia de Diseño. Distrito Federal, México. http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/normatividad_matriz/Modelo_de_terminos_de_referencia_evaluacion_diseno_final.pdf

Glosario

Contrafactual: Es una estimación de cuál habría sido el resultado para un participante en el programa en ausencia del programa. Es el qué hubiera pasado si no se hubiera intervenido con un programa.

Costo-efectividad: Mide el impacto del programa sobre el costo del mismo. Este análisis considera el impacto de un programa y lo divide por el costo del programa, generado

Diseño cuasi-experimental: Técnica estadística que permite generar grupos de comparación que se asemejan al grupo de tratamiento para medir el impacto de un programa.

Diseño experimental: Se refiere a un proceso a través del cual se asigna aleatoriamente a las personas en un grupo de control o a un grupo de tratamiento.

Evaluación costo-beneficio: Evalúa si los beneficios obtenidos con el programa justifican los costos asociados al mismo. Un análisis costo-beneficio cuantifica los beneficios y costos de una actividad y los pone en la misma medida métrica (a menudo en una unidad monetaria).

Evaluación de diseño: Examina hasta qué punto las características de la intervención o programa sirven para el cumplimiento de sus objetivos. Valora si la cadena causal del programa es coherente y lógica.

Evaluación de impacto: Se refiere a la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica.

Evaluación de necesidades: Evalúa el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir, define la población objetivo y determina la atención que se necesita para hacer frente al problema.

Evaluación de procesos: Analiza la efectividad de las operaciones del programa, el proceso de la implementación y la entrega de servicios. Analiza los pasos y actividades en la entrega del bien o servicio y el grado de apego de éstos a la operación planeada.

Evaluación de resultados: Se refiere a los efectos brutos del programa, es decir, no descuenta del efecto observado la influencia de factores externos a la intervención.

Monitoreo: Análisis periódico de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, procesos, bienes/servicios y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado.

Bibliografía

- Banco Mundial. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Gertler, Paul J; Martínez, Sebastián. (2007). La Evaluación de Impacto en la Práctica. Washington, DC. http://siteresources.worldbank.org/INTHDOFFICE/Resources/IEP_SPANISH_FINAL_110628.pdf
- Banco Mundial. Departamento de Evaluación de Operaciones. Grupo de Programas de Gestión de Conocimientos y Desarrollo de la Capacidad de Evaluación (OEDPK). (2004). Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, Métodos y Enfoques. Washington, DC. http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/ME_Spanish.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Navarro, Carlos. (2005). Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de Lucha Contra la Pobreza. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/21591/manual41.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social. Distrito Federal, México. http://web.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en Materia de Diseño. Distrito Federal, México. http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/normatividad_matriz/Modelo_de_terminos_de_referencia_evaluacion_diseno_final.pdf