



CÁMARA DE DIPUTADOS  
LXIII LEGISLATURA

# Diario de los Debates

ÓRGANO OFICIAL DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS  
DEL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Segundo Periodo de Sesiones Ordinarias del Segundo Año de Ejercicio

**Presidente**

**Diputado Edmundo Javier Bolaños Aguilar**

Año II

Jueves 2 de febrero de 2017

Sesión 3 Anexo "H"

## **Mesa Directiva**

### **Presidente**

Dip. Edmundo Javier Bolaños Aguilar

### **Vicepresidentes**

Dip. María Guadalupe Murguía Gutiérrez

Dip. Gloria Himelda Félix Niebla

Dip. Jerónimo Alejandro Ojeda Anguiano

Dip. Sharon María Teresa Cuenca Ayala

### **Secretarios**

Dip. Raúl Domínguez Rex

Dip. Alejandra Noemí Reynoso Sánchez

Dip. Isaura Ivanova Pool Pech

Dip. Andrés Fernández del Valle Laisequilla

Dip. Ernestina Godoy Ramos

Dip. Verónica Delgadillo García

Dip. María Eugenia Ocampo Bedolla

Dip. Ana Guadalupe Perea Santos

## **Junta de Coordinación Política**

### **Presidente**

Dip. Francisco Martínez Neri  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido de la Revolución Democrática

### **Coordinadores de los Grupos Parlamentarios**

Dip. César Octavio Camacho Quiroz  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Revolucionario Institucional

Dip. Marko Antonio Cortés Mendoza  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Acción Nacional

Dip. Jesús Sesma Suárez  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Verde Ecologista de México

Dip. Norma Rocío Nahle García  
Coordinadora del Grupo Parlamentario de  
Movimiento de Regeneración Nacional

Dip. José Clemente Castañeda Hoefflich  
Coordinador del Grupo Parlamentario de  
Movimiento Ciudadano

Dip. Luis Alfredo Valles Mendoza  
Coordinador del Grupo Parlamentario de  
Nueva Alianza

Dip. Alejandro González Murillo  
Coordinador del Grupo Parlamentario del  
Partido Encuentro Social



Des. Social y Hac y Cred. Reb

Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional  
Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales

C/CD

Remítase a los Comisiones de Desarrollo Social, de Asuntos Migratorios, y de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, para su conocimiento. Febrero 2 del 2017.

Oficio No. 610/DGEMPS/042/17.  
Ciudad de México, a 27 de enero de 2017.

4.2  
29  
36

*[Handwritten signature]*

**Edmundo Javier Bolaños Aguilar**  
**Presidente de la Mesa Directiva de la Cámara de**  
**Diputados del H. Congreso de la Unión**  
**PRESENTE**

Hago referencia al numeral 9 del Programa Anual de Evaluación para el ejercicio fiscal 2016 (PAE 2016) el cual establece que las dependencias y entidades podrán realizar evaluaciones complementarias de acuerdo con sus necesidades e intereses, con el fin de mejorar su gestión y obtener evidencia adicional sobre su desempeño. A partir de esta disposición, la Unidad de Microrregiones realizó la *Evaluación Complementaria de Resultados del Programa 3x1 para Migrantes 2013-2014*, misma que fue financiada con recursos federales a través de un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo, con la finalidad de contribuir a la mejora continua del programa.

Asimismo, los numerales 10 y 34 del PAE 2016 establecen el cronograma de ejecución y se señala explícitamente que, para el caso de las evaluaciones complementarias contratadas por las dependencias, las unidades de evaluación deberán presentar los informes finales a las evaluaciones realizadas a la Comisión de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión previstas en las disposiciones aplicables, a la Auditoría Superior de la Federación y a la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Senadores en un lapso no mayor a 30 días posteriores al término del ejercicio fiscal correspondiente.

En este sentido, me permito hacerle llegar la versión electrónica los siguientes documentos:

- Informe final de la Evaluación
- Anexo 3 (señalado en el numeral 11 del PAE 2016)
- Documento de Posicionamiento Institucional

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

**Atentamente**  
**La Directora General**

*[Handwritten signature]*

**Paloma Merodio Gómez**

- c.e.p. Francisco Javier García Bejos.- Subsecretario de Planeación Evaluación y Desarrollo Regional.- Para conocimiento.
- Rodrigo Alejandro Nieto Enriquez.- Oficial Mayor de la Secretaría de Desarrollo Social. - Para conocimiento.
- José Ángel Mejía Martínez del Campo.- Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la SHCPS.- Para conocimiento.
- Gonzalo Hernández Licón.- Secretario Ejecutivo del CONEVAL.- Para conocimiento.
- Jacobo Mischne Bass.- Titular del Órgano Interno de Control en Sedesol.- Para conocimiento.
- Jorge Alberto Ibañez Candelaria.- Director General de Programación y Presupuesto, Sedesol.- Para conocimiento.

PMG/MS/sadc

PODER LEGISLATIVO  
FEDERAL  
H. CÁMARA DE  
DIPUTADOS

30 ENE. 2017

**RECIBIDO**  
OFICIALIA DE PARTES



004352

### Anexo 3: Formato de Aspectos Relevantes de la Evaluación

Ramo 20 Desarrollo Social			
Clave del Pp:	S061	Denominación del Pp:	Programa 3x1 para Migrantes
Unidad Administrativa	Unidad de Microrregiones		
Nombre del Responsable de esta Unidad	José Miguel López Olvera (Encargado del Despacho)		
Tipo de Evaluación	Evaluación Complementaria de Resultados		

#### Descripción del Programa

*El Programa de 3x1 para Migrantes (P3x1) busca promover el desarrollo comunitario en localidades seleccionadas por los clubes u organizaciones de migrantes mexicanos radicados en el extranjero, a través de proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios, educativos y/o productivos (comunitarios, familiares o individuales) cofinanciados por los tres órdenes de gobierno y los migrantes. El P3x1 ofrece apoyos económicos (no recurrentes) directos a los beneficiarios para la adquisición o arrendamiento de herramientas, materiales y equipo; así como costos de transporte, y apoyos que fomentan las acciones de protección social y participación comunitaria.*

#### Propósito de la Evaluación y Objetivos Principales

##### OBJETIVO GENERAL

*Analizar mediante trabajo de gabinete y de campo, el grado en que las acciones del Programa 3x1 para Migrantes han contribuido al desarrollo de las localidades seleccionadas por los migrantes mediante la realización de proyectos que mejoren la infraestructura social básica, complementaria y productiva; así como -de manera especial- se buscará evaluar si el diseño de coordinación entre los tres diferentes órdenes de gobierno y de los migrantes es el adecuado para promover el desarrollo comunitario y la participación social.*

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

*Los diferentes temas a evaluar se dividen en cuatro objetivos específicos de acuerdo a los intereses de la Secretaría de Desarrollo Social, el Banco Interamericano de Desarrollo y del Programa 3x1 para Migrantes:*

**1. Infraestructura.** *La Evaluación deberá analizar la cobertura y supervisar la existencia de la obra pública nueva realizada entre 2013 y 2014, mediante dos enfoques de análisis: cuantitativo y cualitativo, bajo cinco ejes temáticos: nivel de cobertura, existencia de la obra, operación de la obra, utilidad para el beneficiario, mantenimiento que recibe la obra.*

**2. Proyectos Productivos.** *Se requiere examinar cuáles son los resultados que obtienen los proyectos productivos apoyados por el programa en 2013 y 2014, una de las variables de interés es conocer la permanencia de los proyectos productivos – entendida como actividad empresarial constante- así como el nivel de capacitación y rentabilidad mediante un análisis cuantitativo y cualitativo.*

**3. Nivel de coordinación entre los tres niveles de gobierno y las organizaciones de migrantes participantes en el Programa.** *Valorar el nivel de coordinación entre los tres órdenes de gobierno y los migrantes, que el programa articula, considerando que la vinculación de estos actores para desarrollar proyectos es una premisa fundamental en el diseño del programa. En consecuencia se deberá analizar el progreso y los efectos de la planeación participativa, obteniendo información cuantitativa y cualitativa que permita conocer cómo se coordinan estos actores, de antemano se sabe que el grado de relación difiere por entidad federativa, lo que se pretende con este análisis son dos cosas, primero establecer en qué medida el P3x1 conjunta los esfuerzos de los migrantes con los diferentes niveles de gobierno para contribuir al desarrollo de las localidades, y segundo obtener información sobre qué elementos se requieren para mantener la colaboración y participación de todos los actores.*

**4. Medición del indicador “Porcentaje de proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes”.** *El P3x1 debe reportar este indicador incluido en el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-20185 con el cual se pretende dar cuenta del cumplimiento del siguiente Objetivo Sectorial: Fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social. Al respecto, se requiere que la entidad evaluadora elabore una metodología replicable que permita al programa realizar la medición del indicador en años sucesivos, así como establecer una línea.*

### **Principales Hallazgos**

- 1) *Los resultados del P3x1 son visibles y comprobables y sus beneficiarios están razonablemente satisfechos.*
- 2) *A pesar de la satisfacción de los beneficiarios, se ha perdido el valor que perciben en el Programa muchos de sus actores.*
- 3) *Hoy en día y en general, el Programa no tiene las condiciones para cumplir con su objetivo esencial: promover el desarrollo comunitario mediante la intervención de los migrantes en sus comunidades de origen.*
- 4) *La heterogeneidad observada en el Programa se origina principalmente en la laxitud y generalidad del marco normativo y representa tanto un costo elevado para su gestión, como un obstáculo para obtener sus objetivos estratégicos.*
- 5) *El diseño institucional y la gobernabilidad del Programa no es eficiente y se desperdician recursos escasos al multiplicar una gestión e intervención paralela y simultánea de los actores.*

## Principales Recomendaciones

- 1) *Condicionar la existencia del Programa al cumplimiento estricto de su razón de ser, que es apoyar el desarrollo comunitario con la intervención de los migrantes en su comunidad de origen.*
- 2) *Revisar el marco normativo integral con que opera el Programa para reconstruirlo de tal manera que se corrijan y superen las deficiencias actuales y se consiga una operación apegada a su razón de ser.*
- 3) *Reducir la cobertura del Programa e intensificar su penetración exclusivamente en las localidades en donde se opere con apego estricto a su razón de ser y su correspondiente normatividad.*
- 4) *Convertir al P3x1 en un instrumento transversal para acelerar las acciones públicas con la intervención de los migrantes en diversos ámbitos de política pública.*

*Para mayor detalle de cada uno de los hallazgos y recomendaciones, se sugiere consultar el Informe Final de la Evaluación.*

<b>Evaluador Externo</b>	1. Instancia Evaluadora: Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. 2. Coordinador de la Evaluación: Mtro. Tomas Orozco La Roche 3. Forma de contratación: Lineamientos SFP – Lista Corta	
<b>Costo:</b>	\$3,000,000.00 (IVA incluido)	<b>Fuente de Financiamiento:</b> Recursos federales mediante préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>Instancia de Coordinación</b>	SFP – CONEVAL - SHCP	Portal electrónico de SEDESOL
<b>Principal equipo colaborador</b>	D.A.H. Luis Rafael Ahumada Lobo Mtro. Martín Issaf Ramírez Baca Mtra. Josune Arcelus Dra. Minerva Ante Lezama Lic. Claudia Tapia Cárdenas	<b>Informe completo disponible en:</b> Lic. José Antonio Cervantes Gómez Lic. Adán Osiris Ángel Hernández Ing. Francisco Miranda Sandoval Ing. José Manuel Fuentes Herrera Ing. Raúl Nieto Bernal



**ANEXOS**

**EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA DE RESULTADOS DEL**

**PROGRAMA 3X1 PARA MIGRANTES 2013-2014**

## Anexo A: Preguntas de investigación del objetivo específico 3

### I. Preguntas de investigación

1. ¿La **comunicación** del programa (difusión, promoción, asesoría, convocatoria) **informa con claridad y a tiempo** las prioridades, reglas, mecánica y beneficios esperados?
2. ¿La **comunicación** del programa (en todas sus etapas) se realiza con medios eficientes, adecuados para que **todos los actores comprendan** las características de los proyectos y su orientación al desarrollo comunitario?
3. ¿Existe una comprensión adecuada de las prioridades del programa, las prioridades de selección de proyectos, los objetivos, reglas, mecánica, beneficios esperados (orientados al desarrollo comunitario) y de las características que deben de tener los proyectos participantes, entre los miembros de la comunidad, los beneficiarios, los operadores y los funcionarios de los tres niveles de gobierno?
4. ¿El programa **fomenta** el contacto entre los miembros de la comunidad y los migrantes, así como la **organización, la participación y la cooperación de los actores: migrantes, comunidad, gestores o representantes comunitarios**? ¿Se provoca una intencionalidad auténtica por resolver los problemas de la comunidad fomentando los lazos de identidad?
5. ¿Se **captan proyectos** que surgen de **motivaciones** derivadas de un **sentido de pertenencia y organización social ya existentes** que se traducen en acción? ¿Se potencia el impacto de la organización y cooperación de los migrantes en el desarrollo comunitario?
6. ¿Se logra la **sostenibilidad de la participación y la organización de los migrantes y sus comunidades**: la existencia de los clubes (independientemente de si ya existían o se formaron para beneficiarse del programa) es duradera y tiene actividad fuera del marco del programa con fines de desarrollo comunitario?
7. ¿La **participación** de los migrantes es **activa** a lo largo de todas las fases del programa? ¿La participación de la comunidad local es activa a lo largo de todas las fases del programa? ¿La participación de los demás actores es activa a lo largo de todas las fases del programa? (ej. Gob estatal pasivo)
8. ¿El programa y sus proyectos se desarrollan en un marco de participación comunitaria, y en lo posible **aprovechando estructuras de organización social o comunitaria ya existentes** (ejemplo: comités comunitarios o comités de obras)?





9. ¿Los **proyectos** son formulados **con calidad**? ¿Son eficientes (con costo adecuado, valor por dinero), técnicamente correctos, factibles, y sus beneficios son explícitos en su contribución al desarrollo comunitario? ¿Su formulación tiene confluencia de perspectiva técnica-económica con perspectiva social y desarrollo comunitario?
10. ¿**Existe información y criterios de priorización** claros para todos los participantes, que orienten la selección de los proyectos hacia el **impacto/desarrollo** comunitario? ¿Se efectúa una **ponderación de criterios explícita** (sin ser fórmula aritmética)?
11. ¿**Se seleccionan los mejores proyectos**: los de mayor calidad en el aspecto técnico-económico y en su impacto en el desarrollo comunitario?
12. ¿Se seleccionan los proyectos mediante una evaluación a partir de la interpretación de criterios explícitos? ¿Se seleccionan los proyectos mediante procesos **participativos, incluyentes, igualitarios y democráticos**? (para diferentes grupos: mujeres, indígenas, comunidades con alta migración, grupos vulnerables, localidades del municipio, clubes grandes y pequeños).
13. ¿Se ejecutan los proyectos **de manera planeada y profesional**?
14. ¿Los migrantes pueden recopilar a tiempo los **recursos financieros suficientes**, conforme a los tiempos marcados por el programa?
15. ¿Los **gobiernos estatales y municipales** tienen **suficientes recursos** disponibles para los proyectos que los migrantes están dispuestos a financiar? ¿Los recursos llegan **a tiempo y sin dificultades administrativas** o burocráticas?
16. ¿La **asignación de recursos** para los proyectos, así como la **ejecución y entrega de proyectos se efectúa con claridad y eficiencia**? ¿Se genera **confianza** entre todos los participantes? ¿Hay acceso a la información sobre la prioridad de los proyectos seleccionados, la asignación de los contratos atendiendo a criterios de competitividad, el monto y el origen de las aportaciones, así como la correcta ejecución y cierre de los proyectos (transparencia)?
17. ¿Los responsables de **vigilar la aplicación** del recurso en las localidades, los Clubes Espejo, las instancias de supervisión y contraloría (ej. delegación estatal de SEDESOL) y la comunidad en general, **cuentan con las herramientas (información y capacitación)** para dar seguimiento a la ejecución y entrega adecuada de los proyectos?
18. ¿Los beneficiarios y la comunidad en general, tienen **conocimiento de quiénes financiaron la obra**, tanto de la parte de los migrantes, como del programa en sí?
19. ¿Las autoridades se comprometen a destinar recursos al **mantenimiento y operación** de las obras financiadas? ¿Los Clubes Espejo vigilan que así sea?



20. ¿Se comunican los **resultados de los proyectos** y sus **evaluaciones** con la comunidad y otros actores para generar insumos para la planeación, continuidad y futuras decisiones (retroalimentación y ciclo de calidad)?
21. ¿La comunicación del programa (en la fase de evaluación y selección de proyectos) es clara y proporciona el conocimiento requerido para que sean seleccionados los mejores proyectos?
22. ¿Se promueve el que los distintos actores (especialmente los migrantes) generen conocimientos y estrategias para superar dificultades en la ejecución de sus proyectos?
23. ¿Los proyectos se materializan a pesar de los obstáculos que se puedan encontrar y logran sobrevivir en el tiempo contando con recursos para su mantenimiento (en el caso de las obras), recuperación de la inversión (en proyectos productivos) y mejora continua?
24. ¿La comunicación del programa y sus criterios de priorización (incluyendo la información oficial publicada y la orientación y asesoría que brindan los operadores) orienta la formulación de los proyectos para que sean diseñados con calidad técnica-económica y contribuyan al desarrollo comunitario?
25. ¿Se cuenta con reglas y mecanismos efectivos para la resolución de conflictos (disensiones y diferencias de intereses) durante todas las etapas del programa?
26. ¿Se cuenta con recursos materiales diversos para propiciar los procesos participativos en las distintas fases del programa (instalaciones, servicios de telecomunicaciones, automóviles, etc.)?
27. ¿La participación de las mujeres es igualitaria a lo largo de todas las fases del programa, es efectiva y su rol en los proyectos es activo, con poder de decisión y liderazgo?
28. ¿La participación de las comunidades indígenas, grupos vulnerables, clubes pequeños o localidades pequeñas y alejadas es igualitaria a lo largo de todo el programa, es efectiva y su rol en los proyectos es activo, con poder de decisión y liderazgo?
29. ¿Se cuenta con mecanismos para enfrentar adversidades del entorno cambiante o para aprovechar aspectos del mismo (en los ámbitos político, gubernamental, social y demográfico)?



## II. Sinergias de los aspectos del marco analítico de colaboración con la obtención de características deseadas

Se presentan en este apartado las sinergias de los aspectos a analizar mediante el instrumento 3 con las características deseadas determinadas a partir del marco teórico.

### Comunicación

Una buena comunicación es la base para cualquier colaboración. Si la comunicación es cordial, abierta, con canales formales e informales bien definidos, oportuna, eficiente y transmite la información que se requiere, habrá una mayor colaboración para la consecución de los siguientes objetivos intermedios del programa:

1. Habrá un entendimiento correcto de las prioridades de selección del proyecto
2. Se difundirá el programa de manera adecuada, de tal suerte que los actores más relevantes participen en la identificación de necesidades.
3. Se difundirá el programa a tiempo y expandiendo la cobertura, buscando que haya una aportación financiera sustantiva por parte de migrantes.
4. La información necesaria para la selección de proyectos estará a tiempo y proporcionará el conocimiento requerido para que se escojan los mejores.
5. Los medios de comunicación son los adecuados para transmitir de forma clara a todos los participantes la importancia de que se realicen proyectos orientados al desarrollo comunitario.
6. Los beneficiarios y la comunidad en general tengan conocimiento de quién financió la obra.
7. Los resultados de los proyectos y las evaluaciones sean compartidos con la comunidad y otros actores para crear un ciclo de calidad, donde se generen insumos para la planeación futura y la continuidad en procesos participativos.

### Confianza

Mientras más confianza exista entre un grupo de personas, más fácil se dará la colaboración. En el programa 3 x 1 se cuenta con la ventaja de que varios de los participantes han colaborado ya anteriormente en el mismo programa en años previos, generando cierto grado de confianza. Además de la historia de colaboración previa, resulta esencial para cualquier participación colaborativa, que existan ciertos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, que permitan tener visibilidad de todos los participantes durante todo el proyecto, y arrojen claridad sobre la eficiencia en la asignación de recursos y su ejecución con la finalidad de que:

1. Haya una aportación financiera sustantiva por parte de migrantes

2. Se genere una participación activa de todos los actores en todas las etapas, generando a su vez más confianza, y creando un círculo virtuoso

### **Participación**

Resulta indispensable para el avance de cualquier proyecto colaborativo, que los participantes tengan sus objetivos alineados entre sí, y que compartan una visión, ya que de otra forma los esfuerzos se perderían, o los participantes no tendrían motivación para permanecer. De igual forma, entre los participantes, debe de existir una percepción de que todos los involucrados pueden formar parte del proceso colaborativo, y de que sus opiniones e intereses serán tomadas en cuenta.

Establecer una membresía de participación, donde los participantes compartan una visión y objetivos sobre el programa, estén comprometidos y capacitados, y sean incluidos de forma igualitaria, ayudará al logro de los siguientes objetivos intermedios del programa:

1. Que los proyectos que se presenten para ser seleccionados sean adecuados y estén alineados con los objetivos del programa, para lo cual se requiere un correcto entendimiento de los participantes
2. Fomentar lazos de identidad mediante una participación motivada por la pertenencia, lo cual puede ser inferido por medio de los motivos de los clubes de migrantes.
3. Lograr la perdurabilidad de los clubes más allá de la implementación de proyectos, para darle continuidad a los lazos establecidos.
4. Que los proyectos sean formulados con calidad, porque los participantes tienen las competencias para hacerlo.
5. Que la colaboración se lleve a cabo a través de un proceso participativo igualitario y democrático, se trate de mujeres, indígenas, clubes pequeños o localidades pequeñas o alejadas.

### **Liderazgo**

La colaboración se realiza entre personas, por lo cual el factor humano resulta clave. Frecuentemente, la diferencia entre que un proyecto se lleve a cabo o fracase, es el empeño que pongan los líderes en alcanzar las metas. Son personas que hacen posible que se alcancen, tienen confianza en superar obstáculos. En un proceso que se desea que sea colaborativo, el contar con líderes positivos y fuertes que crean en el poder de la participación y que tengan las habilidades para facilitar la colaboración, harán posible la obtención de los siguientes objetivos intermedios del programa:

1. Que los migrantes puedan recopilar los recursos financieros suficientes a tiempo, conforme a los tiempos marcados por el programa.



2. Que la selección de los proyectos (interpretación de criterios) se lleve a cabo dentro de un proceso participativo, incluyente, igualitario y democrático. Tanto para mediar y permitir dicha participación, como para evitar que los asuntos a discutir se estanquen.
3. Que se materialicen los objetivos del programa, a pesar de los obstáculos que se puedan encontrar.

### Estructura

Se dará una mayor colaboración si las reglas de operación del programa son conocidas por todos los participantes y éstos tienen un mismo entendimiento sobre las mismas. Es importante que las reglas sí reflejen los procesos operativos del programa, para que se dé la certeza que otorga su cumplimiento. Por esto mismo, deben de tener la suficiente flexibilidad para que los participantes que están sujetos a ellas, puedan operar con libertad sin violentarlas.

Unas reglas de operación del programa realistas (que reflejen la realidad de campo), flexibles y que se hagan cumplir, facilitarán alcanzar los siguientes objetivos del programa:

1. Que los proyectos sean formulados con calidad, incorporando tanto la perspectiva técnica económica como la de desarrollo comunitario. Las reglas y demás instrumentos del programa, deben de facilitar la formulación de los proyectos, así como garantizar la incorporación de toda la información relevante para su selección.
2. Que los proyectos seleccionados sean los mejores tanto desde el punto de vista de calidad como de impacto. Las reglas y otros instrumentos del programa, deben de facilitar la ponderación y jerarquización de los aspectos prioritarios que pueda tener o no determinado proyecto, y así facilitar la selección.
3. Que los conflictos (disensiones y diferencias de intereses) se puedan canalizar adecuadamente. Las reglas deben de contar con mecanismos de resolución de conflictos, que sean efectivos y permitan que las discusiones sobre la selección de proyectos continúen.
4. Que la participación de los actores a lo largo del proceso de operación del programa, se lleve a cabo a través de un proceso participativo igualitario y democrático. Las reglas de operación deben de facilitar que así ocurra.
5. Que los responsables de vigilar la aplicación y ejecución del recurso financiero tengan la información y capacidad necesarias para hacerlo. Las reglas deben de contemplar el que se aporte información suficiente para responder a preguntas como quién puso qué, si se asigna el contrato competitivamente, si se está utilizando el dinero para lo que se dijo que se utilizaría, si la ejecución se está llevando conforme a lo planeado.

6. Que los proyectos se desarrollen en un marco de participación comunitaria, aprovechando estructuras de proyectos existentes. Las reglas de operación deben de favorecerlo.

### **Recursos**

Cualquier programa requiere recursos para mantener el funcionamiento del proyecto u objetivo para el cual existe el grupo de colaboración. Se debe de contar con un mínimo necesario para que se logren los siguientes objetivos:

1. Que los proyectos que se presenten encajen dentro de las prioridades que tiene dentro de sus reglas de operación; se debe de destinar un monto de recurso a una difusión del programa que comunique correctamente las prioridades.
2. Que los proyectos sean formulados con calidad, e incorporando tanto la perspectiva técnica económica como la de desarrollo comunitario; se debe de contar con el personal adecuado y suficiente para realizar la formulación.
3. Que los proyectos sean ejecutados de manera planeada, profesional y en lo posible aprovechando estructuras de proyectos existente; se debe de contar con el personal debidamente preparado para hacerlo.
4. Que los gobiernos estatales y municipales tengan recursos suficientes para los proyectos de los migrantes; se debe de contar con el personal adecuado que sepa cómo hacer disponer de ellos, así como de recursos financieros mismos.
5. Que haya una correcta aplicación y vigilancia de los recursos financieros; se deberá de contar con personal que sepa cómo hacerlo, o en su defecto, cuenten con capacitación adecuada.
6. Que haya un proceso participativo, se debe de contar con recursos materiales diversos, tales como automóviles, salas, servicios de telecomunicaciones, que apoyen todas las instancias de participación que se requieran.
7. Que los beneficiarios y la comunidad en general, tengan conocimiento de quién financió la obra, tanto de la parte de los migrantes, como del programa en sí; se debe de reservar una cantidad de recursos para publicitar los proyectos.
8. Que las obras y demás proyectos del programa sobrevivan en el tiempo; se debe asignar recursos al mantenimiento de las obras, a la recuperación de la inversión de los proyectos productivos y a la mejora continua en otros proyectos.

## Entorno

Existen circunstancias que rodean a las organizaciones que colaboran, que están fuera de su control y que pueden impactar de alguna manera la colaboración. El proyecto, y la colaboración misma que requiere el proyecto, deben de ser “vendidas” afuera de las organizaciones involucradas, con el propósito de que se les faciliten los recursos y apoyo necesarios.

Dentro de la medida de lo posible, se debe de tratar de manejar esas circunstancias externas, especialmente los cambios políticos y administrativos, así como aprovechar la historia ya existente que pudiera favorecer la colaboración. Esto ayudará a lograr los siguientes objetivos:

1. Que los proyectos seleccionados sean los mejores tanto desde el punto de vista de calidad como de impacto: la selección no puede estar sujeta a cambios políticos en el entorno.
2. Que los proyectos se desarrollen en un marco de participación comunitaria, aprovechando el entorno social participativo previo que hubiese.

## Anexo B: Instrumentos de trabajo de campo para los objetivos específicos 1, 2 y 3; y guías de aplicación.

Se diseñaron los instrumentos necesarios para la recolección de la información que diera respuesta a cada objetivo de investigación. Para ellos se consideraron las preguntas sugeridas en los TdR's de esta evaluación y, en el caso del objetivo específico 3, los elementos del marco teórico planteado. Cada instrumento tiene una guía de aplicación y, en el caso del instrumento 3 "Coordinación Interinstitucional", un formato de reporte de entrevista.

En este apartado se presentan de manera esquemática, los objetivos y estructuras de los instrumentos de campo que fueron diseñados para los objetivos específicos 1, 2 y 3.

<b>Instrumento 1 Obras de infraestructura</b>	
<b>Objetivo</b>	
Analizar la cobertura y supervisar la existencia de la obra pública nueva, centrándose en las siguientes cinco unidades analíticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cobertura</li> <li>• Existencia de la obra</li> <li>• Utilidad para el beneficiario</li> <li>• Operación de la obra</li> <li>• Mantenimiento que recibe la obra</li> </ul>	
<b>Estructura</b>	
<b>Apartado</b>	<b>Número de Reactivos</b>
Cédula de Verificación de Obra	21
1. Beneficiarios y valoración de beneficios	8
2. Planeación de obra y costos	18
3. Administración y ejecución	11
4. Mantenimiento	6
5. Operación	6
Encuesta a Beneficiarios de Proyectos y Obras de Infraestructura	13





<b>Instrumento 2 Proyectos Productivos</b>	
<b>Objetivo</b>	
Analizar la permanencia (entendida como actividad empresarial constante) y capacitación de los proyectos productivos, a través las siguientes tres unidades analíticas:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Batería de variables de interés relacionadas con la permanencia de los proyectos productivos.</li><li>• Construcción de un Índice de Permanencia.</li><li>• Exploración de factores externos presentes en el entorno que inciden de forma favorable y/o adversa en la organización productiva.</li></ul>	
<b>Estructura</b>	
<b>Apartado</b>	<b>Número de Reactivos</b>
Cédula de Verificación del Proyecto	27
1. Situación inicial del negocio y tiempo de dedicación	2
2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio	21
3. Planeación y diseño del negocio frente a su operación	40
4. Resultados del negocio	15

<b>Instrumento 3 Coordinación Interinstitucional</b>	
<b>Objetivo</b>	
Valorar el nivel de coordinación entre los tres órdenes de gobierno y los migrantes, así como analizar el progreso y los efectos de la planeación participativa, a partir de dos unidades analíticas:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración del grado en que el P3x1 conjunta los esfuerzos de los migrantes con los diferentes órdenes de gobierno.</li><li>• Obtención de información acerca de qué elementos se requieren para que las negociaciones de los proyectos se desenvuelvan de manera equilibrada entre los actores participantes.</li></ul>	
<b>Estructura</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Subaspecto</b>
Intensidad de la participación e interacción	1. Identificación de la necesidad 2. Planteamiento de proyecto y análisis de factibilidad 3. Propuesta, evaluación y selección de alternativas 4. Planeación y asignación de recursos 5. Ejecución y control 6. Evaluación, recepción y verificación
Comunicación	
Confianza y transparencia	
Participación y cooperación	
Liderazgo y capital humano	
Estructura	
Recursos	
Entorno	



## Adecuación de Instrumentos.

a) Para hacer cambios a los instrumentos y la técnica usada en las encuestas, se consideraron:

- Retroalimentación y solicitudes de cambios de los funcionarios de la DGEMPS, la UMR y del BID que acompañaron la prueba piloto.
- Retroalimentación y solicitudes de cambios de los funcionarios de la DGEMPS, la UMR y del BID.
- Retroalimentación de parte de las autoridades de Querétaro.
- Hallazgos del equipo evaluador.

Por otro lado, se compararon los reactivos propuestos por el equipo de evaluación con los TdR's y con la retroalimentación y solicitudes de la DGEMPS, la UMR y del BID (ver Anexo D).

b) Entre los cambios hechos al instrumento para proyectos de infraestructura deben destacarse los siguientes:

- Se corrigió la redacción de los reactivos para una mejor comprensión del entrevistado.
- Se cambiaron las escalas de evaluación.
- Se adicionaron reactivos sugeridos por la DGEMPS, la UMR y del BID.
- Se editó una guía de aplicación de la encuesta (ver sección siguiente).

c) Entre los cambios hechos al instrumento para beneficiarios de proyectos de infraestructura deben destacarse los siguientes:

- Se corrigió la redacción de los reactivos para una mejor comprensión del entrevistado.
- Se eliminaron algunos reactivos.
- Se cambiaron las escalas de evaluación.
- Se adicionaron reactivos sugeridos por la DGEMPS, la UMR y del BID.
- Se editó una guía de aplicación de la encuesta (ver sección siguiente).

d) Entre los cambios hechos al instrumento para proyectos productivos deben destacarse los siguientes:

- Se hizo una nueva evaluación de todo el modelo de encuesta para proyectos productivos.
- Se corrigió la redacción de los reactivos para una mejor comprensión por parte del entrevistado.
- Se cambiaron las escalas de evaluación.
- Se eliminaron reactivos.
- Se adicionaron reactivos sugeridos por la DGEMPS, la UMR y del BID.
- Se editó una guía de aplicación de la encuesta (ver sección siguiente).



- e) Entre los cambios hechos al instrumento para relaciones interinstitucionales deben destacarse los siguientes:
- Se corrigió la redacción de los reactivos para una mejor comprensión del entrevistado, tomando en cuenta que como entrevista semi-estructurada los reactivos no se aplican literalmente.
  - Se eliminaron algunos reactivos y se consolidaron otros.
  - Se adicionaron reactivos sugeridos por la DGEMPS, la UMR y del BID.
  - Se hizo una tabla de relaciones entre actores que permite aplicar de manera específica la encuesta según el tipo de usuario (ver más abajo).
  - Se corrigió la guía de aplicación de la encuesta.

## Instrumento Objetivo Específico 1: Proyectos de Infraestructura.

### Encuesta a Responsables de Obra

#### 1. Beneficiarios y valoración de beneficios

1.1 Para hacer esta obra, ¿cómo se consultó a la gente de la comunidad para saber qué se necesitaba hacer?

- No se consultó a la comunidad
- A través del COPLADE o similar
- A través de los Clubes de Migrantes
- A través de las reuniones del Programa de Obra Anual
- A través del "Día Ciudadano" (ej. Lunes, u otro)
- A través de consulta directa
- A través de delegado municipal (representantes)
- NS/NC
- Otro

1.2 Por favor dígame cuáles son los tres principales beneficios o soluciones que **directamente** generó esta obra. (*Explicar beneficio directo y llenar sólo los que alcance a identificar el entrevistado*)

#### Beneficios

Beneficio 1:

Beneficio 2:



Beneficio 3:

1.3 Además de estos beneficios directos de la obra, ¿cuáles serían otros **beneficios indirectos** que generó esta obra para toda la comunidad? (*Explicar beneficio indirecto y llenar sólo si se identificó alguno*)

1.4 Valoración de la relevancia para la comunidad

1.4.1 Como responsable de la obra o persona que tiene conocimiento de la misma ¿qué tan importante considera usted que era la realización de la obra en comparación con otras necesidades de la comunidad?

*Donde 1 es "Nada importante" y 5 "Muy importante"*

Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4.2

¿Por qué?

1.5 En su opinión, ¿cómo podría saber el número de beneficiarios **directos** de la obra?



1.5.1 En su opinión, ¿cuántos calcula que serían los beneficiarios **directos** de la obra?  
(De ser necesario explicar beneficiario directo)

Número de beneficiarios:

## 2. Planeación de obra y costos

2.1 Para la planeación de la obra o antes de llevarla a cabo, ¿cuántos meses se estimó que tomaría su realización?

Meses:	<input type="text"/>
--------	----------------------

2.2 ¿Cuánto tiempo duró en realidad la ejecución de la obra?

Meses:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
--------	----------------------	----------------------

(Si es igual el tiempo real al tiempo planeado, pasar a 2.5)

2.3 ¿Cuáles son los principales motivos por los que fue diferente la duración de la obra respecto a lo planeado? (Ofrecer las siguientes opciones y marcar todas las que aplican)

- No se planearon los tiempos adecuados
- No llegaron a tiempo los recursos
- Hubo cambios en los tiempos de los proveedores
- No se recibieron los recursos presupuestados
- Nos retrasaron trámites y normatividad
- Nos afectaron fenómenos naturales o causas externas
- Hubo cambios en los alcances de la obra
- Otro:
- NS/NC



2.4 ¿Qué se hizo para manejar la desviación del tiempo de esta obra?

- Se documentó y se dio aviso a los involucrados
- Se consiguió financiamiento adicional
- Se trabajó a marchas forzadas
- Se cambiaron los alcances de la obra
- No se hizo nada en particular
- Otro:
- NS/NC

Según el expediente técnico, ¿cuánto se estimó que costaría esta obra?

Pesos:

2.5 ¿Cuánto costó en realidad la obra?

Pesos:

*(Si el costo real es igual al costo planeado, pasar a 2.9)*

2.6 ¿Cuáles son los principales motivos por los que fue diferente el costo de la obra con respecto a lo planeado? (Ofrecer las siguientes opciones y marcar todas las que aplican)

- No se estimó el costo adecuado
- Llegaron recursos diferentes a los planeados o autorizados
- No llegaron a tiempo los recursos planeados o autorizados
- Hubo cambios en precios o costos de proveedores
- Cambió el alcance o definición de la obra
- Cambió el costo por causas externas o por fenómenos naturales
- Otro:
- NS/NC



2.7 ¿Qué se hizo para manejar la desviación del costo de esta obra?

- Se modificó la cantidad y/o perfil del personal
- Se modificó el alcance de la obra
- Se aumentó el financiamiento
- Se documentó y comunicó a los involucrados
- Otro:
- NS/NC

2.8 Por favor dígame si para esta obra tuvieron los siguientes documentos:  
(SÍ, NO, NS/NC) (De ser necesario explicar los términos)

SI	NO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Especificaciones técnicas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Especificaciones funcionales ( <i>cuando aplique</i> )
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Requerimientos del cliente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Programa de trabajo o cronograma
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bitácora de obra y/o memoria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actas de entrega-recepción

2.9 ¿Si esta obra no hubiera contado con el apoyo del P 3x1, se hubiese construido de todas formas como parte del *Programa de Obras* (2013 o 2014) del gobierno municipal?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Definitivamente no
- NS/NC





2.10 Para esta obra, ¿quiénes estuvieron presentes en la verificación?

- Comité de Obra o similar
- Contraloría Social o similar (Club espejo)
- SEDESOL
- Gobierno Estatal
- Gobierno Municipal
- Miembros de la comunidad
- Otro:
- NS/NC

2.12 ¿Con qué características se elaboró el acta de entrega-recepción de esta obra?

- Firmada por todas las partes y sin observaciones
- Firmada por todas las partes, pero con observaciones (circunstanciada)
- Firmada parcialmente por las partes
- No se elaboró acta de entrega-recepción
- Otro:
- NS/NC



### 3. Administración y ejecución

3.1 Le voy a leer los siguientes aspectos y usted me dirá con cuáles contó esta obra durante su ejecución.

Aspecto	SI	NO	NS/NC
Se asignó un director o similar, responsable de la obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se hicieron cuadrillas y equipos de trabajo de acuerdo a su especialización técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajaron personas y equipos del gobierno municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajaron personas y equipos del gobierno estatal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se contrató a una empresa para realizar parte o el total de la obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajaron personas y equipos de esta misma comunidad, con remuneración (con pago)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajaron personas y equipos de esta misma comunidad, sin remuneración (sin pago)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La obra se supervisó o auditó por personal calificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La obra se supervisó o tuvo contraloría social por la gente de la comunidad o del club espejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 ¿Cuál fue el mecanismo de asignación de la obra?

- No hubo asignación, el municipio la realizó
- Adjudicación directa
- Licitación pública



Invitación restringida

Otra

NS/NC

3.3 ¿Cuáles fueron los mecanismos por medio de los cuales se le informó a la comunidad acerca de la planeación y ejecución de la obra?

Juntas/Reuniones Informativas

Mantas y/o mamparas informativas

Comunicaciones Oficiales (Bando municipal, entre otros)

Otros

NS/NC

#### 4. Mantenimiento

4.1 ¿Cómo diría usted que mejor se describe el mantenimiento para esta obra?

Se hizo un oficio/acuerdo de compromiso de mantenimiento pero sin detallar un plan de mantenimiento

Se hicieron planes de mantenimiento por escrito y detallados

Se hicieron planes de mantenimiento informales, pero no están escritos ni detallados

No necesita mantenimiento o es mínimo lo que se necesita (pasar a 5)

No se hicieron planes de mantenimiento



4.2 ¿Cómo percibe usted que están los recursos para dar el mantenimiento de esta obra?

	1	2	3	4	5	6
Presupuesto para mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales del gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales del proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Con respecto a los planes o necesidades de mantenimiento de esta obra, ¿cómo opina usted que ha sido el mantenimiento de la misma?

- Se da más mantenimiento de lo que se necesita o se planeó
- Se da el mantenimiento que se necesita o se planeó
- Se da menos mantenimiento de lo que se necesita o se planeó
- No se le da mantenimiento



## 5. Operación

Preguntar exclusivamente para las obras que requieran operación, además de mantenimiento (maquinaria, obras con sistemas complejos o dinámicos).

5.1 ¿Cómo diría usted que mejor se describe la operación de esta obra?

- Se hizo un oficio/acuerdo de compromiso de operación pero sin detallar un plan específico
- Se hicieron planes de operación por escrito y detallados
- Se hicieron planes de operación informales, pero no están escritos ni detallados
- No necesita operación o es mínimo lo que se necesita (Terminar)
- No se hicieron planes de operación

5.2 ¿Cómo percibe usted que están los recursos para la operación de esta obra?

	Suficiente	Algunos recursos	Pocos recursos	Muy pocos recursos	Insuficiente	Muy insuficiente
Presupuesto para operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales del gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales del proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gente, equipo y materiales de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Con respecto a los planes o necesidades de operación de esta obra, ¿cómo opina usted que son hoy en día las operaciones de la misma?

- Las operaciones son más de lo adecuado según lo que se necesita o planeó
- Las operaciones son las adecuadas según lo que se necesita o planeó
- Las operaciones son menos adecuadas según lo que se necesita o planeó
- La obra no se opera, aunque se debería de hacer



### Cédula de verificación de obra

ESTADO DE VERIFICACIÓN DE OBRA

FOLIO	NOMBRE DE LA OBRA

FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN

LOCALIDAD	MUNICIPIO

DIRECCIÓN

RESPONSABLE DE OBRA	RESGUARDO ACTUAL

LA OBRA SE ENCUENTRA EN OPERACIÓN		<table border="1"><thead><tr><th>COSTO DE LA OBRA</th></tr></thead><tbody><tr><td></td></tr></tbody></table>	COSTO DE LA OBRA	
COSTO DE LA OBRA				
SE VISITÓ EL LUGAR Y SE VIO LA OBRA				
SE VISITÓ EL LUGAR Y NO SE VIO LA OBRA				
NO SE PUDO LLEGAR AL LUGAR				
YA NO EXISTE LA OBRA				



COMENTARIOS	

FECHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTADOR

ROL O PUESTO

ENTREVISTADO

RO	
SI	NO



## Encuesta a Beneficiarios de Proyectos de Infraestructura

1. ¿Sabía usted que hace un par de años se llevó a cabo la realización de (*mencionar la obra*)?

- Sí
- No

2. Según usted, para la realización de ésta obra quiénes aportaron recursos:  
(*Mencionar y escoger todas opciones que apliquen*)

- Los migrantes
- El gobierno municipal
- El gobierno estatal
- El gobierno federal
- La gente de la comunidad
- Otro
- NS/NC

3. ¿Cómo participó la gente de la comunidad en esta obra?  
(*Seleccionar todas las que apliquen*)

- No participó
- Donando material
- Trabajando en la obra sin remuneración
- Trabajando en la obra con remuneración
- Como proveedores
- Asistiendo a juntas
- Formando parte de comités de supervisión de obras
- Formando parte de comités de contraloría social
- Otro:
- NS/NC





4. ¿Cómo les preguntaron para decidir hacer esta obra?

- No les preguntaron
- Vinieron a preguntarles directamente a la gente de la comunidad
- Le preguntaron a un comité o grupo de nuestra comunidad
- Otro
- NS/NC

5. ¿Considera usted que la realización de esta obra contribuyó a que la gente de esta comunidad participe y se organice para conseguir otros proyectos en beneficio de la comunidad?

- Si, más que antes
- Si, igual que antes
- Si, menos que antes
- No
- NS/NC

5.1

¿Por qué?

6. Por favor dígame cuáles son los tres principales beneficios, soluciones o ventajas que **directamente** generó esta obra. (*Explicar beneficio directo y llenar sólo los que alcance a identificar el entrevistado*)



### Beneficios

Beneficio 1:

Beneficio 2:

Beneficio 3:

7. ¿Qué tanto considera que la obra lo ha beneficiado a usted en lo personal?

*Donde 1 es "Nada" y 5 "Mucho"*

Nada 1	2	3	4	Mucho 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ahora dígame, pensando en toda la comunidad ¿Qué tanto considera usted que la obra ha beneficiado a la comunidad?

*Donde 1 es "Nada" y 5 "Mucho"*

Nada 1	2	3	4	Mucho 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. En comparación con otras necesidades o problemas de la comunidad, ¿qué tan importante considera usted que era la realización de esta obra?



Donde 1 es "Nada importante" y 5 "Muy importante"

Nada importante 1	2	3	4	Muy importante 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo considera usted la calidad de la obra?

Donde 1 es "Muy mala" y 5 "Muy buena"

Muy mala 1	2	3	4	Muy buena 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Instrumento Objetivo Especifico 2: Proyectos Productivos.

### 1. Situación inicial del negocio y tiempo de dedicación

1.1 De los siguientes casos que le voy a leer, ¿cuál era la situación del negocio al recibir el apoyo económico del 3x1PM en el (2013 o 2014, según sea el caso)?

- El negocio nació con el apoyo otorgado y anteriormente no realizábamos ninguna actividad relacionada al mismo (*arranque*)
- El negocio nació con el apoyo otorgado pero anteriormente hacíamos alguna actividad relacionada al mismo (*arranque*)
- El negocio ya existía y se fortaleció con el apoyo otorgado (*fortalecimiento*)
- NS/NC

1.2 Además de todas las actividades relacionadas al negocio, ¿Actualmente usted realiza alguna otra actividad por la cual reciba una remuneración o un ingreso extra? (*solo para beneficiario o líder del negocio*)

- Si
- No

### 2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio

2.1 Este negocio (*arrancó o se fortaleció, según sea el caso*) con recursos del Programa 3x1PM. Por favor, dígame en qué utilizó el apoyo del Programa 3x1PM y los recursos que aportaron ud/ustedes.

(Llenar tablas con aportaciones financieras y los gastos para arrancar el negocio: locales comerciales o fabriles, talleres, tierras, maquinaria y equipo, ganado, casas y otras propiedades, etc.)



Adquisiciones	Valor aprox. en pesos	Antes de recibir el apoyo de 3x1PM		Con apoyo de 3x1PM		Después de recibir el apoyo de 3x1PM	

## 2.2 Valoración de la suficiencia del apoyo otorgado.

2.2.1 De manera general, ¿cómo considera que ha sido el apoyo recibido del 3x1PM para el (*arranque o fortalecimiento, según sea el caso*) de su negocio?

*Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"*

Menos que suficiente 1	2	3	4	Más que suficiente 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 ¿Ha o han sido beneficiarios de otros apoyos gubernamentales adicionales al 3x1PM?

- Si  
 No

## 2.4 Capital y nivel de acceso a financiamientos

*(Preguntar por recursos financieros o bienes como locales comerciales o fabriles, talleres, tierras, maquinaria y equipo, ganado, casas y otras propiedades, etc.)*

Si en este momento quisiera hacer crecer el negocio. ¿Tendría...

*(Explicar que es un caso hipotético)*

Donde 1 es "Nada" y 5 "Más que suficiente"

	Nada 1	2	3	4	Más que suficiente 5	NS/NC
Dinero adicional para invertir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bienes adicionales (locales, maquinaria, propiedades, etc.) que podría usar en el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bienes de su propiedad (ajenos al negocio) que podría vender para obtener dinero para invertir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceso a un crédito bancario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bienes que pudieran servir como garantía para solicitar un crédito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.5 Habilidad empresarial y de emprendimiento

2.5.1 Al recibir el apoyo en el (2013 o 2014, según sea el caso) ¿Qué tanta experiencia considera que tenía manejando negocios? *(Explicar a qué se refiere experiencia manejando negocios, destacando su diferencia de conocimientos técnicos específicos)*

Donde 1 es "Ninguna" y 5 "Mucha"

Ninguna 1	2	3	4	Mucha 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.5.2 En **comparación** con el año(2013 o 2014, según sea el caso)en el que recibió el apoyo, ¿cómo considera(n) que es su habilidad para manejar y dirigir este negocio **hoy en día**?

*Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"*

Menos que suficiente 1	2	3	4	Más que suficiente 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6 De los siguientes enunciados que le voy a leer, ¿cuál cree que fue la **principal motivación** por la que Ud/ustedes decidieron impulsar este negocio?

*(Leer y escoger la afirmación que más se acerca a la opinión del entrevistado, explicar que aunque pueden ser varias las motivaciones y pueden estar relacionadas entre si, se pregunta por la principal)*

- Porque es un **buen negocio**
- Porque nos permite tener un **ingreso**
- Porque nos permite **ser nuestro propio jefe**
- Porque nos permite **tener un trabajo**
- Porque se presentó la **oportunidad** y se ofreció el apoyo
- Porque nos permite **apoyar a la comunidad**
- Otra:
- NS/NC

2.7 Para que este negocio sea exitoso ud/ustedes y los empleados necesitan saber hacer las cosas o tener habilidades y conocimiento técnico u operativo. Por ejemplo, en una carnicería hay que saber afilar cuchillos o en un invernadero de verduras hay que saber cómo combatir plagas. *(De ser necesario, profundizar en la explicación habilidades y conocimientos técnicos específicos del negocio)*

2.7.1 Para su negocio, ¿cómo considera que son las **habilidades y conocimientos técnicos que tiene o tienen**?



Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"

Menos que suficientes 1	2	3	4	Más que suficientes 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7.2 Ahora dígame, pensando únicamente en sus **empleados**. De manera general, ¿cómo considera que son sus **habilidades y conocimientos técnicos**?

(si no contara con empleados marcar no aplica- NA)

Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"

Menos que suficientes 1	2	3	4	Más que suficientes 5	NS/NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7.3 Pensando en su negocio, ¿cómo considera que son sus **recursos para financiar cursos o talleres** para mejorar sus habilidades y conocimientos?

Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"

Menos que suficientes 1	2	3	4	Más que suficientes 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





2.7.4 Ahora bien dígame por favor, ¿Qué tan **accesible** sería para usted/ustedes **tomar cursos o talleres** para mejorar sus habilidades y conocimientos?

*(Explicar a qué se refiere la factibilidad o posibilidad de acceder a curso o talleres)*

*Donde 1 es "Muy Difícil" y 5 "Muy Fácil"*

Muy Difícil 1	2	3	4	Muy Fácil 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8 Años de experiencia y escolaridad del líder del negocio

*(Tomar en consideración al momento de preguntar que el entrevistado puede ser o no el líder del negocio)*

2.8.1 Pensando en el líder del negocio ¿Aproximadamente cuántos años de experiencia tenía realizando negocios en el (2013 o 2014, según sea el caso)?

Años (0 No/Ninguna; 99 NS/NC)

2.8.2 Pensando en el líder del negocio ¿Aproximadamente cuántos años de escolaridad tiene? *(Ayudar en el cálculo)*

Años (0 No/Ninguna; 99 NS/NC)

2.9 Capacitación y asesoría previa al arranque/fortalecimiento

2.9.1 Antes de recibir el apoyo del P3X1, ¿recibieron capacitación y/o asesoría para la elaboración del Plan de Negocios?

Si

No *(pasar 2.10)*

2.9.2 Ahora dígame, ¿cómo considera(n) que fue la capacitación y asesoría recibida para la elaboración del Plan de Negocios?



Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"

Menos que suficientes 1	2	3	4	Más que suficientes 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.10 Capacitación y asesoría posterior al arranque

2.10.1 Después de recibir el apoyo del P3X1 para (*arrancar o fortalecer, según sea el caso*) su negocio y hasta el día de hoy, ¿han recibido asesoría y acompañamiento técnico?

- Si
- No (*pasar 3.1*)

2.10.2 Ahora dígame, ¿cómo considera(n) que ha sido la asesoría y acompañamiento técnico?

Donde 1 es "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"

Menos que suficiente 1	2	3	4	Más que suficiente 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Planeación y diseño del negocio frente a su operación

3.1 Antes de recibir el apoyo ¿se realizó el Plan de Negocios?

- Si
- No (*pasar 3.1.2*)



3.1.1 ¿Quién lo realizó?

- Nosotros mismos
- Un especialista
- Una institución académica (universidad)
- Una consultora o despacho privado
- Otros
- NS/NC  
(Pasar a 3.2)

3.1.2 ¿Por qué no se realizó?

3.2 Además del Plan de Negocios ¿Se realizó alguna planeación adicional?

- Si
- No (pasar 3.4.1)

3.3 ¿Qué tipo de planeación adicional se realizó?

(En caso de haber contestado "No" a la pregunta 3.1, pasar a 3.5)

3.4 Seguimiento a la planeación

3.4.1 Desde el año (2013 o 2014, según sea el caso) que se recibió el apoyo, ¿qué tanto se ha seguido el Plan de Negocios?

Donde 1 es "Nada" y 5 "Totalmente"

Nada 1	2	3	4	Totalmente 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.4.2 Desde el año (2013 o 2014, según sea el caso) que se recibió el apoyo, ¿qué tanto ha cambiado la planeación del negocio respecto al Plan de Negocios?

Donde 1 es "Nada" y 5 "Mucho"

Nada 1	2	3	4	Mucho 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.3 Ahora dígame, ¿qué tan útil considera que ha sido el perfil del Plan de Negocios?

Donde 1 es "Nada útil" y 5 "Muy útil"

Nada útil 1	2	3	4	Muy útil 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 En este negocio, ¿Cómo se toman las decisiones?

- Hay un(a) jefe(a) y él o ella decide
- Hay un(a) jefe(a) pero decidimos entre varios (comité o consejo)
- No hay un(a) jefe(a) y entre todos tomamos las decisiones
- Otra
- NS/NC

3.6 (Solo para mujeres beneficiarias) ¿Usted es quien toma las decisiones del negocio?

- Si
- No

3.6.1 ¿Por qué?



3.7 *(Solo para mujeres beneficiarias)* ¿Considera usted que, por el hecho de ser mujer, tiene o ha tenido dificultades adicionales para ejercer el liderazgo de este negocio?

Si

No

3.7.1 ¿Por qué?

3.8 *(Solo para mujeres beneficiarias)* ¿Cómo considera usted que percibe la comunidad su labor al estar al frente del negocio?



3.9 Me puede decir hoy en día cómo están organizados o cuáles son los distintos puestos que hay en el negocio (anotar en la tabla).

Ahora dígame cuántos trabajadores hay para (mencionar cada puesto y pedir que indique de esos trabajadores cuántos son internos, externos, permanentes, temporales, mujeres y hombres).

(Describir si hay una división del trabajo por áreas funcionales de especialización y llenar la tabla)

Tipo de trabajo, perfil o puesto	Número total	Número de trabajadores familiares o internos	Número de trabajadores contratados o externos	Número de trabajadores permanentes o de tiempo completo (familiares o externos)	Número de trabajadores temporales o de tiempo parcial (familiares o externos)	Número de mujeres
<b>Total</b>						
<b>Número de mujeres</b>						

3.10 En comparación con el año (2013 ó 2014, según sea el caso) en que se apoyó el negocio, ¿cómo ha cambiado el número de empleados?

La cantidad de empleados totales de la empresa es:	Menor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Mayor <input type="checkbox"/>	
La cantidad de empleados familiares o internos es:	Menor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Mayor <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
La cantidad de empleados contratados o externos es:	Menor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Mayor <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
La cantidad de empleadas, mujeres es:	Menor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Mayor <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>



3.11 Para el manejo de las cuentas en este negocio, ¿cuál de las opciones se acerca más a su realidad?

*(Leer las alternativas y elegir la que más se acerca a la realidad del negocio)*

- Nunca** hacemos cuentas del negocio
- Ocasionalmente** hacemos cuentas del negocio y no necesariamente llevamos un solo registro
- Se hacen cuentas de lo que entra y sale (ingresos y egresos) **regularmentey** lo **anotamos en un solo cuaderno** o en un solo **archivo** de computadora
- Hacemos **contabilidad formal** pero **sencilla** del negocio (por ejemplo, RIF o REPECOS)
- Tenemos o contratamos a un **contador(a)** que realiza la contabilidad del negocio
- NS/NC

3.12 Para el manejo de los inventarios y las compras de su negocio, ¿cuál de las opciones se acerca más a su realidad?

- Compramos cosas **cuando vemos que hacen faltay** nos alcanza el dinero
- Anotamos** las cosas que usamos y por eso sabemos con anticipación cuándo debemos hacer nuestras compras
- Llevamos un **registro sistemático** (inventario)y lo utilizamos para planear y programar nuestras compras
- NS/NC

3.13 Para producir los productos o servicios de su negocio, ¿cuál de las opciones se acerca más a su realidad?

- Hacemos las cosas **de manera diferente** y **peor** que los demás
- Hacemos las cosas **más o menos igual** que los demás
- Hacemos las cosas **de manera diferente** y **mejor** que los demás
- NS/NC



### 3.14 Considerando la competencia...

*Donde 1 es "Menor" y 5 "Mayor"*

	Menor 1	2	3	4	Mayor 5	NS/NC
El precio de sus productos y/o servicios es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de sus productos y/o servicios es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cercanía a sus clientes es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sus ventas son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





3.15 En **comparación con el año** (2013 o 2014, según sea el caso) en que se apoyó el negocio, **actualmente...**

*(Hacer énfasis en la comparación de dos periodos)*

Donde 1 es "Menor" y 5 "Mayor"

	Menor 1	2	3	4	Mayor 5	NS/NC
su capacidad para dirigir y manejar este negocio es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
su habilidad y conocimiento técnico es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
el manejo del trabajo y de los empleados es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
las cuentas y contabilidad del negocio son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la producción de bienes y servicios es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
los precios de sus productos o servicios son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la calidad de sus productos o servicios es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
las ventas son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Resultados del negocio

4.1 Piense en los ingresos que ha tenido el negocio por sus ventas descontando (restando) los gastos directos realizados, ¿cómo considera que es la situación del negocio?

*(Explicar lo que se entiende por ingresos y por gastos directos; es decir, una ganancia económica para el primer caso; y mano de obra, maquinaria, materias primas, insumos, etc., para el segundo caso)*



Donde 1 es "falta dinero" y 5 "tiene dinero"

Falta dinero 1	2	3	4	Tiene dinero 5	NS/NC
<input type="checkbox"/> (pasar a 4.3)	<input type="checkbox"/> (pasar a 4.3)	<input type="checkbox"/> (pasar a 4.3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 ¿Qué tan fácil o difícil ha sido guardar o acumular el dinero del negocio para financiar el crecimiento del mismo?

*(Insistir que se trata de dinero que sale del mismo negocio, y no de recursos propios)*

Donde 1 es "Muy difícil" y 5 "Muy fácil"

Muy difícil 1	2	3	4	Muy fácil 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Ahora piense en todas las cosas que usted(es) ya tenía(n) y aportaro(n) al negocio, así como en los empleados que no perciben una remuneración (autoempleo o empleados familiares). ¿Si no contara con esos recursos y tuviera que pagar por ellos cómo considera que sería la situación del negocio?

*(Explicar que es un caso hipotético)*

Donde 1 es "faltaría dinero" y 5 "tendría dinero"

Faltaría dinero 1	2	3	4	Tendría dinero 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Pensando en la situación actual del negocio ¿cuál de las siguientes opciones se acerca más a cómo ve su negocio en los próximos dos a tres años?

- No podrá sostenerse
- Apenas y se sostendrá
- Estaremos igual que ahora
- Habrá crecido un poco
- Crecerá mucho
- NS/NC
- NA

4.5 ¿Cómo va(n) con el reintegro de los recursos federales otorgados mediante el 3x1PM?

- No sabía(mos) que tenía(mos) que hacerlo *(pasar a 4.8)*
- Sabemos del reintegro pero aún no hemos abonado nada *(pasar a 4.8)*
- Se ha reintegrado menos de la mitad
- Se ha reintegrado más de la mitad
- Ya se reintegró por completo
- NC

4.6 ¿Qué tan fácil o difícil para usted(es) reintegrar el recurso federal otorgado mediante el 3x1PM? Donde 1 es "Muy difícil" y 5 "Muy fácil"

Muy difícil 1	2	3	4	Muy fácil 5	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4.7 ¿Conoce en qué proyectos se utilizó o utilizarán el reintegro de los recursos federales del 3x1PM?

- Si, lo(s) conozco exactamente
- Si, lo(s) conozco más o menos
- No

4.8 Le leeré algunas oraciones, mencione su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas.

*Donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
A partir del apoyo del 3x1PM, este negocio ha mejorado mi ingreso o los ingresos que tenemos sus miembros (beneficiarios, no empleados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir del apoyo del 3x1PM, este negocio me ha permitido o nos ha permitido tener un buen trabajo (beneficiarios, no empleados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir del apoyo del 3x1PM, este negocio además de beneficiarme o beneficiarnos a nosotros, también ha favorecido a la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



A continuación le mencionaré una lista de aspectos, dígame qué efecto ha tenido cada uno de ellos **en su negocio**. (Enfatizar que se trata del efecto en este negocio en particular y no en lo individual o familiar)

Donde 1 es "Efecto negativo" y 5 "Efecto positivo"

	Efecto muy negativo	Efecto algo negativo	Ni negativo ni positivo	Efecto algo positivo	Efecto muy positivo	NS/NC
Situación económica del país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas y apoyos del Gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspectos políticos y sociales (elecciones, cambios de gobierno, movimientos sociales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inseguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros: (mencionar)

--



### Instrumento Objetivo Específico 3: Relaciones interinstitucionales.

#### Instrucciones generales

1. Se sugiere realizar la primera versión de este reporte en las 24 horas subsecuentes a la realización de la entrevista. Después se puede ampliar apoyándose en la audio grabación (en los 5 días subsecuentes).
2. El archivo de Word tendrá que ser etiquetado de la siguiente manera: Nombre del entrevistado\_ Municipio\_ Fecha (Ejemplo: Juan\_Pérez\_Hidalgo\_230916.doc).
3. La redacción debe ser clara, con ideas completas, en su versión más definitiva que parcial.
4. La información reportada debe conservar el mismo orden de la guía de entrevista.
5. Se sugiere incluir citas textuales (entrecomilladas) de ideas que resulten importantes tal cual como fueron dichas.
6. Los comentarios personales, interpretaciones e inferencias deberán anotarse al final de cada campo y entre paréntesis para distinguirlos. Es importante diferenciar en el reporte las observaciones paralingüísticas o simbólicas (frases o ideas que mediante el lenguaje no verbal o “entre líneas” están denotando otra cosa que la que connotan) de las interpretaciones derivadas de la propia subjetividad.



Ficha técnica de la entrevista	
No. de entrevista	
Nombre del entrevistado	
Rol o cargo	
Municipio y estado	
Fecha y lugar de entrevista	
Duración de la entrevista	
Entrevistador	
Observaciones (llenar solo cuando haya inconvenientes, situaciones atípicas o adversas)	
1. Describir situación de la entrevista. [si el lugar fue apto, interrupciones, ruido, confianza, hostilidad, etcétera]	
2. Describir contenido de la entrevista [¿los resultados fueron los deseados?¿se obtuvo toda la información?, aciertos, desaciertos]	
3. Elementos importantes que no fueron documentados por la grabación	

#### INTERACCIÓN:

Buscar que el entrevistado identifique con cuáles otros actores interactúa de manera más frecuente o intensa en cada etapa del proceso operativo del programa. PREGUNTAR: *¿qué tanto coopera con...(actor de la lista)?* Asignar un valor de **3** para **"mucho"**, **2** **"regular o más o menos"** y **1** para **"poco"** en las celdas relevantes dependiendo de la etapa del proceso. Es útil llenar esta tabla en presencia y con ayuda del entrevistado.



<b>Actores/etapas</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>proyectos</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de</b> <b>recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
<b>Clubes de migrantes</b>						
Clubes <b>Espejo</b> o representante de migrantes						
<b>Comités comunitarios,</b> o vecinales, o de obras						
<b>Beneficiarios</b> directos del proyecto						
<b>Comunidad o</b> habitantes de la localidad						
<b>Gobierno Municipal</b>						
<b>Contratista</b>						
<b>SEDESOL</b> (Delegación y funcionarios)						
<b>Gobierno del Estado</b>						
Otro miembro del COVAM no enlistado						





## Formato de registro de hallazgos sobre las relaciones interinstitucionales por aspecto analítico

### A) Comunicación (Comunicación y redes)

Sub-Aspecto	1 Identificación de las necesidades de la comunidad	2 Idea y formulación del proyecto	3 Presentación, evaluación y selección de alternativas	4 Planeación y asignación de recursos	5 Ejecución y control del proyecto	6 Evaluación, recepción y verificación del proyecto
Canales definidos, formales e informales. Cordialidad y apertura. Oportunidad y tiempo. Información adecuada.						
Evaluación del aspecto comunicación (1-5)						



**B) Confianza (Confianza, transparencia y cultura de colaboración)**

Sub-Aspecto	1 Identificación de las necesidades de la comunidad	2 Idea y formulación del proyecto	3 Presentación, evaluación y selección de alternativas	4 Planeación y asignación de recursos	5 Ejecución y control del proyecto	6 Evaluación, recepción y verificación del proyecto
Confianza y transparencia						
Evaluación del aspecto confianza (1-5)						



**C) Participación y cooperación (Participación, equidad, motivación y nivel de compromiso)**

<b>Sub-Aspecto</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>alternativas</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
Alineación de incentivos y motivación						
Igualdad e inclusión						
Cooperación y compromiso						
Evaluación del aspecto participación y cooperación (1-5)						



**D) Liderazgo y capital humano (Liderazgo, calidad del recurso humano y capacitación)**

<b>Sub-Aspecto</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>alternativas</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de</b> <b>recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
Liderazgo (habilidad para hacer que ocurran las cosas más allá de la responsabilidad formal de la persona)						
Habilidades para colaboración						
Evaluación del aspecto liderazgo y capital humano (1-5)						



**E) Estructura (Procesos y reglas)**

<b>Sub-Aspecto</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>alternativas</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de</b> <b>recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
Conocimiento de las reglas de operación, proceso del programa y otras reglas						
Rigidez, flexibilidad y cumplimiento de reglas y procesos						
Resolución de conflictos y diferencias						
Evaluación del aspecto estructura (1-5)						



**F) Recursos (Financieros o presupuestales, materiales, personales y equipo de obra)**

<b>Sub-Aspecto</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>alternativas</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de</b> <b>recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
Tiempo, instalaciones y otros materiales, personales, financieros o presupuestales. Equipos de trabajo o áreas específicas						
Evaluación del aspecto recursos (1-5)						



**G) Entorno (político, gubernamental, social y coyunturas)**

<b>Sub-Aspecto</b>	<b>1</b> <b>Identificación</b> <b>de las</b> <b>necesidades</b> <b>de la</b> <b>comunidad</b>	<b>2</b> <b>Idea y</b> <b>formulación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>3</b> <b>Presentación,</b> <b>evaluación y</b> <b>selección de</b> <b>alternativas</b>	<b>4</b> <b>Planeación</b> <b>y</b> <b>asignación</b> <b>de</b> <b>recursos</b>	<b>5</b> <b>Ejecución</b> <b>y control</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>	<b>6</b> <b>Evaluación,</b> <b>recepción y</b> <b>verificación</b> <b>del</b> <b>proyecto</b>
Político y gubernamental						
Social e histórico						
Entorno cambiante						
Evaluación del aspecto entorno (1-5)						

**Generales (en caso de identificar categorías (emergentes) o temas que agrupan la información adicional organizar en filas, de otra manera agregar texto en cualquier campo)**



## Guías de Aplicación de Instrumentos.

### Guía de aplicación a Responsables de Obra – Instrumento 1

#### Instrucciones Generales

##### Al iniciar

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_[Nombre del Entrevistador]\_\_, soy parte del equipo de Ahumada, Lobo y Asociados, instancia evaluadora contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo y SEDESOL para realizar la evaluación complementaria de las obras y proyectos de infraestructura apoyados por el P3x1 para Migrantes, durante los años 2013 y 2014.

El objetivo de la evaluación es analizar la existencia, cobertura, operación y mantenimiento de la obra, así como la utilidad que esta tiene para los beneficiarios actualmente. Dado el objetivo, en los siguientes minutos le estaré haciendo algunas preguntas y solicitándole documentación relacionada a los expedientes técnicos de las obra.

Le comento que sus datos y respuestas serán tratados con confidencialidad, y de ninguna manera serán revelados a los responsables del Programa ni de la SEDESOL.

##### Al terminar

Muchas gracias por su tiempo y respuestas; su ayuda es de gran valor para esta evaluación.

#### Recomendaciones generales

- 1) Se iniciará la encuesta con una explicación al encuestado apegada a la información que se incluye en el párrafo “Al iniciar” y se concluirá agradeciendo.
- 2) Para cada responsable de la obra o proyecto, deberá llenarse un formato por separado.
- 3) Los rubros “FOLIO”, “NOMBRE DE LA OBRA”, “LOCALIDAD” y “MUNICIPIO” se llenarán de manera previa.
- 4) Los rubros “FECHA DE INICIO” y “FECHA DE TERMINACIÓN” se refieren al inicio y término de las labores de obra o proyecto.
- 5) Llenar los rubros “RESPONSABLE DE OBRA”, “RESGUARDO ACTUAL”, “FECHA DE ENTREVISTA”, nombre del “ENTREVISTADOR”, nombre del “ENTREVISTADO”, “ROL O PUESTO” del entrevistado, en el espacio correspondiente.
- 6) El rubro “RO” significa “Responsable de Obra”, y habrá de marcarse “SÍ” o “NO” en caso de que el entrevistado haya sido, personalmente, el responsable de la obra en cuestión.
- 7) En la tabla de opciones sobre el estatus de la obra, el encuestador tiene que marcar la situación que corresponda.
- 8) En el rubro “COMENTARIOS” se sugiere incluir comentarios relativos a la situación de la obra y el acceso a la misma.
- 9) El orden de aplicación del instrumento deberá apegarse a la secuencia del mismo, haciendo cada pregunta y leyendo las opciones de respuesta tal cual se establece en el instrumento.





- 10) En caso de que el entrevistado no comprenda la pregunta, se recomienda leer nuevamente la misma. Si persistiera alguna confusión en el entrevistado, es válido explicar la pregunta con otras palabras, siempre y cuando no se mencionen ejemplos (pueden inducir la respuesta del entrevistado).
- 11) Cuando "NS/NC", sea parte de las opciones de respuesta, esta no se deberá de leer al entrevistado como parte de las opciones, sino que será llenada cuando se considere pertinente, según el criterio del encuestador.



## Guía de aplicación a Beneficiarios de Proyectos de Infraestructura – Instrumento 1

### Instrucciones Generales

#### Al comenzar

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_[Nombre del Entrevistador]\_\_, soy parte del equipo de Ahumada Lobo y Asociados, que se dedica a hacer valoraciones sobre proyectos sociales y de otro tipo. ¿Le gustaría participar en una encuesta? Su participación es voluntaria y sus respuestas son anónimas, no le pediré datos personales. En este caso estamos realizando una encuesta para conocer su opinión sobre\_[Nombre de la obra]\_. Le haré algunas preguntas, no hay respuestas buenas o malas, le pido que me responda lo que usted crea.

#### Al terminar

Muchas gracias por su tiempo y respuestas; su ayuda es de gran valor para esta evaluación.

#### Recomendaciones generales

- 1) Es importante apegarse a la información que se incluye en el párrafo "Al iniciar".
- 2) Se encuestará a 3 beneficiarios por obra o proyecto.
- 3) Los candidatos elegibles para esta encuesta serán personas consideradas como beneficiarias en función a la obra o proyecto evaluado (vecino de la obra, transeúntes que se encuentren en los alrededores, receptor del servicio) se accederá a ellos mediante una estrategia de muestreo sistemático.
- 4) Los rubros "*FOLIO DE LA OBRA*", "*NOMBRE DE LA OBRA*", "*LOCALIDAD*" y "*MUNICIPIO*" se llenarán de manera previa.
- 5) Los rubros "*NÚMERO DE ENTREVISTA*" "*FECHA DE ENTREVISTA*" y "*ENTREVISTADOR*" se llenan *in situ*.
- 6) El orden de aplicación del instrumento deberá apegarse a la secuencia del mismo, haciendo cada pregunta y leyendo las opciones de respuesta tal cual se establece en el instrumento. En caso de que el entrevistado no comprenda la pregunta, se recomienda leer nuevamente la misma. Si persistiera alguna confusión en el entrevistado, es válido explicar la pregunta con otras palabras, siempre y cuando no se mencionen ejemplos (pueden inducir la respuesta del entrevistado).

Cuando "*NS/NC*", sea parte de las opciones de respuesta, esta no se deberá de leer al entrevistado como parte de las opciones, sino que será llenada cuando se considere pertinente, según el criterio del entrevistador.



## Guía de aplicación a Beneficiarios de Proyectos Productivos – Instrumento 2

### Al iniciar

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_[Nombre del Entrevistador]\_\_, soy parte del equipo de Ahumada Lobo y Asociados, instancia evaluadora independiente contratada para realizar una evaluación complementaria de resultados del “Programa 3X1 para Migrantes”. A continuación le estaré haciendo algunas preguntas relacionadas con el apoyo recibido en el año 2013 (o 2014, en su caso) para el proyecto \_\_[Nombre del proyecto productivo]\_\_. Es importante mencionarle que la información que usted nos proporcione tiene carácter confidencial y su uso es para fines de mejora del Programa.

### Al terminar

Muchas gracias por su tiempo y respuestas; su ayuda es de gran valor para esta evaluación.

### Recomendaciones generales

- 1) Se iniciará la encuesta con una explicación al encuestado apegada a la información que se incluye en el párrafo “Al iniciar” y se concluirá agradeciendo.
- 2) Se encuestará a 3 beneficiarios por proyecto.
- 3) Para cada responsable del proyecto, deberá llenarse un formato por separado.
- 4) Los rubros “FOLIO”, “NOMBRE DEL PROYECTO PRODUCTIVO”, “TIPO DE PROYECTO” “LOCALIDAD”, “MUNICIPIO”, “DIRECCIÓN”, “RESPONSABLE(S) O BENEFICIARIO(S)” se llenarán de manera previa.
- 5) Se preguntará por el(los) “RESPONSABLE(S) O BENEFICIARIO(S)” del proyecto con el fin de corroborar si la información del pre llenado coincide con la del informante.
- 6) En el rubro “COMENTARIOS” se sugiere incluir observaciones relativas a la situación del proyecto y a si coincide o no el nombre del responsable o beneficiario encuestado con el de la base de datos (pre llenado).
- 7) Los rubros “FECHA DE INICIO”, “FECHA DE TERMINACIÓN” se refieren al inicio y término de las labores del proyecto.
- 8) La “CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA” del proyecto será llenada por el entrevistador.
- 9) Llenar los rubros “FECHA OTORGAMIENTO APOYO”, “FECHA INICIO PP” y “MONTO DE APOYO” en el espacio correspondiente después de preguntar al informante.
- 10) Llenar “FECHA DE ENTREVISTA”, nombre del “ENTREVISTADOR”, nombre del “ENTREVISTADO”, “ROL O PUESTO” del entrevistado, en el espacio correspondiente.
- 11) Los datos correspondientes al “REPORTE DE ENTREVISTA” los llenará el encuestador in situ, sin embargo podrá preguntar al operador de la SEDESOL la información requerida en caso de que el proyecto no esté operando.
- 12) El orden de aplicación del instrumento deberá apegarse a la secuencia del mismo, haciendo cada pregunta y leyendo las opciones de respuesta tal cual se establece en el instrumento. En caso



de que el entrevistado no comprenda la pregunta, se recomienda leer nuevamente la misma. Si persistiera alguna confusión en el entrevistado, es válido explicar la pregunta con otras palabras, siempre y cuando no se mencionen ejemplos (pueden inducir la respuesta del entrevistado).

13) Cuando "NS/NC", sea parte de las opciones de respuesta, esta no se deberá de leer al entrevistado como parte de las opciones, sino que será llenada cuando se considere pertinente, según el criterio del entrevistador.



## Guía para entrevista de los actores del P3x1

### Instrucciones Generales

- 1) Para cada actor del P3x1 deberá llenarse un formato por separado. Favor de llenar el nombre y puesto del entrevistado en el espacio provisto en el instrumento.
- 2) Al explorar cada uno de los aspectos se debe considerar todas las etapas del ciclo de vida del proyecto apoyado por el Programa. Se recomienda describir brevemente al entrevistado cada una de ellas.
  - Identificación de las necesidades de la comunidad:  
Reconocimiento de las insuficiencias y problemáticas de las comunidades que podrían ser resarcidas con apoyo del Programa. Entre otras, mediante una consulta pública a la comunidad, información estadística y problemáticas identificadas en los planes de desarrollo municipal y/o estatal.
  - Idea y formulación del proyecto:  
Definición de la idea que podría solucionar o mitiga la problemática identificada en la comunidad y diseño del proyecto.
  - Presentación, evaluación y selección de proyectos::  
Evaluación y selección del proyecto (COVAM).
  - Planeación y asignación de recursos:  
Programación técnica del ejecutor y subvención del proyecto.
  - Ejecución y control del proyecto:  
Realización del proyecto y seguimiento al mismo por parte de clubes espejo u otros actores involucrados.
  - Evaluación, recepción y verificación del proyecto:  
Entrega del proyecto y fiscalización.
- 3) Algunos actores no participan en todas las etapas, por lo que se sugiere considerar la tabla adjunta que indica en cuáles participa cada actor.
- 4) Las interrogantes del estudio no están formuladas a manera de pregunta, se deja a su criterio la forma y profundidad con la que debe de plantearlas. Al respecto, se sugiere que lea previamente el documento de marco analítico.
- 5) Se deberá ir avanzando tema por tema (comunicación, confianza, etc.), se sugiere terminar de manera completa un tema antes de saltar al otro, ya que se debe de solicitar al entrevistado una calificación global de cada aspecto o tema. Si durante la realización de la entrevista se mezclan demasiado los temas, le resultará difícil al entrevistado emitir su opinión.



6) El orden en el que aparecen los temas es sugerido y fue diseñado pensando en cuáles temas importantes serían más fáciles de abarcar al principio. Sin embargo, no es indispensable que se siga ese orden.

7) Tal como se comentó al principio, se le deberá preguntar al entrevistado al finalizar cada tema, que emita una calificación global a cada tema o aspecto. Aunque la calificación deberá de plasmarse en formato de número (del 1 al 5), se sugiere plantearlo al entrevistado en formato de frases de categorías, del tipo Muy buena, Buena, Regular, Mala, Muy mala.

8) De manera adicional a esta calificación, debe usted de asignar una calificación a cada sub-tema de cada tema. Por ejemplo, dentro del tema Comunicación, a los sub-temas Canales definidos, Cordialidad, etc. Esto deberá de hacerlo al terminar la entrevista, pero se sugiere que tome notas tomando en cuenta que deberá emitir esta calificación también del 1 al 5.

9) Para el aspecto o tema Comunicación exclusivamente, deberá usted de llenar otra tabla, en donde señale la frecuencia con la que interactúan los distintos actores, así como indagar quién suele comenzar la interacción.

10) Se le proporcionará un instrumento especial para ir tomando notas de la entrevista. Se sugiere que de manera casi inmediata al final de la entrevista, procure ordenar sus apuntes y acabar de escribir ideas que hayan quedado en el aire, con la finalidad de que la información se pueda vaciar posteriormente en los formatos o bases previstas con facilidad.

También deberá de llenar una hoja de registro de cada entrevista, según el formato previsto.



## Anexo C: Correspondencia entre preguntas de los TdR's y el contenido de la evaluación.

### Objetivo 1: Responsable de obra.

Pregunta TdRs	Sección en la que se responde
¿La obra existe?	1. Estado de las Obras / Clasificación de las Obras.
¿Se encuentra operando?	25. Características de la operación de la obra.
¿Las obras responden a un problema o necesidad prioritaria?	4. Percepción de los beneficios directos según instancias ejecutoras 5. Beneficios Indirectos.
¿Cuánto tiempo duró la ejecución de la obra?	9. Duración planeada y real de las obras.
¿La obra cuenta con las condiciones necesarias para su operación?	26. Disponibilidad de recursos para la operación de la obra.
¿Los costos de ejecución coinciden con los costos solicitados?	12. Comparación entre costos estimados y reales de las obras.
¿Las obras fueron seleccionadas, por las instancias de aprobación, mediante algún procedimiento estandarizado y adecuado?	20. Mecanismos de asignación de las obras.
¿La obra cuenta con un Plan de Mantenimiento y Conservación?	22. Características del mantenimiento de la obra.
¿Quién tiene bajo resguardo la obra?	2. Actor resguardante de la obra.
¿El encargado de realizar el mantenimiento de la obra ha cumplido?	24. Suficiencia de recursos para el mantenimiento de la obra.
¿Qué instancia o actores determinaron la necesidad de construir la obra?	Beneficiarios (3) Formas de consulta a la comunidad a lo largo de las fases de las obras.
¿La obra es pertinente, para contribuir a solucionar el problema identificado?	6. Percepción de los beneficios directos según beneficiarios.
¿Se contó con un cronograma de actividades para ejecutar la obra?	15 Las obras contaron con los siguientes documentos.
¿La entrega de aportaciones por cada una de las partes involucradas se realiza conforme al calendario del proyecto?	Apartados Confianza y transparencia y Recursos del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales".
¿El programa cuenta con mecanismos suficientes que adviertan sobre una posible desviación de la obra aprobada y ejecutada/conforme al expediente técnico?	12 Acciones tomadas para manejar las desviaciones en los tiempos de las obras y 14. Acciones tomadas para manejar las desviaciones en los costos de la obra. En las entrevistas semiestructuradas, no se detectó la existencia de mecanismos formales;



	sin embargo, algunos informantes reportaron haber detectado situaciones de desviación de las obras de forma directa o a través de sus representantes en México.
¿Los mecanismo de supervisión y seguimiento a obras y proyectos con los cuenta el Programa son suficientes?	19. Las obras contaron con los siguientes aspectos durante su ejecución.
Si de la verificación del expediente técnico y la obra se identifican diferencias, se deberá acudir a esta instancia para explicar los hallazgos.	De manera general, el equipo de consultores identificó coincidencia entre las obras planeadas y ejecutadas. En las entrevistas semiestructuradas existieron algunos reportes de desviaciones de las obras, varias de las cuales fueron remediadas mediante mecanismos informales.
¿Los clubes de migrantes cuentan con mecanismo para conocer los costos aproximados de los proyectos que desean realizar? ¿Cuáles son esos mecanismos?	Apartados Confianza y transparencia y Liderazgo y capital humano del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales". Se identificó que las federaciones de migrantes cuentan con personal con las competencias necesarias para conocer los costos de las obras, por lo tanto los clubes participantes adscritos a una federación tienen apoyo suficiente por parte de ese personal. Ocurre algo similar con los presidentes de los clubes independientes. Así mismo, el contacto directo que tienen con sus representantes en México les permite tener información adicional al respecto.
¿El club de migrantes realiza algún tipo de consulta con la comunidad para la realización de los proyectos?	Pregunta 1 de las preguntas de los TdR's del objetivo 3.
¿Cómo se organiza el club para conocer lo que la comunidad necesita?	Pregunta 1 de las preguntas de los TdR's del objetivo 3





### Objetivo 1:Beneficiarios.

Pregunta TdR's	Sección en la que se responde
¿La obra contribuye a la solución de un problema público?	6. Percepción de los beneficios directos según beneficiarios.
¿Qué problema público soluciona la ejecución de la obra?	4. Grado en que las obras contribuyeron a que la gente de la comunidad participe y se organice para conseguir otros proyectos. 5. Efectos generados por la obra en la participación de la comunidad.
¿Los usuarios consideran que la construcción de la obra es de utilidad para la comunidad?	9. Grado de importancia de la obra en comparación con otras necesidades de la comunidad
¿Consideran que la obra ejecutada ha mejorado las condiciones de vida de la comunidad?	7. Consideración del beneficio personal percibido por los beneficiarios y 8 Consideración del beneficio comunitario percibido por los beneficiarios.
Respecto a las obras realizadas por el programa, ¿se tomó en cuenta su opinión?	3. Formas en que les preguntaron para decidir realizar las obras
¿El club de migrantes los consultó sobre los proyectos a realizar?	Pregunta 1 de las preguntas de los TdR's del objetivo 3.
¿Cómo se organizan o cómo se ponen de acuerdo con su club para darles a conocer lo que ustedes necesitan?	Pregunta 1 de las preguntas de los TdR's del objetivo 3.
Mejoras en vialidades	6. Percepción de los beneficios directos según beneficiarios



## Objetivo 2: Proyectos Productivos.

Pregunta TdR's	Sección en la que se responde
¿Los proyectos son auto-sostenibles? Es decir que puede mantenerse por sí mismo, indagar cómo lo hace.	8.2.6 Sostenibilidad de los proyectos productivos apoyados por el P3x1
¿Durante la ejecución del proyecto se apegó al Plan de Negocios aprobado en su diseño?	8.2.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio Subsección: Planeación y estrategia empresarial
¿Cuánto tiempo duran en operación los proyectos productivos?	8.2.1. Proyectos Productivos en Operación
¿El proyecto lleva un registro de sus gastos operativos y de utilidades?	8.2.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio Subsección: Administración y contabilidad
¿Cuántas mujeres son titulares de los proyectos productivos?	8.2.5 Perspectiva de género
¿Cuál ha sido el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares?	8.2.5 Perspectiva de género
¿Se recibió capacitación o asesoría durante la planeación del proyecto? De ser así, ¿considera que fue útil?, ¿en qué le beneficio? De no haberla recibido, ¿por qué no tuvo esa asesoría?	8.2.2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio Subsección: Habilidades y conocimiento técnico y operativo
¿El proyecto productivo cuenta o contó con un plan de negocios formal? De ser así, ¿qué institución lo desarrolló?, ¿en qué año? De no ser así, ¿por qué no contó con el plan de negocios?	8.2.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio Subsección: Planeación y estrategia empresarial
¿Los recursos que recibió del Programa han sido suficientes para la operación del proyecto en los términos aprobados por el Programa? Proporcione detalles.	8.2.2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio Subsección: Acceso a financiamiento gubernamental
¿El capital que recibió al iniciar el proyecto fue suficiente para la operación durante los primeros tres meses?	8.2.2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio Subsección: Acceso a financiamiento gubernamental
¿Qué fue lo que se adquirió con el capital inicial? (compra de equipo, maquinaria, remodelación de espacios o infraestructura, compra de insumos, etc.)	Anexo M
¿Ha percibido una mejora en sus ingresos desde el inicio del proyecto productivo?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Mejora en el ingreso y situación personal de los integrantes del proyecto productivo
¿El proyecto productivo opera conforme a lo planeado? Proporcione detalles.	8.2.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio



	Subsección: Planeación y estrategia empresarial
¿El emprendimiento ha permitido la contratación de personal adicional al encargado o dueño? ¿a cuántas personas?	Anexo M
¿Cuántas personas laboran en el proyecto? ¿Ha tenido nuevas contrataciones desde que inició la operación? ¿Cuántas? ¿Cuáles son las actividades que desempeñan? De las personas que laboran en el proyecto, ¿cuántas son hombres y cuántas son mujeres?	Anexo M 8.2.5 Perspectiva de género
¿Lleva usted algún tipo de registro de las cuentas del negocio?	8.2.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio Subsección: Administración y contabilidad
¿Tiene ganancias derivadas del Proyecto Productivo?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Rentabilidad
¿Tiene alguna perspectiva de crecimiento o se ha mantenido a lo largo del proyecto?	Anexo M
¿Sabía usted que los beneficiarios de proyectos productivos adquirieron el compromiso de recuperar los recursos aportados por el Programa 3x1 para Migrantes?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos
¿En qué estado se encuentra la recuperación de estos recursos en el caso de su proyecto? ¿Qué proyecto de infraestructura, servicios comunitarios o educativos se apoyará con los recursos recuperados?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos
¿Las personas ahorran para realizar la recuperación de los recursos federales a los cinco años de haber recibido el apoyo?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos
¿Con qué tipo de obras de infraestructura social o de servicios comunitarios se planea hacer la recuperación de los recursos federales?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos
¿Ha enfrentado dificultades en la operación del proyecto? ¿Cuáles?	Anexo M
Mujer: ¿Considera usted que ha sido complicado desempeñar su papel al frente del proyecto?	Anexo M
Mujer: ¿Cómo considera usted que percibe la comunidad su labor al estar al frente del proyecto?	Anexo M
Clubes: ¿Usted conoce en qué se invertirá el dinero de la recuperación?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos
Clubes: ¿En qué le gustaría que se invirtiera el dinero de la recuperación?	8.2.4 Resultados del Negocio Subsección: Acumulación y gestión de fondos



### Objetivo 3: Relaciones Interinstitucionales

<i>Club u organización de migrantes</i>	
¿De qué manera se determina internamente qué proyectos se van a apoyar y en qué localidades?	<p>Se identificó en las entrevistas semiestructuradas que, al interior de los clubes, hay dos mecanismos principales para determinar qué proyectos apoyar:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Uno o más integrantes del club generan la propuesta dado su conocimiento y experiencias previas en la localidad que se beneficiará.</li><li>2) Un miembro de la comunidad, de manera directa o indirecta (por medio de algún funcionario o representante), hace una propuesta a algún miembro del club y este lo socializa.</li></ol> <p>Es importante hacer la aclaración de que tales mecanismos son aplicables a casos de clubes de migrantes auténticos, en el caso de los clubes fantasma o de clubes que prestan sus tomas de nota, no (ver apartado "Confianza y transparencia" del "Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
¿Cómo se organizaron para conformar el club de migrantes?	<p>El mecanismo reportado con mayor consistencia, fue por contacto directo con otros migrantes conocidos o familiares que ya participaban en el programa, salvo en los casos en que el club no es auténtico o se conformó de manera expresa por petición de algún presidente municipal o migrante (esto se detectó en las entrevistas semiestructuradas).</p>
¿Las mujeres familiares de los migrantes participan en la toma de decisiones sobre qué obras se van a construir?	<p>No se obtuvo información directa para responder esta pregunta, sin embargo, en las entrevistas semiestructuradas, se detectó que la participación de las mujeres entre clubes de migrantes, así como de las beneficiarias de proyectos productivos, tiende a ser más operativa y de gestión que de toma de decisiones, por lo que se hipotetiza que la respuesta a esta pregunta es no (para más información al respecto ver "Capítulo 8. Objetivo 2: análisis de proyectos productivos" y "Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<p>¿Existen clubes o federaciones de migrantes presididos por mujeres, en qué proporción?</p>	<p>Sí existen clubes y federaciones de migrantes presididos por mujeres, no fue posible identificar en qué proporción debido a que el programa no proporcionó una base de datos en la que se incluyan los nombres de los/las presidente(a)s, sin embargo, los informantes en las entrevistas reportan que son pocas las mujeres presidentas de clubes y federaciones.</p>
<p>¿De qué manera se comunican con los Gobiernos Estatal y Municipal?</p>	<p>Los clubes de migrantes tienen comunicación directa e informal con los gobiernos municipales a través de los líderes de clubes o federaciones. En el caso de los gobiernos estatales, la comunicación se da a través de instituciones (secretarías de migrantes). Para más información al respecto ver "Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales".</p>
<p>¿De qué manera interactúan con la gente de sus comunidades antes, durante y después de otorgarse los apoyos?</p>	<p>En el caso de los clubes genuinos, la comunicación es directa o mediada por algún contacto, puesto que hay un contacto constantes con miembros de la comunidad, salvo en el caso de algunos clubes donde uno de los miembros tiene a su familia como contacto y beneficiaria y el resto de los integrantes están apoyándolo formando parte del club. En el caso de los clubes no genuinos no hay un contacto con la comunidad. Esto se exploró en las entrevistas semiestructuradas y es reportado parcialmente en las tablas de intensidad de la interacción y participación (ver "Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p>¿Los proyectos que se apoyan siempre son en los municipios de origen de los integrantes del Club y organización de migrantes, o en qué proporción apoyan a otros municipios?</p>	<p>Los proyectos que se apoyan no siempre son de los municipios de origen de los integrantes de los clubes. Esto se identificó en las entrevistas semiestructuradas, por una parte, se reportó la existencia de clubes con miembros de distintos municipios o clubes que apoyan a otras entidades federativas.</p>



<p>¿Por qué apoyan a proyectos de otros municipios?</p>	<p>Tanto en el caso de clubes con miembros de distintos municipios como de clubes que apoyan a otras entidades federativas, los entrevistados expresaron desconfianza y consideran que se debe a malos manejos de los gobiernos (donde los clubes involucrados participan en colusión) y no a un interés auténtico por apoyar a otras localidades. Algunos migrantes externaron su desaprobación al hecho de que existan clubes que apoyen a otras localidades que no son las del propio origen. Unos pocos entrevistados mostraron su aprobación.</p>
<p>¿Los clubes de migrantes cuentan con algún mecanismo que les permita conocer el tipo de acciones que son prioritarias en su comunidad y que puedan ser atendidas por los proyectos impulsados por ellos? ¿Cuáles?</p>	<p>En general, no se identificó algún mecanismo participativo para identificar necesidades prioritarias de la comunidad. Como se mencionó en la respuesta a la primer pregunta de esta tabla los mecanismos detectados para hacer las propuestas, en el caso de los clubes genuinos, son:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Uno o más integrantes del club generan la propuesta dado conocimiento y experiencias previas en la localidad que se beneficiará.</li><li>2) Un miembro de la comunidad de manera directa o indirecta (por medio de algún funcionario o representante) hace una propuesta a algún miembro del club y este lo socializa.</li></ol> <p>Sin embargo, no se detectó algún mecanismo específico de jerarquización de necesidades adicional al propio criterio del líder del club o de sus miembros.</p>
<p>¿Los migrantes conocen cuáles son las acciones prioritarias de sus municipios de origen?</p>	<p>De manera general, no se identificó que los migrantes tengan conocimiento específico de las acciones prioritarias en sus municipios de origen, sin embargo, se identificó que tienen claridad en el interés generalizado de los gobiernos por priorizar obras de infraestructura y servicios básicos, así como en la alineación con la Cruzada Nacional Contra el Hambre. Lo anterior se identificó en las entrevistas semiestructuradas.</p>



<p>¿Los clubes de migrantes consideran el Plan de Desarrollo Municipal para elaborar sus propuestas de proyectos?</p>	<p>Los migrantes no reportaron considerar el Plan de Desarrollo Municipal para elaborar sus propuestas, sin embargo manifestaron de forma contundente que el municipio determina qué proyectos aprobar y cuáles no en función a sus intereses. En algunos de los casos hay negociaciones o estrategias de los migrantes para lograr que sus proyectos sean aprobados a pesar de no estar alineados con las agendas de gobierno. Esto se reporta con más detalle en el “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”.</p>
<p>¿Considera usted que las aportaciones de cada una de las partes se realiza de forma oportuna?</p>	<p>De manera general, se identificó que las aportaciones de cada una de las partes no se realiza de forma oportuna, de manera diferenciada se reportó la falta de oportunidad de alguno de los actores, incluso la imposibilidad de aportar la parte que le corresponde (ver el apartado “Recursos” del “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>
<p>¿En qué instancia ejecutora confían más y por qué?</p>	<p>Se identificó una falta de confianza generalizada en los distintos gobiernos. De forma diferenciada, se identificó mayor confianza en alguno de los niveles de gobierno, varios de los informantes sugirieron que se tenga un contacto directo con el gobierno federal por lo que se podría considerar que, en algunos casos, es el actor en el que más confían, por otra parte se identificó que en algunos casos se confía más en el municipio porque es el actor con el que más contacto se tiene, además de externarse que tanto en las delegaciones de SEDESOL como en el gobierno estatal ha habido malos manejos o falta de transparencia (ver el apartado “Confianza y transparencia” del “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>
<p>¿Qué motivó al migrante a participar en el P3x1?</p>	<p>Se identificó, de manera general, que los clubes genuinos tienen una motivación auténtica por contribuir a mejorar sus localidades de origen y propiciar una mejor vida en sus habitantes debido a un lazo sentido con ese contexto social. Por otra parte se identificó la existencia de clubes cuya motivación es obtener algún beneficio personal. En el caso de los clubes fantasma o los clubes que prestan su toma de nota no existe una motivación para participar sino un estímulo financiero de por medio (ver “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>



<p>¿Los clubes u organizaciones de migrantes se reúnen con otros propósitos adicionales a los del P3x1?</p>	<p>Los clubes que tienen una motivación genuina por ayudar a sus comunidades tienen actividad fuera del 3x1 y tienen un contacto y colaboración en múltiples actividades sociales, recreativas y altruistas. Esto no ocurre con muchos de los clubes cuya motivación para participar es personal más que prosocial o en los clubes que están asociados a malos manejos (ver “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>
<p><b>Federación de Clubes de Migrantes</b></p>	
<p>¿Qué criterios utilizan para determinar qué proyectos y de qué clubes se van a apoyar?</p>	<p>No existen criterios uniformes entre las distintas federaciones de migrantes. En términos generales, se identificó que un criterio es una distribución igualitaria a los distintos clubes y localidades; sin embargo, se reportaron otras prácticas como el beneficiar a conocidos o a miembros más activos dentro de la federación (ver capítulo 6: “Principales Hallazgos” y capítulo 9. “Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>
<p>¿Existe comunicación con los tres órdenes de Gobierno? de no ser así, ¿Con quién se gestionan los proyectos para llevarlos a cabo?</p>	<p>El actor con el que se identificó un vínculo más estrecho en el momento de gestionar los proyectos es el gobierno municipal y con ese actor es con quien se tiene más comunicación; cabe aclarar que en el caso de los proyectos productivos, que representan poco más del 10% de los proyectos aprobados, el actor con quien se tiene más comunicación es el gobierno federal a través de las delegaciones de SEDESOL (ver “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>
<p>¿Considera usted que los migrantes están debidamente representados en el COVAM?</p>	<p>No. Una observación recurrente entre migrantes fue que no consideran que están debidamente representados en el COVAM, expresan que su participación es desigual (ver “Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales”).</p>





<p>¿Qué propuestas existen por parte de los migrantes para que se apoyen proyectos de común acuerdo entre los diferentes actores?</p>	<p>Entre las sugerencias identificadas al respecto está el que se incluya el mismo número de representantes de migrantes que el de representantes de gobierno en el COVAM. Uno de los entrevistados, presidente de una federación, planteó el que se otorgue a los migrantes la facultad de dar un voto de calidad en caso de haber un empate en la votación al respecto de aprobar o no una decisión. Lo anterior se identificó en las entrevistas semiestructuradas.</p>
<p>¿Qué proponen para fortalecer el diálogo entre los diversos actores?</p>	<p>Entre las distintas propuestas identificadas para fortalecer el diálogo entre actores se encuentran: a) realizar sesiones de COVAM en EUA, b) establecer fechas predefinidas para las sesiones del COVAM, c) celebrar reuniones para informar sobre avances de las obras entre gobiernos municipales y representantes de migrantes, d) contar con personal y mejorar el SIG-P3x1 para que los migrantes puedan obtener información sobre el avance de sus proyectos, e) equilibrar la relación de fuerzas entre migrantes y los tres niveles de gobierno en el COVAM, f) brindar los servicios que atañen a la comunicación del programa en horarios no laborales y a través de medios diversos y g) transparentar la información de proyectos evaluados, aprobados y presupuestos destinados a ello.</p>
<p>¿Se recibe algún tipo de capacitación o plática informativa acerca del Programa?</p>	<p>Se reportó que al inicio del año se efectúa una reunión de arranque en las localidades mexicanas, también se reportó que existen algunos talleres o sesiones informativas gestionadas por los consulados en EUA (ver "Capítulo 9. Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<p>Al interior de las Federaciones, ¿de qué manera articulan los esfuerzos de los clubes antes, durante y después de otorgarse los apoyos?</p>	<p>Se identificó que tanto los clubes como las federaciones de migrantes realizan asambleas o reuniones con cierta regularidad (varios de los entrevistados externaron que se reúnen uno o hasta dos veces por semana). Las federaciones, por lo general tienen a algún o algunos miembros con habilidades para la gestión y la conformación de expedientes y planes de negocios, se identificó, de manera general, confianza de los migrantes en sus líderes de federaciones dadas sus habilidades. Tanto las reuniones como el nivel de confianza se mantienen antes, durante y después de otorgarse los apoyos, sin embargo la comunicación aumenta cuando se acercan las sesiones del COVAM.</p>
<p><b><i>Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM)</i></b></p>	
<p>¿Los proyectos participantes cumplen con los requisitos y criterios de participación?</p>	<p>Los proyectos participantes sí cumplen con los requisitos y criterios de participación en lo referente a criterios técnicos. Sin embargo, en cuanto a su contribución al desarrollo comunitario no hay criterios claros y específicos.</p>
<p>¿Las sesiones del COVAM sirven para revisar otros aspectos además de la evaluación y dictaminación de proyectos?</p>	<p>No se logró responder a esta pregunta porque, de manera general, se identificó en los distintos actores una falta de claridad, especificidad y certidumbre sobre lo que ocurre en las sesiones de COVAM (ver aspecto Confianza y transparencia del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<p>¿Existen criterios de priorización de los proyectos y dentro de estos se consideran los planes de desarrollo municipal y se contempla la perspectiva de género?</p>	<p>Se identificó que los criterios de priorización no son claros entre los distintos actores del programa. Varios entrevistados expresaron algunos criterios como que el expediente técnico o el plan de negocios estuviera completo (además del resto de documentos requeridos), así como el que fuera una obra que beneficiara a más gente, incluso llegaron a expresar que los criterios son políticos y que se benefician las propuestas de obras de infraestructura que son más visibles. Preferentemente, se tiende a aprobar a los proyectos que son coincidentes con los planes de desarrollo municipal.</p> <p>Se identificó que no se contempla una perspectiva de género a pesar de estar planteado en las ROP. En algunos casos, los informantes reportaron situaciones en las que se ha impuesto una cuota de género pero no una perspectiva de género (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p>¿Se favorece la participación de las mujeres en los proyectos apoyados?</p>	<p>No existen mecanismos para hacerlo a pesar de que los informantes reportan que las oportunidades son iguales para hombres y mujeres (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p><b>Clubes espejo</b> *Nota aclaratoria: el término "club espejo" no resultó familiar para los informantes, adicionalmente no contamos con una muestra representativa de clubes espejo y se responderá una aproximación con la información con la que se cuenta (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>	
<p>¿Los proyectos apoyados corresponden a las necesidades de la comunidad?</p>	<p>En los casos de los clubes auténticos con responsables verdaderamente involucrados en el proceso, se puede afirmar que los proyectos apoyados sí corresponden a las necesidades de la comunidad, aunque, de forma parcial, pues no todo lo que la comunidad considera necesario es apoyado por el programa (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales")</p>



<p>¿Los clubes espejo apoyan en la determinación de los proyectos que se van a apoyar? ¿De ser así, existen criterios de priorización?</p>	<p>Los representantes de migrantes, por lo general son individuos o grupos designados <i>a posteriori</i> del desarrollo de las propuestas, cuya finalidad es velar por los intereses de los migrantes, por lo que no tienen un rol de participación en la determinación de proyectos que se van a apoyar. Esto se identificó en las entrevistas semiestructuradas y se puede consultar más información en el aspecto Liderazgo del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales".</p>
<p>¿En promedio, cuántas mujeres conforman los clubes espejo?</p>	<p>No fue posible determinarlo, el programa no proporcionó una base de datos de miembros de clubes espejo.</p>
<p>¿Qué porcentaje de clubes espejo están presididos por mujeres?</p>	<p>No fue posible determinarlo, el programa no proporcionó una base de datos de miembros de clubes espejo.</p>
<p>¿Consideran que la comunicación con el gobierno municipal es útil?</p>	<p>Se identificó una relación moderada entre clubes espejo y gobierno municipal, en algunos casos, los representantes externaron sentirse poco incluidos en el proceso y cumplir una función instrumental, por lo que la comunicación resulta útil para los migrantes aunque de manera parcial.</p>
<p>¿Considera que ha mejorado la forma en la que se ponen de acuerdo en su comunidad a raíz de su participación en el Programa?</p>	<p>Esta información no se solicitó de forma directa a los representantes de migrantes. Sin embargo, se identificó entre los migrantes entrevistados, que cuando se dan casos de éxito tanto los migrantes como las comunidades en México se motivan y se estimula el que se pongan de acuerdo. Por otra parte, en el estudio para dar respuesta al objetivo 1 de esta evaluación, se identificó que el 56% de los beneficiarios reportó que la obra contribuyó a que la gente se organice y participe más y el 26% que contribuyó a mantener la participación ya existente (ver capítulo 7. "Objetivo 1: Análisis de proyectos de infraestructura" y capítulo 9 "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<p>¿Los integrantes de los clubes espejo conocen el expediente técnico de las obras que se realizan?</p>	<p>Se identificó que tienen contacto con los expedientes técnicos; sin embargo, debido a la falta de competencia técnica o la extensión de los mismos, no pueden usarlos a su favor en la vigilancia y supervisión de las obras. Lo anterior se detectó en las entrevistas semiestructuradas y en la revisión de gabinete.</p>
<p>¿Cuáles son los cambios que percibe en su comunidad?</p>	<p>En las entrevistas semiestructuradas, tanto los representantes de migrantes como los beneficiarios de las comunidades, expresaron una percepción de mejora en la infraestructura y servicios de sus localidades.</p>
<p>¿De qué manera se conforman los clubes espejo? ¿Cómo se determina quiénes serán los integrantes?</p>	<p>Los clubes de migrantes determinan quiénes serán sus representantes en México, suelen elegir a personas de confianza, en muchos de los casos familiares.</p>
<p>¿Qué mecanismos utilizan los clubes espejo para supervisar la obra?</p>	<p>Algunos representantes mantienen informados sobre la obra a los migrantes enviándoles, mensajes, fotografías o videgrabaciones a través de aplicaciones en dispositivos móviles. Quienes no cuentan con esa tecnología o no tienen las habilidades para emplearla utilizan las llamadas telefónicas. Algunos informantes externaron la falta de conocimientos técnicos de los representantes para llevar a cabo una supervisión de las obras (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<b>Gobierno Federal</b>	
¿Los proyectos presentados por los migrantes cuentan con los requisitos y criterios de participación?	Los expedientes a los que tuvo acceso el equipo de consultores cuentan con los requisitos y criterios de participación. No obstante, en muchos casos existe ambigüedad en su contribución al desarrollo comunitario por no haber criterios claros o específicos al respecto (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").
¿Se revisa que los proyectos concurren o estén alineados al Plan de Desarrollo de los municipios?	Los proyectos que tienden a aprobarse están alineados con los Planes de Desarrollo Municipal, puesto que estos son muy generales y contemplan la mejora de infraestructura y servicios básicos. Se reportó, en algunos casos, que los municipios determinan qué tipos de proyectos aprobarán (alineados con su agenda) y en función a ello los migrantes desarrollan sus propuestas (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").
¿Cuántos de los proyectos apoyados son coincidentes con el Plan de Desarrollo Estatal?	En términos generales, se identificó que el gobierno estatal cofinancia proyectos alineados con su plan de desarrollo, en el caso de los estados evaluados que cuentan con una secretaría del migrantes, se identificó un esfuerzo adicional de la misma por involucrarse en el programa y una alineación de su agenda con la del mismo. Por ejemplo, en el caso de Zacatecas, el Plan de Desarrollo Estatal contempla la inclusión de los migrantes, así como la cooperación plena en el desarrollo económico, político, cultural y social (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").
¿Los proyectos productivos operados por mujeres contribuyeron a que otros grupos de mujeres se organizaran para elaborar y operar otros proyectos?	La contribución es marginal. Por una parte, las beneficiarias de proyectos productivos reportaron no tener dificultades por el hecho de ser mujeres, y, en general, reportan una percepción positiva de su labor por parte de los miembros de la comunidad (una de las categorías de respuesta fue "como ejemplo a seguir, con admiración"), mientras que por otro, el 26% de las titulares de proyectos reportaron no ser ellas quienes toman las decisiones (ver capítulo 8. "Objetivo 2: análisis de proyectos productivos"). Adicionalmente se identificó en las entrevistas semiestructuradas que varios de los migrantes hacen referencia a un problema estructural de sexismo que influye en la participación desigual de las mujeres en el programa.



<p>¿Considera usted que las aportaciones de cada una de las partes se realiza de forma oportuna?</p>	<p>No, de manera consistente, los informantes reportaron una falta de oportunidad en las aportaciones de varios de los actores (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p><b>Gobierno Estatal</b></p>	
<p>¿Se cuenta con criterios para decidir qué proyectos apoyar y cuáles no?</p>	<p>Los entrevistados manifestaron no tener criterios definidos para definir qué proyectos aprobar adicionales a los criterios técnicos (expedientes, planes de negocios, formatos solicitados). Se reportó que la participación del gobierno estatal implica hacer una revisión técnica e informar si están completas o no las propuestas. Se reportó que cuando el gobierno estatal no está interesado en los proyectos por no coincidir con su agenda, no hace la aportación que le corresponde (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p>¿Existe comunicación entre los aportantes durante el año, o solamente durante las reuniones del COVAM?</p>	<p>De manera general, se identificó que la comunicación e interacción es intensa en la fase de evaluación y selección de los proyectos, el resto del tiempo el gobierno municipal mantiene comunicación con varios de los actores pero los demás actores no sostienen la comunicación entre sí (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



<p>¿Cuántos de los proyectos apoyados son coincidentes con el Plan de Desarrollo o Plan de Infraestructura de su entidad?</p>	<p>Se identificó que los proyectos aprobados son coincidentes con los planes de desarrollo o de infraestructura, de manera sustantiva.</p>
<p>¿Considera usted que las aportaciones de cada una de las partes se realiza de forma oportuna?</p>	<p>De manera consistente, los informantes reportaron una falta de oportunidad en las aportaciones de varios de los actores (ver el aspecto Recursos del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p><b>Gobierno Municipal</b></p>	
<p>¿Se cuentan con criterios para decidir qué proyectos apoyar y cuáles no?</p>	<p>Se reportó que los municipios determinan qué tipos de proyectos aprobarán (en función a su Plan de Desarrollo, Plan de Infraestructura o intereses específicos) y en función a ello los migrantes desarrollan sus propuestas (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p>¿Las propuestas de los migrantes son consideradas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?</p>	<p>No existe evidencia de que sean consideradas las propuestas de los migrantes para la elaboración de los planes de desarrollo. Por el contrario, se identificó una percepción de no inclusión de las propuestas de los migrantes si no corresponden a las líneas de acción de los planes de desarrollo. Los migrantes tienen mucha claridad en qué tipo de obras se aprueban y cuáles no, por no estar alineadas con los planes de desarrollo o de infraestructura, se identificó que existe un descontento entre los migrantes por no ser considerados muchos de los proyectos que surgen de un interés genuina de la comunidad.</p>





<p>¿Existe comunicación entre los aportantes durante el año, o solamente durante las reuniones del COVAM?</p>	<p>El gobierno municipal tiene un rol de centralidad y una comunicación activa con todos los actores a lo largo de todas las etapas. El resto de actores tienen una comunicación intensa solamente en la fase de evaluación y selección de los proyectos (ver capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>
<p>¿Considera usted que las aportaciones de cada una de las partes se realiza de forma oportuna?</p>	<p>Los informantes reportaron una falta de oportunidad en las aportaciones de varios de los actores (ver el aspecto Recursos del capítulo 9. "Objetivo 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").</p>



## Anexo D: Correspondencia entre instrumentos y preguntas de los TdR

Instrumento para obras de infraestructura	
Pregunta a responder de los TdR's	Reactivo del instrumento
¿La obra existe?	Ficha
¿Se encuentra operando?	5.1
¿Las obras responden a un problema o necesidad prioritaria?	1.2
¿Cuánto tiempo duró la ejecución de la obra?	2.3
¿La obra cuenta con las condiciones necesarias para su operación?	5.2
¿Los clubes de migrantes cuentan con mecanismo para conocer los costos aproximados de los proyectos que desean realizar? ¿Cuáles son esos mecanismos?	2.6
¿Los costos de ejecución coinciden con los costos solicitados?	2.6 Y 2.8
¿Las obras fueron seleccionadas, por las instancias de aprobación, mediante algún procedimiento estandarizado y adecuado?	2.13
¿La obra cuenta con un Plan de Mantenimiento y Conservación?	4.1
¿Quién tiene bajo resguardo la obra?	FICHA
¿El encargado de realizar el mantenimiento de la obra ha cumplido?	4.3
¿La obra contribuye a la solución de un problema público?	1.2
¿Qué problema público soluciona la ejecución de la obra?	1.2
¿Los usuarios consideran que la construcción de la obra es de utilidad para la comunidad?	1.5
¿Consideran que la obra ejecutada ha mejorado las condiciones de vida de la comunidad?	6.7
Respecto a las obras realizadas por el programa, ¿se tomó en cuenta su opinión?	6.2
¿El club de migrantes los consultó sobre los proyectos a realizar?	6.3
¿Cómo se organizan o cómo se ponen de acuerdo con su club para darles a conocerlo que ustedes necesitan?	1.1
¿El club de migrantes realiza algún tipo de consulta con la comunidad para la realización de los proyectos?	1.1
¿Cómo se organiza el club para conocer lo que la comunidad necesita?	6.3
¿Qué instancia o actores determinaron la necesidad de construir la obra?	6.1
¿La obra es pertinente, para contribuir a solucionar el problema identificado?	1.2
¿Se contó con un cronograma de actividades para ejecutar la obra?	2.11
¿La entrega de aportaciones por cada una de las partes involucradas se realiza conforme al calendario del proyecto?	2.4 Y 2.8
¿El programa cuenta con mecanismos suficientes que adviertan sobre una posible desviación de la obra aprobada y ejecutada/conforme al expediente técnico?	2.5 Y 2.10
¿Los mecanismo de supervisión y seguimiento a obras y proyectos con los cuenta el Programa son suficientes?	3.1



<b>Instrumento para Proyectos Productivos</b>	
<b>Pregunta a responder de los TDR</b>	<b>Correspondencia con la propuesta de instrumento específica</b>
<b>Preguntas a contestar por el equipo evaluador posterior al análisis del desempeño de los proyectos productivos.</b>	
¿Los proyectos son auto-sostenibles? Es decir que puede mantenerse por sí mismo, indagar cómo lo hace.	Esta pregunta se responde con varios elementos propuestos en el marco analítico, en contrato con el componente de “resultados” y con algunos elementos de “capacidades”, así como, de “planeación y diseño frente a su operación”.  En el instrumento específicamente con las preguntas: 3.1 a 3.3 y 3.6; 1.3, 1.5, 1.7 y 1.8; 2.7 a 2.12.
¿Durante la ejecución del proyecto se apegó al Plan de Negocios aprobado en su diseño?	Se responde con preguntas 2.1 a 2.3 del instrumento.
¿Cuánto tiempo duran en operación los proyectos productivos?	Esto se responde una vez que culmine el trabajo de campo y se cuente con la información necesaria para cuantificar, tanto el número de proyectos productivos en operación como aquellos que ya no lo están, y entonces poder determinar el tiempo promedio que estuvieron en operación.
¿El proyecto lleva un registro de sus gastos operativos y de utilidades?	Se responde con la pregunta 2.8.
¿Cuántas mujeres son titulares de los proyectos productivos? Recordar que se requiere estimar el indicador de “Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México”	Se responde con la pregunta 2.6.
¿Cuál ha sido el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares? Esta pregunta se puede contestar mediante el análisis de los registros administrativos.	Esto se responde con el análisis de los documentos (expedientes o registros) proporcionados por el Programa.



<b>Preguntas dirigidas a los responsables de los proyectos productivos.</b>	
¿Se recibió capacitación o asesoría durante la planeación del proyecto? De ser así, ¿considera que fue útil?, ¿en qué le beneficio? De no haberla recibido, ¿por qué no tuvo esa asesoría?	Parcialmente se responde con la pregunta 1.8 y 2.12.
¿El proyecto productivo cuenta o contó con un plan de negocios formal? De ser así, ¿qué institución lo desarrolló?, ¿en qué año? De no ser así, ¿por qué no contó con el plan de negocios?	Se responde con las preguntas 2.1 a 2.3. Tal vez se cuente con información sobre este aspecto con los documentos (expedientes o registros) proporcionados por el Programa. En estricto sentido tanto las ROP 2013 como 2014 tienen como requisito para trámite la elaboración de un perfil de negocios.
¿Los recursos que recibió del Programa han sido suficientes para la operación del proyecto en los términos aprobados por el Programa? Proporcione detalles.	Parcialmente se responde con la pregunta 1.4.
¿El capital que recibió al iniciar el proyecto fue suficiente para la operación durante los primeros tres meses?	Parcialmente se responde con la pregunta 1.4.
¿Qué fue lo que se adquirió con el capital inicial? (compra de equipo, maquinaria, remodelación de espacios o infraestructura, compra de insumos, etc.)	No está contemplado en el instrumento.
¿Ha percibido una mejora en sus ingresos desde el inicio del proyecto productivo?	Parcialmente se toca este tema en la pregunta 3.5.
¿El proyecto productivo opera conforme a lo planeado? Proporcione detalles.	Se responde con la pregunta 2.2.
¿El emprendimiento ha permitido la contratación de personal adicional al encargado o dueño? ¿a cuántas personas?	Se responde con las preguntas 2.6 y 2.7.
¿Cuántas personas laboran en el proyecto? ¿Ha tenido nuevas contrataciones desde que inició	Se responde con las preguntas 2.6 y 2.7.



la operación? ¿Cuántas? ¿Cuáles son las actividades que desempeñan? De las personas que laboran en el proyecto, ¿cuántas son hombres y cuántas son mujeres?	
¿Lleva usted algún tipo de registro de las cuentas del negocio?	Se responde con la pregunta 2.8.
¿Tiene ganancias derivadas del Proyecto Productivo?	Esto se responde con un análisis de las respuestas a las preguntas 3.1 a 3.3.
¿Tiene alguna perspectiva de crecimiento o se ha mantenido a lo largo del proyecto?	Parcialmente se puede responder con la pregunta 3.3.
¿Sabía usted que los beneficiarios de proyectos productivos adquirieron el compromiso de recuperar los recursos aportados por el Programa 3x1 para Migrantes?	Se responde con la pregunta 3.4.
¿En qué estado se encuentra la recuperación de estos recursos en el caso de su proyecto? ¿Qué proyecto de infraestructura, servicios comunitarios o educativos se apoyará con los recursos recuperados?	La primera pregunta se responde con la pregunta 3.4; la segunda no contemplada en el instrumento.
¿Las personas ahorran para realizar la recuperación de los recursos federales a los cinco años de haber recibido el apoyo?	Se responde con la pregunta 3.4.
¿Con qué tipo de obras de infraestructura social o de servicios comunitarios se planea hacer la recuperación de los recursos federales?	No está contemplado en el instrumento.
¿Ha enfrentado dificultades en la operación del proyecto? ¿Cuáles?	Se responde con la pregunta 2.12 y 3.6 (riesgos externos).
<b>Preguntas dirigidas a las mujeres encargadas de proyectos productivos</b>	



¿Considera usted que ha sido complicado desempeñar su papel al frente del proyecto?	No está contemplado en el instrumento.
¿Cómo considera usted que percibe la comunidad su labor al estar al frente del proyecto?	No está contemplado en el instrumento.
<b><i>Preguntas dirigidas a los Clubes de Migrantes que apoyaron proyectos productivos</i></b>	
¿Usted conoce en qué se invertirá el dinero de la recuperación?	No está contemplado en el instrumento porque no lo tiene que contener. Dentro de la guía de entrevista semi-estructurada a clubes de migrantes se indicaría como un tema adicional.
¿En qué le gustaría que se invirtiera el dinero de la recuperación?	No está contemplado en el instrumento porque no lo tiene que contener. Dentro de la guía de entrevista semi-estructurada a clubes de migrantes se indicaría como un tema adicional.



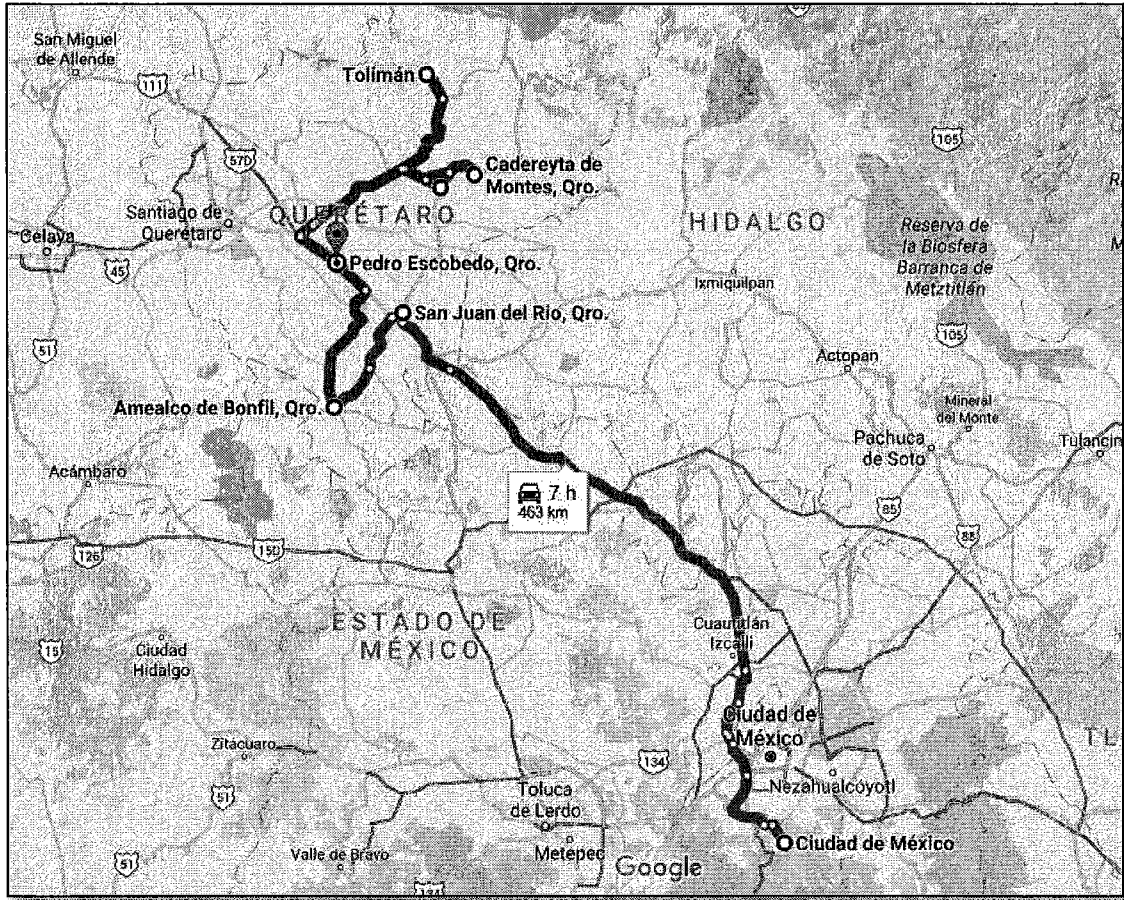
## Anexo E: Itinerario y plan de ruta prueba piloto en Querétaro

En la Ciudad de Santiago de Querétaro se planeó la entrevista con funcionarios del Gobierno del Estado y con representantes de SEDESOL en la delegación estatal.

DÍA	EQUIPO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
DÍA 1	2	Tolimán	San Pedro de los Eucaliptos	Ampliación de energía eléctrica
			Diezmeros	Construcción de 1 aula didáctica estructura u1 en la Sec. Tec. Alfredo V. Bonfil
			Rancho nuevo	Construcción de 1 aula en la Escuela Telesecundaria 13 de septiembre de 1847
			Ciprés	Construcción de paso vehicular en la localidad del Ciprés
	1	Almealco de Bonfil	Laguna de Servín	Construcción salón de usos múltiples 1a etapa
			Laguna de Servín	Empedrado de calle
DÍA 2		Pedro Escobedo	Escolásticas	Taller de cantera
			Escolásticas	Tienda de ropa y juguetes
			San Antonio de la D	Cría de engorda ganado porcino
			San Antonio de la D	Taller mecánico y vulcanizadora
	2	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes	Cría y engorda de ganado bovino
			Ezequiel Montes	Venta de comida rápida
		Cadereyta de Montes	Vizarrón de Montes	(*) Remodelación del jardín principal 2a etapa
			Vizarrón de Montes	(*) Remodelación del jardín principal 3a etapa
DÍA 3	1 y 2	Querétaro	Santiago de Querétaro	Entrevista a Servidores Públicos

La prueba piloto se llevó a cabo en la entidad de Querétaro. Se evaluaron proyectos de infraestructura y proyectos productivos en los municipios de Tolimán, Amealco de Bonfil, Pedro Escobedo, Ezequiel Montes y Cadereyta de Montes. En la capital de Querétaro se realizarán entrevistas de profundidad.

Ruta de referencia para llegar a los municipios a evaluar partiendo de la CDMX.







## Anexo F: Diseño muestral (TdRs)

Objetivo Especifico	Unidad de Análisis	Tipo de Acción	Diseño muestral	Número de unidades a observar	Número de estados a visitar	Número de beneficiarios a entrevistar
Infraestructura	Obra pública	Infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios	Polietápico estratificado con probabilidad de selección proporcional al tamaño	239	8	
		Infraestructura social				
	Beneficiarios	Infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios	Muestreo aleatorio simple para la selección de beneficiados de las obras que se visitarán	239 obras	8	640
		Infraestructura social				
Proyectos productivos	Empresa o microempresa	Proyecto productivo individual	Polietápico estratificado con probabilidad de selección proporcional al tamaño	176	8	No aplica
		Proyecto productivo comunitario				
		Productivo familiar				
		Productivo individual				

1. Algunas de las obras seleccionados en la muestra de proyectos de infraestructura fueron: Ampliación de red eléctrica, rehabilitación de clínicas, escuelas, red de drenajes, presas, sanitarios; construcción de escuela de música, laboratorios de escuela, calles; pavimentación de calles, etc.

2. Algunas de las obras seleccionados en la muestra de proyectos productivos fueron: Módulo potabilizador, producción de pan, tortillería, instalación de café internet, ampliación de purificadora, adquisición de tractores, ecoturismo, etc.

## Anexo G: Documento de diseño muestral

### Exploración cuantitativa

#### 1. Descripción de las variables de estudio

El diseño de la muestra se realizó considerando las variables de estudio centrales de acuerdo a los objetivos propuestos en los Términos de Referencia de la Evaluación Complementaria de Resultados del Programa 3x1 para Migrantes 2013-2014 (Tabla G.1).

**Tabla G.1. Descripción de las variables de estudio para la Evaluación Complementaria de Resultados del Programa 3x1 para Migrantes 2013-2014: Proyectos de Infraestructura.**

Tipo de seguimiento	Objetivo específico	Variable(s) de estudio	Instrumento
SFyO	Supervisar la existencia de la obra pública nueva realizada entre 2013 y 2014.	- Presencia o ausencia. - Efectos y/o incidencia social.	-Formato para la persona visitadora.
SFyO	Supervisar la operación de la obra pública nueva realizada entre 2013 y 2014.	- Presencia o ausencia. - Efectos y/o incidencia social.	-Formato para la persona visitadora.
SFyO	Conocer el grado de utilidad de la obra para el beneficiario.	-Satisfacción y opinión o percepción de la población beneficiaria.	-Cuestionario para personas beneficiarias directas de los proyectos.
SFyO	Conocer el grado mantenimiento que recibe la obra desde la perspectiva del beneficiario.	- Percepción de la población beneficiaria.	-Cuestionario para personas beneficiarias directas de los proyectos.

SFyO: Seguimiento físico u operativo.



**Tabla G2. Descripción de las variables de estudio para la Evaluación Complementaria de Resultados del Programa 3x1 para Migrantes 2013-2014: Proyectos Productivos.**

Tipo de seguimiento	Objetivo específico	Variable(s) de estudio	Instrumento
SFyO	Conocer la permanencia de los proyectos productivos apoyados por el programa en 2013 y 2014.	-Permanencia o discontinuidad del proyecto. -Efectos y/o incidencia social.	-Formato para la persona visitadora.
SFyO	Conocer el nivel de capacitación y rentabilidad de los proyectos.	-Satisfacción y opinión o percepción de la población beneficiaria.	-Cuestionario para personas beneficiarias directas de los proyectos.

SFyO: Seguimiento físico u operativo

## **2. Marco Muestral**

El marco muestral está formado por el catálogo de proyectos productivos y de infraestructura del programa 3x1 correspondiente a 2013-2014, proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) el 8 de agosto de 2016. En dicho catálogo se encuentran registrados 459 proyectos productivos y 3,171 proyectos de infraestructura, distribuidos en 28 entidades federativas; asimismo, de dicho catálogo se contabiliza la existencia de 7, 569,205 beneficiarios de los programas de infraestructura.

## **3. Unidades de Muestreo**

Con el esquema de muestreo empleado para el desarrollo de este estudio, se tienen 4 tipos de unidades de muestreo: Estados, municipios, proyectos y beneficiarios de los proyectos.

## **4. Esquema de Muestreo**

Polietápico estratificado con probabilidad de selección proporcional al tamaño, usando como medida de tamaño (MOS), el número de proyectos desarrollados en cada entidad y municipio; esto con la finalidad de que los estados y municipios con mayor número de proyectos tuvieron mayor probabilidad de ser incluidos en la muestra.

## **5. Etapas**

- Primera etapa (selección de estados).



Se seleccionaron 8 estados para cada tipo de proyecto; para esto se formaron 3 estratos clasificando a cada entidad en alguna de las tres regiones del país: Norte, Centro y Sur, de acuerdo con la regionalización del Banco de México en su reporte de Economías Regionales de 2015<sup>1</sup>, pero agrupando las regiones Norte y Norte Centro en una sola debido a que la región norte sólo contemplaba 3 estados con proyectos productivos que sólo albergan el 11% del total de proyectos y manejarlo como otro estrato hubiese implicado la selección de un mayor número de estados y municipios que elevarían los costos de campo. Esta estratificación nos garantiza que en la muestra se contemplen estados de las diferentes regiones del país, lo cual es deseable para evitar la obtención de posibles sesgos en resultados si por cuestiones aleatorias la muestra hubiese estado conformada por proyectos de una sola región.

Dado el número de estados y la cantidad de proyectos que se concentran en cada uno de los estratos formados, se seleccionaron 3 estados de la región norte, 3 en la región centro y 2 en la región sur.

La probabilidad de selección de cada estado dentro de cada región está dado por:

$$p_{ij} = \frac{n_i}{N_j} * m_j$$

Donde:

$p_{ij}$  = probabilidad de selección de estado  $i$  dentro de la región  $j$ , con  $j=1,2$  y  $3$  (1=región norte, 2=región centro, y 3=región sur)

$n_i$  = Total de proyectos que alberga el estado  $i$

$N_j$  = Total de proyectos que alberga la región  $j$

$m_j$  = Número de entidades a seleccionar en la región  $j$  ( $m_1=3$ ,  $m_2=3$ , y  $m_3=2$ ).

---

<sup>1</sup> <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-economias-regionales/reportes-economias-regionales.html>.



Los estados que resultaron seleccionados en la muestra para Proyectos Productivos fueron:

Región	Estado seleccionado	Probabilidad de selección
Norte	Durango	0.33
Norte	Jalisco	0.57
Norte	Zacatecas	0.63
Centro	Guanajuato	1.00
Centro	Hidalgo	0.61
Centro	Puebla	0.56
Sur	Chiapas	0.45
Sur	Yucatán	0.40

Y los estados seleccionados en la muestra de Proyectos de Infraestructura fueron:

Región	Estado seleccionado	Probabilidad de selección
Norte	Jalisco	1.00
Norte	Durango	0.42
Norte	Zacatecas	0.50
Centro	Guanajuato	1.00
Centro	Hidalgo	0.78
Centro	Querétaro	0.63
Sur	Chiapas	0.21
Sur	Yucatán	0.23

Debido al gran número de proyectos albergados los estados de Jalisco y Guanajuato, fue necesario considerarlos en un sub-estrato dentro de su respectiva región de modo que dichos estados tuvieron probabilidad de selección igual a 1, de no haber realizado dicha sub-estratificación no hubiera sido posible emplear muestreo con probabilidad proporcional al tamaño ya que existirían probabilidades mayores a 1, lo cual violaría el principio básico de la teoría de la probabilidad.

➤ Segunda etapa (selección de municipios).

Se seleccionaron municipios utilizando muestreo con probabilidad proporcional al tamaño, tomando como medida de tamaño (MOS) el número de proyectos desarrollados en cada uno de los mismos. El número de municipios seleccionados por entidad dependió del número de proyectos albergados dentro de cada entidad; cuidando tener dentro de la muestra al menos dos municipios por entidad con el fin de poder estimar la varianza intra-estrato dentro del estado.

La probabilidad de selección de cada municipio *l* dentro del estado *i* de la región *j* está dado por:

$$p_{lij} = \frac{n_{lij}}{n_{ij}} * m_{ij}$$

Donde:

$p_{lij}$  = probabilidad de selección del municipio *l* del estado *i* dentro de la región *j*.

$n_{lij}$  = Total de proyectos que alberga el municipio *l* del estado *i* de la región *j*.

$n_{ij}$  = Total de proyectos que alberga el estado *i* de la región *j*

$m_{ij}$  = Número de municipios a seleccionar en el estado *i* de la región *j*.

Los municipios seleccionados en la muestra de proyectos productivos fueron:

Región	Estado	Municipio seleccionado	Probabilidad de selección
Norte	Durango	Durango	0.96
Norte	Durango	Nombre de Dios	0.48
Norte	Durango	Topia	0.24
Norte	Jalisco	Guadalajara	1.00
Norte	Jalisco	Tlajomulco de Zúñiga	0.67
Norte	Jalisco	Tonalá	0.89
Norte	Jalisco	Yahualica de González Gallo	0.67
Norte	Jalisco	Zapopan	0.89
Norte	Jalisco	Gómez Farías	0.44
Norte	Jalisco	Ameca	0.44
Norte	Zacatecas	Fresnillo	1.00
Norte	Zacatecas	Guadalupe	0.60
Norte	Zacatecas	Juchipila	0.40
Norte	Zacatecas	Luis Moya	0.40
Norte	Zacatecas	Nochistlán de Mejía	1.00
Norte	Zacatecas	Panuco	1.00
Norte	Zacatecas	Zacatecas	1.00
Norte	Zacatecas	Valparaíso	0.40



Centro	Guanajuato	Abasolo	0.43
Centro	Guanajuato	Irapuato	0.52
Centro	Guanajuato	León	1.00
Centro	Guanajuato	Valle de Santiago	0.69
Centro	Guanajuato	Villagrán	0.95
Centro	Guanajuato	Yuriria	0.43
Centro	Hidalgo	Ixmiquilpan	0.45
Centro	Hidalgo	Pachuca de Soto	0.36
Centro	Puebla	Puebla	0.70
Centro	Puebla	Atlixco	0.10
Sur	Chiapas	Arriaga	0.35
Sur	Chiapas	San Lucas	0.24
Sur	Yucatán	Homún	0.55
Sur	Yucatán	Mérida	0.55
Sur	Yucatán	Oxkutzcab	1.00
Sur	Yucatán	Tzucacab	0.55

Debido al gran número de proyectos albergados en algunos municipios, fue necesario considerarlos en un sub-estrato dentro del estado, de modo que dichos municipios tuvieron probabilidad de selección igual a 1, de no haber realizado dicha subestratificación no hubiera sido posible emplear muestreo con probabilidad proporcional al tamaño.

Y los municipios seleccionados en la muestra de proyectos de infraestructura fueron:

Región	Estado	Municipio seleccionado	Probabilidad de selección
Norte	Durango	Durango	0.12
Norte	Durango	Indé	0.18
Norte	Durango	Topia	0.12
Norte	Jalisco	Guadalajara	0.03
Norte	Jalisco	Tonalá	0.03
Norte	Jalisco	Yahualica de González de Gallo	0.09
Norte	Zacatecas	Fresnillo	0.16
Norte	Zacatecas	Guadalupe	0.29
Norte	Zacatecas	Juchipila	0.24
Norte	Zacatecas	Luis Moya	0.21
Norte	Zacatecas	Nochistlán de Mejía	0.69
Norte	Zacatecas	Pánuco	0.08
Norte	Zacatecas	Valparaíso	0.29
Norte	Zacatecas	Zacatecas	0.05
Centro	Guanajuato	Abasolo	0.06



Centro	Guanajuato	Jerécuaro	0.25
Centro	Guanajuato	León	0.21
Centro	Guanajuato	San Diego de la Unión	0.50
Centro	Guanajuato	Villagrán	0.17
Centro	Hidalgo	Actopan	0.26
Centro	Hidalgo	Mineral de la Reforma	0.06
Centro	Hidalgo	Pachuca de Soto	0.06
Centro	Querétaro	Landa de Matamoros	0.76
Centro	Querétaro	San Joaquín	0.40
Sur	Chiapas	Tonalá	0.33
Sur	Chiapas	Villa Flores	0.33
Sur	Chiapas	Chilón	0.78
Sur	Yucatán	Homún	0.16
Sur	Yucatán	Oxkutzcab	0.08
Sur	Yucatán	Tzucacab	0.08
Sur	Yucatán	Valladolid	0.41

➤ Tercera etapa (Selección de proyectos):

En la tercera etapa se seleccionaron, mediante muestreo aleatorio simple, los proyectos que se supervisarán dentro de los municipios seleccionados. El número de proyectos por municipio dependió de la fracción de muestra correspondiente a cada región y estado, lo cual se obtuvo considerando el total de proyectos a nivel nacional, por región y por estado. En la mayoría de los municipios se visitarán la totalidad de proyectos existentes.

La probabilidad de selección de cada proyecto  $k$  del municipio  $l$  del estado  $i$  en la región  $j$  está dado por:

$$p_{klij} = \frac{m_{lij}}{n_{lij}}$$

Donde:

$p_{klij}$  = probabilidad de selección del proyecto  $k$  del municipio  $l$  del estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

$n_{lij}$  = Total de proyectos que alberga el municipio  $l$  del estado  $i$  de la región  $j$ .

$m_{lij}$  = Número de proyectos a seleccionar en el municipio  $l$  del estado  $i$  de la región  $j$ .

➤ Cuarta etapa (selección de entrevistados).

La última etapa consistirá en la selección de los beneficiarios que se entrevistarán. Aquí se propone el empleo de un muestreo sistemático con arranque aleatorio para la selección de los entrevistados, el tamaño del salto dependerá de la afluencia de los beneficiarios de cada proyecto. Por ejemplo,





para el caso de un proyecto de infraestructura como la pavimentación de una calle o calzada, se podrán entrevistar a las personas que pasen por la calle o calzada (asumiendo que son beneficiarios) mediante un muestreo sistemático (podría ser 1 de cada 3) hasta lograr el número de entrevistas deseadas.

La probabilidad de selección de cada beneficiario  $w$  del proyecto  $k$  en el municipio  $l$  del estado  $i$  en la región  $j$  está dado por:

$$p_{wklj} = \frac{m_{klj}}{n_{klj}}$$

Donde:

$p_{wklj}$  = probabilidad de selección del beneficiario  $w$  del proyecto  $k$  del municipio  $l$  en el estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

$n_{klj}$  = Total de beneficiarios del proyecto  $k$  que alberga el municipio  $l$  del estado  $i$  de la región  $j$ .

$m_{klj}$  = Número de beneficiarios a entrevistar del proyecto  $k$  en el municipio  $l$  del estado  $i$  en la región  $j$ .

## 6. Tamaños de muestra

Para poder estimar el porcentaje o la proporción de obras de infraestructura o proyectos productivos que existen y persisten; se calcularon los tamaños de muestra necesarios, entendiéndose como tamaños de muestra el número de obras por tipo de proyecto que deberán supervisarse para constatar su existencia y permanencia.

Dicho tamaño de muestra se estimó bajo los supuestos y/o características siguientes:

- Heterogeneidad entre regiones Aquí se asume que la varianza del diseño de muestreo planteado será de 1.5 veces más grande que si se tuviese una población homogénea. Esto es, el efecto de diseño de muestreo esperado (DEFF) será igual a 1.5.
- La muestra se estimó con un margen de error máximo del 8% para la estimación de la proporción de obras existentes y persistentes, asumiendo máxima varianza ( $p=0.5$ ), nivel de confianza del 95% y una sobremuestra por no respuesta del 10%.

La fórmula utilizada para la estimación de los tamaños de muestra fue:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q} * \frac{1}{(1 - TNR)} * (DEFF)$$

Donde:

$N$  = Total de la población, en nuestro caso total de proyectos.

$Z_{\alpha/2}^2$ =Valor tabular de la distribución normal estándar con cierto nivel de confianza, en nuestro caso

$$Z_{\alpha/2} = 1.96.$$

p= Proporción esperada, nuestro caso p=0.5 suponiendo varianza máxima.

q=1 – p, en este caso q=0.5

d=precisión o margen de error, en este caso d=8%.

TNR=Tasa de no respuesta=10%.

DEFF=Efecto diseño, se espera sea de 1.5 para proyectos de infraestructura y de 1.4 para proyectos productivos; esto por la diferencia entre ambo tipo de proyectos en cuanto a volumen y dispersión.

Así, los tamaños de muestra (número de obras a supervisar) obtenidos para cada tipo de proyecto son:

Tipo de Proyecto	Tamaño de la población (total de obras)	Tamaño de muestra
Proyectos de infraestructura	3,171	239
Proyectos productivos	459	176

El número de entidades y municipios considerados en la muestra permite la supervisión de éstos números de obras requeridos.

Para el caso de la estimación del grado de utilidad y mantenimiento de la obra, lo cual se pretende medir a través de la opinión de los beneficiarios, los tamaños de muestra requeridos bajos los mismos supuestos anteriores pero con margen de error de 5% es:

Tipo de proyecto	Total de beneficiarios	Tamaño de muestra
Proyectos de infraestructura	7,569,205	640

Este tamaño de muestra se puede lograr fácilmente entrevistando entre 2 y 4 beneficiarios por cada obra que se visite.

### **7. Tasa de no respuesta**

Se refiere a la cantidad de unidades o elementos de la muestra que por causas fortuitas o de fuerza mayor no se podrán medir. En nuestro caso se refiere al número de obras de infraestructura o de proyectos productivos que por alguna causa no se podrá visitar, o bien el número de beneficiarios que no se podrán entrevistar. Para el presente estudio se estima en 10% tanto para obras como para beneficiarios.

Una vez que se concluya el levantamiento se analizarán las características de las unidades o elementos de muestreo que formen parte de la no respuesta, esto con el fin de realizar la corrección

de la muestra incorporando dicha información; para esto se considerará el grado de marginación de la localidad o municipio al que pertenezca la obra o los beneficiarios a los cuales no se podrán visitar o entrevistar.

### ***8. Efecto de diseño***

El efecto de diseño de la muestra “proporciona una media de la precisión ganada o perdida por el uso del diseño más complejo en vez de una muestra aleatoria simple”. En este caso, se espera sea de 1.5 para proyectos de infraestructura y de 1.4 para proyectos productivos; esto por la diferencia entre ambo tipo de proyectos en cuanto a volumen y dispersión (número de entidades en los que se albergan).

A pesar de que los valores considerados son relativamente pequeños, los tamaños de muestra obtenidos son significativamente más grandes que si se hubieran calculado bajo muestreo aleatorio simple, con lo cual se espera obtener resultados más precisos.

Las razones por las cuales no se utilizaron valores DEFF más grandes son porque no existe información de esta medida en evaluaciones anteriores de este mismo programa y por las restricciones presupuestarias para la realización de este estudio.

### ***9. Representatividad***

El esquema de muestreo planteado está diseñado para lograr representatividad nacional para proyectos productivos y de infraestructura; por lo que los resultados que se obtengan en este estudio sólo serán estadísticamente válidos a nivel nacional y no por región o estado.

### ***10. Factores de expansión***

Los factores de expansión son utilizados en la teoría del muestreo para que cada elemento o unidad de muestreo considerado en la muestra seleccionada tenga un peso específico  $\pi_i$  para garantizar la correcta estimación de los resultados extrapolables a la población.

Se calculan con los inversos de las probabilidades de selección de cada unidad o elemento de muestreo.

En este estudio se contará con 2 factores de expansión. El primero servirá para que las obras de proyectos productivos o de infraestructura visitados para inspeccionar existencia y permanencia expandan al total de obras registradas en el marco muestral; es decir, el universo de obras o proyectos.

Este factor de expansión estará dada por:



$$\text{Factor de expansión de proyectos} = \frac{1}{P_{ij}} * \frac{1}{P_{lij}} * \frac{1}{P_{klij}}$$

$p_{ij}$ = probabilidad de selección de estado  $i$  dentro de la región  $j$ , con  $j=1,2$  y  $3$  (1=región norte, 2=región centro, y 3=región sur)

$p_{lij}$ = probabilidad de selección del municipio  $l$  del estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

$p_{klij}$ = probabilidad de selección del proyecto  $k$  del municipio  $l$  del estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

El segundo factor de expansión servirá para que los beneficiarios entrevistados expandan al total de beneficiarios del país.

Este factor estará dado por:

$$\text{Factor de expansión de beneficiarios} = \frac{1}{P_{ij}} * \frac{1}{P_{lij}} * \frac{1}{P_{klij}} * \frac{1}{P_{wklij}}$$

$p_{ij}$ = probabilidad de selección de estado  $i$  dentro de la región  $j$ , con  $j=1,2$  y  $3$  (1=región norte, 2=región centro, y 3=región sur)

$p_{lij}$ = probabilidad de selección del municipio  $l$  del estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

$p_{klij}$ = probabilidad de selección del proyecto  $k$  del municipio  $l$  del estado  $i$  dentro de la región  $j$ .

$p_{wklij}$ = probabilidad de selección del beneficiario  $w$  del proyecto  $k$  del municipio  $l$  en el estado  $i$  dentro de la región  $j$ .



## Exploración cualitativa

### Diseño muestral y selección de municipios para el objetivo Específico 3.

#### *1. Técnica de muestreo para las entrevistas*

Se seleccionaron mediante un muestreo intencional cuatro entidades federativas, de las ocho seleccionadas para la encuesta; al interior de estas cuatro entidades se eligieron, también de manera intencional, dos entidades municipales respectivamente. Para definir los criterios que orientaron la técnica de muestreo intencional se tomaron en cuenta las solicitudes del Programa además de los criterios que la consultoría planteó:

- a) Municipios incluidos en la muestra del estudio cuantitativo
- b) Municipios que tuvieran diversidad de proyectos
- c) Municipios con diversidad sociodemográfica

Es importante aclarar que los métodos cualitativos, como la entrevista, cumplen con las exigencias de representatividad de forma distinta. Lo importante es seleccionar contextos relevantes al problema de investigación, garantizando cierta heterogeneidad entre las personas a las que se entrevista. Se buscaría un equilibrio entre variedad y tipicidad.

#### *2. Selección de los sujetos de estudio*

Se entrevistó a todos los actores que se encontraron disponibles, y que forman parte del proceso de ejecución del P3 x 1, los cuales están señalados en los TdR's de la evaluación:

- Federación de clubes de migrantes, se procuró entrevistar al presidente y a otros miembros del Club.
- Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM), se procuró entrevistar al Delegado de la SEDESOL en el estado, por ser las delegaciones las que convocan y moderan dichos comités.
- Clubes espejo, se procuró entrevistar a quienes ocupen cargos directivos o de liderazgo en dichos clubes, y a quienes lo hayan hecho durante los años 2013 a 2014.
- Gobierno federal, se procuró entrevistar a las Unidades Responsables del Programa, para observar cómo llevan a cabo los análisis técnicos.
- Gobierno estatal, se procuró entrevistar a aquéllos que hayan participado en los comités de obra pública, y/o a los responsables de política de migrantes, y/o a los responsables de desarrollo social y/o a los responsables de la política económica.
- COPLADE (Comisión de Planeación para el Desarrollo), se procuró entrevistar a quien haya sido Director durante el periodo de planeación.



- Gobierno Municipal, se procurará entrevistar al Presidente Municipal, al Director de Obras, a los funcionarios responsables de desarrollo económico y/o a los contratistas o ejecutores de las obras y proyectos productivos. Preferentemente a quienes hayan ocupado dicho cargo o hayan estado involucrados durante los años 2013 y 2014.



## Anexo H: Métodos para el análisis de resultados objetivos específicos 1, 2 y 3.

### a) Métodos para el análisis de resultados objetivos 1

Preguntas a responder	Fuentes	Medio de Cálculo	Estrategia general de análisis	Estrategia de interpretación	Ejemplo
1. ¿La obra existe?	Ficha Técnica de Evaluación de la Obra Verificación "in situ" Expedientes	Calcular porcentaje de obras que se visitaron y de las cuales se verificó su existencia	A partir de la información consignada en base de datos referente al universo de obras de infraestructura visitadas, obtener el porcentaje de las obras que existen	Se emplearán los resultados de la verificación in situ, así como la información consignada en expedientes técnicos de las obras.	Un 100% de las obras de infraestructura de la muestra, realizadas durante 2013 y 2014, existen al día de hoy.
2. ¿Se encuentra operando?	Ficha Técnica de Evaluación de la Obra Verificación "in situ" 5.1	Calcular porcentaje de obras que se visitaron y requieren operación, que se encuentran operando	A partir de la información consignada en base de datos referente al universo de obras de infraestructura que requieren operación, se obtendrá el porcentaje	Se emplearán los resultados de la verificación in situ, así como la información consignada en expedientes técnicos de las obras.	Un 84% de las obras de infraestructura que requieren operación, se encuentran efectivamente operando.
3. ¿Las obras responden a un problema o necesidad prioritaria?	Reactivo 1.4.1 Reactivo 1.4.2	Valoración y razones de la relevancia de la obra para la comunidad, en opinión de la instancia ejecutora	Obtener las frecuencias absolutas y relativas, en la escala del 1 al 5, referente al grado de prioridad de la obra, para posteriormente analizar la incidencia de razones similares asociadas a dichas frecuencias	Se esperaría que las frecuencias obtenidas respecto del grado de prioridad de las obras y razones, en opinión de las instancias ejecutoras, coincida con la valoración y razones reportadas por los beneficiarios directos de las obras	Valoración de la prioridad de la obra según instancia ejecutora 68.1% (147) un 5 "Muy importante" 16.7% (36) otorgaron 4 "Importante"; un 14.8% (32) calificaron entre 2 y 3 "Medianamente importante", El 0.5% respondieron 1 "Nada importante".
4. ¿Cuánto tiempo duró la ejecución de la obra?	Reactivo 2.1 Reactivo 2.2 Reactivo 2.3	Agrupar la totalidad de obras por tiempo total de ejecución, y posteriormente cruzar individualmente las obras con sus tiempos estimados de duración de la obra	Categorizar el tiempo de ejecución de la totalidad de las obras, a partir de los meses de duración. El número de categorías será idéntico al número de casos distintos. Se deberán agrupar los datos por tipos de obra.	A partir del cruce de reactivos, se espera obtener el porcentaje de obras que presentó desviaciones en los tiempos estimados y de ejecución de las obras, permitiendo detectar el tipo de obras con mayor incidencia de desviaciones y los motivos principales	El 23.61% de las obras (51) tuvieron una duración diferente a la planeada inicialmente. Los principales motivos reportados fueron los siguientes: 6.9% (15) - No llegaron a tiempo los recursos 5.1% (11) - No se planearon los tiempos adecuados 4.2% (9) - Nos afectaron fenómenos naturales 3.2% (7) - Hubo cambios en los tiempos de los proveedores 1.9% (4) - Hubo cambios en los alcances de la obra 1.4% (3) - Nos retrasaron trámites y normatividad



	5.2	Evaluar la suficiencia e insuficiencia percibida por los informantes, respecto del presupuesto, equipo, gente y materiales disponibles para operación	Obtener las frecuencias absolutas y relativas, en la escala del 1 al 5 referente al grado de suficiencia del presupuesto, equipo y gente de la obra, disponibles para la operación de la obra.	Se obtendrán las calificaciones otorgadas a las condiciones necesarias para la operación de las obras, con mayor y menos frecuencia, tomando en cuenta la proporción de obras que requieren operación fuera del total de la muestra. Las agrupaciones de datos permitirán detectar patrones por tipo de obra	0.9% (2) - No se recibieron los recursos presupuestales De la totalidad de las obras de la muestra, el 13.9% respondieron que los recursos para la operación son suficientes; un 3.2% afirma que los mismos son insuficientes, y el 1.4 opinó que los recursos son más que suficientes. El porcentaje restante refiere las obras que en opinión de los entrevistados, "no requieren operación o es mínimo lo que necesitan".
5. ¿La obra cuenta con las condiciones necesarias para su operación?					
6. ¿Los clubes de migrantes cuentan con mecanismos para conocer los costos aproximados de los proyectos que desean realizar? ¿Cuáles son esos mecanismos?	Instrumento 3	Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 2 "Idea y formulación del proyecto" aplicado a los representantes de clubes y federación de migrantes	A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 2 "Idea y formulación del proyecto" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible determinar los mecanismos de presupuestación de los proyectos por parte de los migrantes.	Se prestará particular atención a los aspectos e información que permitan explicar cómo es la comunicación y relación entre las instancias ejecutoras y los clubes de migrantes, en lo tocante a la etapa de estimaciones y presupuestos de obras	En casi la totalidad de las obras de infraestructura, son las instancias municipales las encargadas de elaborar los presupuestos y las estimaciones.
7. ¿Los costos de ejecución coinciden con los costos solicitados?	2.5 2.6	Cotejar monto estimado y costo real de la obra consignado en expediente	A partir de cotejar montos estimados y costos reales de los proyectos, se podrá obtener el porcentaje de obras que se realizaron con apego a las estimaciones, así como el porcentaje de las mismas que presentan desviaciones	Se podrán sentar relaciones entre tipos de obra con mayor incidencias de desviaciones	Del total de las obras, un 10% presentó desviaciones entre los costos estimados y los ejecutados, siendo la mayoría de estas obras pavimentaciones y caminos.





<p>8. ¿Las obras fueron seleccionadas por las instancias de aprobación mediante algún procedimiento estandarizado y adecuado?</p>	<p>Instrumento 3 Reglas de Operación 2013 y 2014</p>	<p>Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 3 "Presentación, evaluación y selección de alternativas", aplicado a todos los actores</p>	<p>A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 3 "Presentación, evaluación y selección de alternativas" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible valorar los procedimientos actuales con que cuenta el programa.</p>	<p>Se prestará particular atención a los aspectos e información que permitan explicar cómo se lleva a cabo la aprobación de los procesos durante las sesiones del COVAM y del Subcomité Técnico de Valoración de Proyectos.</p>	<p>El elemento político y de comunicación informal entre los actores institucionales e individuales que conforman el programa, demuestran un papel predominante en la selección de los proyectos. Aún en los casos en que se definen "Criterios de Priorización", estos se encuentran a todas luces supeditados a un elemento de negociación que excede a los procesos y reglas formales del programa.</p>
<p>9. ¿La obra cuenta con un Plan de Mantenimiento y Conservación?</p>	<p>4.1</p>	<p>Evaluar la existencia o ausencia, formalidad e informalidad de los planes de mantenimiento</p>	<p>Del total de las obras de infraestructura evaluadas, se obtendrá el porcentaje de incidencia de cada una de las categorías que componen el reactivo.</p>	<p>A partir de los datos obtenidos se podrán agrupar y derivar conclusiones generales por tipo de obra.</p>	<p>Del total de obras de la muestra, un 85% de las respuestas sugieren que el tipo de obra no requiere mantenimiento o es mínimo lo que necesita. Del 15% restante se reporta que se hicieron planes de mantenimiento informales pero no están escritos ni detallados.</p>
<p>10. ¿Quién tiene bajo resguardo la obra?</p>	<p>Ficha Técnica de la Evaluación de la Obra</p>	<p>Actor institucional o comunitario que cuenta con el resguardo de la obra</p>	<p>A partir de la información consignada en base de datos referente al actor o instancia resguardante de las obras, se podrá obtener porcentajes de incidencia.</p>	<p>A partir de los datos obtenidos se podrá agrupar la información y establecer relaciones entre tipos de obra y entidades resguardantes.</p>	<p>En el 70% de las obras de la muestra, la entidad resguardante de las obras es el Gobierno Municipal a través de alguna de sus dependencias. El 30% restante se encuentra bajo resguardo de la comunidad misma.</p>
<p>11. ¿El encargado de realizar el mantenimiento de la obra ha cumplido?</p>	<p>Reactivo 4.2 Reactivo 4.3</p>	<p>Evaluar la suficiencia e insuficiencia percibida por los informantes, respecto del presupuesto, equipo, gente y materiales disponibles para mantenimiento</p> <p>Evaluar si la obra ha recibido un mantenimiento</p>	<p>Se realizará una análisis cruzado entre la percepción de los entrevistados respecto de los recursos disponibles para mantenimiento por una parte, y la percepción respecto del mantenimiento que efectivamente ha recibido la obra, obteniendo porcentajes derivados de análisis de frecuencias en las respuestas.</p>	<p>A partir de los datos obtenidos, se podrá establecer una relación entre el grado de suficiencia de los recursos disponibles para mantenimiento y la calidad del mantenimiento que reciben las obras.</p>	<p>El 90% de los entrevistados responsables de la obra o con conocimiento de la misma, aseguran que el presupuesto, la gente, equipo y materiales para el mantenimiento de las obras es "Menos que suficiente", lo cual coincide con el hecho de que el 90% también asegurara que el mantenimiento de las obras reciben menos mantenimiento del que necesitan o del que se planeó.</p>



12. ¿La obra contribuye a la solución de un problema público?	6- Beneficiarios	Análisis cualitativo de los beneficios directos que generaron las obras en opinión de los beneficiarios, organizados por tipo de obra	adecuado, inadecuado o ninguno	En un primer término se categorizarán los beneficios directos reportados por beneficiarios, mientras que en segundo término se agruparán los tipos de beneficios por tipo de obra.	A partir de la previa categorización de los beneficios reportados por los beneficiarios, se determinará ya sea de manera directa o inversa (pensando el beneficio en términos negativos), los principales soluciones que trajeron las obras a problemas públicos.	Para obras del tipo pavimentaciones y caminos, el 90% de los beneficios de dichas obras reportó soluciones a problemas públicos como la dificultad de movilidad, falta de espacios peatonales y la fatiga de los vehículos. Para obras del tipo construcción de aulas, se registraron beneficios que atacaron el problema público de la falta de infraestructura educativa en la comunidad.
13. ¿Qué problema público solucionó la ejecución de la obra?	6- Beneficiarios	Análisis cualitativo de los beneficios directos que generaron las obras en opinión de los beneficiarios, organizados por tipo de obra	Análisis de la percepción de los beneficiarios respecto del grado de beneficio obtenido con la obra por toda la comunidad	En un primer término se categorizarán los beneficios directos reportados por beneficiarios, mientras que en segundo término se agruparán los tipos de beneficios por tipo de obra	A partir de la previa categorización de los beneficios reportados por los beneficiarios, se determinará ya sea de manera directa o inversa (pensando el beneficio en términos negativos -ej. Ausencia de carencias-), los principales soluciones que trajeron las obras a problemas públicos.	Para obras del tipo "Pavimentaciones, banquetas y caminos", los problemas públicos abatidos reportados con mayor frecuencia son: dificultad de movilidad y/o acceso; la falta de espacios peatonales seguros y la fatiga de los vehículos. Para obras del tipo "Construcción de espacios educativos, culturales y deportivos, los problemas públicos más solucionados a través de las obras fueron la falta de infraestructura educativa, cultural y deportiva en la comunidad.
14. ¿Los usuarios consideran que la construcción de la obra es de utilidad para la comunidad?	8- Beneficiarios	Análisis de la percepción de los beneficiarios respecto del grado de beneficio obtenido con la obra por toda la comunidad	Obtener las frecuencias relativas y absolutas, en escala del 1 al 5, referente al grado de utilidad o beneficio de la obra para la comunidad, en opinión de los beneficiarios	Se esperaría que las frecuencias obtenidas respecto del grado de prioridad de las obras, en opinión de los beneficiarios directos, coincida con la valoración reportada por las instancias ejecutoras de las mismas	Beneficio para la comunidad, según beneficiario 67.5% (336) - 5 "Mucho" 17.3% (86) - 4 9.8% (49) - 3 2% (10) - 2 2.2% (11) - 1 "Nada"	Beneficio para la comunidad, según beneficiario 67.5% (336) - 5 "Mucho" 17.3% (86) - 4 9.8% (49) - 3 2% (10) - 2 2.2% (11) - 1 "Nada"



<p>15. ¿Consideran que la obra ejecutada ha mejorado las condiciones de vida de la comunidad?</p>	<p>6- Beneficiarios 8- Beneficiarios</p>	<p>Análisis de la percepción de los beneficiarios respecto del grado de beneficio obtenido con la obra por toda la comunidad, y los beneficios directos generados por las mismas</p>	<p>Obtener las frecuencias relativas y absolutas, en escala del 1 al 5, referente al grado de utilidad o beneficio de la obra, en su aspecto individual y comunitario, en opinión de los beneficiarios</p>	<p>Mediante cruce de las frecuencias obtenidas en términos de beneficio obtenido individual y comunitario de cada obra, con los beneficios obtenidos por tipo de obra, se podrán establecer las razones de la valoración y una jerarquía de la percepción de la utilidad de las obras.</p>	<p>Beneficio Individual del Beneficiario 63.5% (316) - 5 "Mucho" 17.7% (88) - 4 10.0% (50) - 3 3.6% (18) - 2 4.2% (21) - 1 "Nada" Beneficio para la comunidad, según beneficiario 67.5% (336) - 5 "Mucho" 17.3% (86) - 4 9.8% (49) - 3 2% (10) - 2 2.2% (11) - 1 "Nada"</p>
<p>16. Respecto a las obras realizadas por el programa, ¿se tomó en cuenta su opinión?</p>	<p>3- Beneficiarios 4- Beneficiarios</p>	<p>Evaluar la incidencia de participación de miembros de la comunidad en juntas y comités  Análisis de los medios de consulta a la comunidad, así como la detección de la iniciativa para la realización de la obra</p>	<p>A partir del análisis de incidencias del tipo de participación "en juntas" y "en comités", se podrá establecer en primer lugar, la proporción de miembros de la comunidad que participaron en instancias desde las cuales pudieron emitir sus opiniones respecto de las obras  A partir del análisis estadístico del reactivo 4, se podrá establecer la proporción de proyectos en los que la iniciativa para realizar la obra provino del club de los migrantes, o bien, si esta provino de los mismos beneficiarios que al gestionar la solución de un problema, fueron canalizados hacia el club de migrantes</p>	<p>El reactivo 3 de Beneficiarios permite obtener los porcentajes relativos a las formas en que los miembros de la comunidad participaron en cada obra. Dado que la pregunta pretende saber el grado en que la opinión de los beneficiarios fue tomada en cuenta, la respuesta a dicha interrogante puede obtenerse mediante el proxy "número de beneficiarios entrevistados que afirman haber participado en juntas y en comités de la obra". En una segunda fase, se podrá considerar el número total de obras que se realizaron y en las que no se consultó a los beneficiarios en lo absoluto.</p>	<p>Formas de participación de beneficiarios en obras 55.4% (276) - Asistiendo a juntas 35.7% (178) - Formando parte de comités de supervisión de obras 19.7% (98) - Trabajando en la obra con remuneración 11.4% (57) - No participó 7.0% (35) - NS/NC 5.4% (27) - Trabajando en la obra sin remuneración 5.2% (26) - Formando parte de comités de controloría social 1.6% (8) - Donando material 0.8% (4) - Como proveedores  Forma en que se consultó a la gente de la comunidad para hacer la obra 32.7% (163) - Otro (Principalmente iniciativa de los beneficiarios) 24.1% (120) - Vinieron a preguntarle directamente a la gente de la comunidad 22.7% (113) - Le preguntaron a un comité o grupo de nuestra comunidad 10.6% (53) - No les preguntaron 9.8% (49) - NS/NC</p>



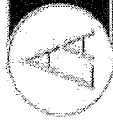
<p>17. ¿El club de migrantes los consultó sobre los proyectos a realizar?</p>	<p>4- Beneficiarios 2- Beneficiarios</p>	<p>Análisis de los medios de consulta a la comunidad, así como la detección de la iniciativa para la realización de la obra</p> <p>Análisis estadístico de la proporción de beneficiarios que reconocen a los clubes de migrantes como aporiantes de las obras</p>	<p>A partir del análisis estadístico del reactivo 4, se podrá establecer la proporción de proyectos en los que la iniciativa para realizar la obra provino del club de los migrantes, o bien, si esta provino de los mismos beneficiarios que al gestionar la solución de un problema, fueron canalizados hacia el club de migrantes. En conjunto con el reactivo 2, el cruce de datos permitirá obtener la proporción de beneficiarios que identifican la participación de los clubes de migrantes como financiadores de las obras</p>	<p>Un primer paso exige obtener la proporción real de proyectos que surgieron de iniciativas ciudadanas, y solo en una segunda fase, se podrá pretender obtener la proporción de personas de la comunidad que identifican que las obras en cuestión se realizaron gracias a organizaciones de migrantes.</p>	<p>Forma en que se consultó a la gente de la comunidad para hacer la obra 32.7% (163) - Otro (Principalmente iniciativa de los beneficiarios) 24.1% (120) - Vinieron a preguntarle directamente a la gente de la comunidad 22.7% (113) - Le preguntaron a un comité o grupo de nuestra comunidad 10.6% (53) - No les preguntaron 9.8% (49) - NS/NC</p> <p>Según usted, para la realización de esta obra, ¿quiénes aportaron recursos? 67.3% (335) - El Gobierno municipal 46.6% (232) - El Gobierno Estatal 43.4% (216) - La gente de la comunidad 40.0% (199) - El Gobierno federal 35.3% (176) - Los migrantes 7.4% (37) - NS/NC</p>
<p>18. ¿Cómo se organizan o como se ponen de acuerdo con su club para darles a conocer lo que ustedes necesitan?</p>	<p>1.1 4- Beneficiarios</p>	<p>Análisis del medio de consulta a la comunidad, por parte del actor ejecutor y/o gestor</p> <p>Análisis de los medios de consulta a la comunidad, así como la detección de la iniciativa para la realización de la obra</p>	<p>Obtener frecuencias relativas y absolutas, referentes al actor o instancia que participó en el "medio de consulta" a la comunidad para determinar la realización de la obra</p> <p>Se podrá establecer la proporción de proyectos en los que la iniciativa para realizar la obra provino del club de los migrantes, o bien, si esta provino de los mismos beneficiarios que al gestionar la solución de un problema, fueron canalizados hacia el club de migrantes</p>	<p>Se analizarán ambos reactivos de manera cruzada, de manera que el 1.1 permita conocer en qué porcentaje de las obras se consultó a la comunidad a través de los clubes de migrantes, mientras que el reactivo 4-Beneficiarios permitirá conocer la proporción de obras en las que los clubes de migrantes efectivamente tuvieron un papel central en el proceso</p>	<p>Forma en que se consultó a la gente de la comunidad, según instancias ejecutoras 34.7% (75) - A través de COPLADE o similar 25.5% (55) - A través de los clubes de migrantes 14.8% (32) - Otro 12.0% (26) - A través de consulta directa 5.1% (11) - A través del delegado municipal (representantes) 4.2% (9) - A través de las reuniones del POA 1.4% (3) - No se consultó a la comunidad 0.5% (1) - A través del "Día Ciudadano"</p> <p>Forma en que se consultó a la gente de la comunidad para hacer la obra, según beneficiarios 32.7% (163) - Otro (Principalmente iniciativa de los beneficiarios) 24.1% (120) - Vinieron a preguntarle directamente a la gente de la comunidad 22.7% (113) - Le preguntaron a un comité o grupo de nuestra comunidad 10.6% (53) - No les preguntaron 9.8% (49) - NS/NC</p>



<p>19. Para aquellas obras relacionadas con mejoras en las vialidades, indagar con los beneficiarios, si estas han mejorado su capacidad de movilidad hacia otros territorios, si fomentan la conectividad de los servicios, propician que los habitantes realicen actividades productivas o comerciales que antes no se hacían, entre otras contempladas en el concepto de desarrollo comunitario.</p>	<p>1.2 1.3 6- Beneficiarios</p>	<p>Cotejar beneficios directos + beneficio indirecto + beneficios directos que generaron las obras en opinión de los beneficiarios, organizados por tipo de obra</p>	<p>A partir de la organización de respuestas en categorías y tipos de obra, se procederá a identificar aquellas a referentes a movilidad en primer término, indagando en el número de menciones a temas de movilidad en primera instancia, y a temas de comparación con el pasado.</p>	<p>Se analizarán los elementos de movilidad y de equipamiento con potencial productivo, directamente contenidos en las respuestas textuales de los beneficiarios y los responsables de obra.</p>	<p>De entre los 300 beneficios directos referentes a vialidades mencionados por los entrevistados (responsables de obra y beneficiados), un 10% contempla la mejoría de comunicación entre núcleos poblacionales. Adicionalmente, un 12% de los beneficios indirectos reportados por responsables de obras para este tipo de obras, refiere un impacto en la movilidad.</p>
<p>20. ¿El club de migrantes realiza algún tipo de consulta con la comunidad para la realización de los proyectos?</p>	<p>1.1 Instrumento 3</p>	<p>Análisis del medio de consulta a la comunidad, por parte del actor ejecutor y/o gestor  Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 2 "Idea y formulación del proyecto" aplicado a los representantes de clubes y federaciones de migrantes</p>	<p>Obtener el porcentaje referente al actor o instancia que participó en el "medio de consulta" a la comunidad para determinar la realización de la obra.  A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 2 "Idea y formulación del proyecto" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible identificar si los clubes de migrantes consultan con la comunidad destinataria de los proyectos de infraestructura.</p>	<p>Se analizarán ambos reactivos de manera cruzada, de manera que el 1.1 permita conocer en qué porcentaje de las obras se consultó a la comunidad a través de los clubes de migrantes, mientras que el análisis de la Etapa 2 del Instrumento 3 permitirá conocer más a detalles la manera en que ocurre dicha consulta.</p>	<p>En el 60% de las obras de infraestructura, el club de migrantes realizó consultas con la comunidad. Dichas consultas, revelaron las entrevistas, suelen ser un tanto informales cuando el beneficio será para pocos beneficiarios, mientras que en casos en donde el alcance es mayor, la consulta suele contar con mayor alcance.</p>
<p>21. ¿Cómo se organiza el club para conocer lo que la comunidad necesita?</p>	<p>Instrumento 3</p>	<p>Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 1 "Identificación de las necesidades de la comunidad" aplicado a los representantes de clubes y federaciones de migrantes</p>	<p>A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 1 "Identificación de las necesidades de la comunidad" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible conocer la manera en que los clubs de migrantes procesan las necesidades de la comunidad y las traducen en proyectos potenciales</p>	<p>La forma de resolver esta interrogante debe pasar únicamente a través del análisis de aquellos proyectos en los que se identificó que los clubes de migrantes fueron quienes tuvieron la iniciativa para realizar un proyecto. En ese sentido se complementa con el reactivo 1.1 del Instrumento 1, y con la pregunta siguiente (22)</p>	<p>De la totalidad de las obras en las que los migrantes tuvieron directamente la iniciativa por realizar el proyecto, el criterio inicial raya en lo informal, es decir, a través de solicitud directa de migrantes y conocidos de migrantes integrantes de los clubes. En un segundo plano, las necesidades de la comunidad llegan a los clubes por intermediación del municipio, instancia que previamente ha recibido solicitudes de atender necesidades de la comunidad</p>



<p>22. ¿Qué instancia o actores determinaron la necesidad de construir la obra?</p>	<p>1.1 Beneficiarios 4- 2- Beneficiarios</p>	<p>Análisis del medio de consulta a la comunidad, por parte del actor ejecutor y/o gestor</p> <p>Análisis de los medios de consulta a la comunidad, así como la detección de la iniciativa para la realización de la obra</p> <p>Analizar estadísticamente la proporción de beneficiarios que reconocen a los clubes de migrantes como aportantes de las obras</p>	<p>Obtener frecuencias relativas y absolutas, referentes al actor o instancia que participó en el "medio de consulta" a la comunidad para determinar la realización de la obra</p> <p>Se podrá establecer la proporción de proyectos en los que la iniciativa para realizar la obra provino del club de los migrantes, o bien, si esta provino de los mismos beneficiarios que al gestionar la solución de un problema, fueron canalizados hacia el club de migrantes</p> <p>En conjunto con el reactivo 2, el cruce de datos permitirá obtener la proporción de beneficiarios que identifican la participación de los clubes de migrantes como financiadores de las obras</p>	<p>Se esperaría que las frecuencias obtenidas respecto de los medios de consulta reportados por las instancias ejecutoras de las obras, y los medios de consulta a la comunidad, reportados por los beneficiarios, sean coincidentes.</p>	<p>Forma en que se consultó a la gente de la comunidad, según instancias ejecutoras</p> <p>34.7% (75) - A través de COPLADE o similar</p> <p>25.5% (55) - A través de los clubes de migrantes</p> <p>14.8% (32) - Otro</p> <p>12.0% (26) - A través de consulta directa</p> <p>5.1% (11) - A través del delegado municipal (representantes)</p> <p>4.2% (9) - A través de las reuniones del POA</p> <p>1.4% (3) - No se consultó a la comunidad</p> <p>0.5% (1) - A través del "Día Ciudadano"</p> <p>Forma en que se consultó a la gente de la comunidad para hacer la obra</p> <p>32.7% (163) - Otro (Principalmente iniciativa de los beneficiarios)</p> <p>24.1% (120) - Vinieron a preguntarle directamente a la gente de la comunidad</p> <p>22.7% (113) - Le preguntaron a un comité o grupo de nuestra comunidad</p> <p>10.6% (53) - No les preguntaron</p> <p>9.8% (49) - NS/NC</p> <p>Según usted, para la realización de esta obra, ¿quiénes aportaron recursos?</p> <p>67.3% (335) - El Gobierno municipal</p> <p>46.6% (232) - El Gobierno Estatal</p> <p>43.4% (216) - La gente de la comunidad</p> <p>40.0% (199) - El Gobierno Federal</p> <p>35.3% (176) - Los migrantes</p> <p>7.4% (37) - NS/NC</p>
<p>23. ¿La obra es pertinente para contribuir a solucionar el problema identificado?</p>	<p>1.2 1.3</p>	<p>Análisis de los beneficios y soluciones directos e indirectos que produce la obra en opinión de la instancia ejecutora</p>	<p>Se realizará un análisis que clasifique los beneficios más frecuentes por tipo de obra, cruzándolos con los beneficios indirectos más frecuentes.</p>	<p>Al tratarse la mayoría de las obras de casos de infraestructura básica o equipamiento comunitario, los beneficios directos e indirectos reportados constituirán en sí mismos la solución de problemas para las comunidades destino.</p>	<p>La descripción inversa de los beneficios por tipo de obra revela que el 100% de las obras de pavimentaciones mejoraron la calidad de la movilidad vehicular y peatonal de las comunidades beneficiadas.</p>
<p>24. ¿Se contó con un cronograma de actividades para ejecutar la obra?</p>	<p>2.9</p>	<p>Número de obras que contaron con un programa de trabajo o cronograma</p>	<p>Del total de las obras de infraestructura evaluadas, se obtendrá el porcentaje de obras que reportaron haber contado con un</p>	<p>El reactivo permite comprobar si la ejecución de las obras participantes del Programa se lleva a cabo</p>	<p>Del total de obras de infraestructura de la muestra, un 96% reportó haber contado con un Programa de trabajo, cronograma, planos, director de obra, y cuadrillas especializadas.</p>



<p>25. ¿La entrega de aportaciones por cada una de las partes involucradas se realiza conforme al calendario del proyecto?</p>	<p>2.1 2.2 2.3</p>	<p>Corroborar que el tiempo de ejecución de la obra corresponda a tiempo estimado de ejecución</p>	<p>programa de trabajo o cronograma durante la ejecución.</p>	<p>mediante procedimientos constructivos estandarizados. Para efectos de análisis, al Programa de trabajo o cronograma se agregará el porcentaje de obras que contaron con director, cuadrillas especializadas, planos y bitácoras</p>	<p>O bien, un porcentaje para cada concepto.</p>
<p>26. ¿El programa cuenta con mecanismos suficientes que adviertan sobre una posible desviación de la obra aprobada y ejecutada conforme al expediente técnico?</p>	<p>Instrumento 3</p>	<p>Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 6 "Evaluación, recepción y verificación" aplicado a funcionarios de SEDESOL en las entidades federativas</p>	<p>A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 6 "Evaluación, recepción y verificación" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible valorar la calidad y suficiencia de los mecanismos de detección de desviaciones de índole presupuestal y de ejecución de las obras.</p>	<p>Mediante el cruce de la información de 3 reactivos, se podrá determinar con exactitud el porcentaje de los proyectos que se demoraron debido al retraso en la llegada de las aportaciones de alguna de las partes.</p>	<p>Del total de las obras que presentaron desviaciones en los tiempos estimados y reales de ejecución de las obras, en un 15% se debió a que no llegaron a tiempo los recursos de alguna de las partes.</p>
<p>27. ¿Los mecanismos de supervisión y seguimiento a obras y proyectos con los que cuenta el Programa son suficientes?</p>	<p>Instrumento 3</p>	<p>Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 5 "Ejecución y control" aplicado a funcionarios de SEDESOL en las entidades federativas</p>	<p>A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 5 "Ejecución y control" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible valorar la calidad y suficiencia de los mecanismos de</p>	<p>Adicionalmente a la información reportada en entrevistas tocante a este punto, el análisis deberá considerar la información estadística de los instrumentos 1 y 2, tocante a la incidencia de desviaciones presupuestales y de tiempos de ejecución de las mismas.</p>	<p>La información obtenida mediante el instrumento 3, acusa que los mecanismos para detectar desviaciones no son lo suficientemente efectivos. Adicionalmente, la información arrojada por Instrumentos 1 y 2 revela que el 10% de las obras presenta desviaciones en costos estimados y ejecutados, mientras que el 15% presenta desviaciones de los tiempos estimados y reales de ejecución.</p>
<p>27. ¿Los mecanismos de supervisión y seguimiento a obras y proyectos con los que cuenta el Programa son suficientes?</p>	<p>Instrumento 3</p>	<p>Análisis cualitativo de las respuestas a la Etapa 5 "Ejecución y control" aplicado a funcionarios de SEDESOL en las entidades federativas</p>	<p>A partir de la información captada durante las entrevistas semi-estructuradas, y relativa a la Etapa 5 "Ejecución y control" y tocante a cualquiera de los aspectos y subaspectos del modelo, será posible valorar la calidad y suficiencia de los mecanismos de</p>	<p>Adicionalmente a la información reportada en entrevistas tocante a este punto, el análisis deberá establecer una relación entre el aspecto "seguimiento" y "suficiencia de mantenimiento" del Instrumento 1, y</p>	<p>La información obtenida mediante el instrumento 3, acusa que los mecanismos de seguimiento a proyectos de ejercicios anteriores es insuficiente, lo cual parece comprobarse con los datos estadísticos obtenidos de los Instrumentos 1 y 2, lo cuales revelan que del total de las obras que requieren mantenimiento, en el 85% de las mismas, este es insuficiente, mientras que del total de los proyectos productivos visitados, un 25% no se encontró</p>



<p>28. Si de la verificación del expediente técnico y la obra se identifican diferencias, se deberá acudir a esta instancia para explicar los hallazgos.</p>	<p>2.1 y 2.2 2.3 y 2.4 2.5 y 2.6 2.7 y 2.8</p>	<p>Cotejar tiempo estimado que duraría la obra y tiempo real que duró la ejecución de la misma según expedientes</p> <p>Análisis de motivos por los cuales varió el tiempo estimado y real de la obra, así como las medidas tomadas para manejar la situación</p> <p>Cotejar monto estimado y costo real de la obra consignado en expediente</p> <p>Análisis de motivos por los cuales varió el costo estimado y real de la obra, así como las medidas tomadas para manejar la situación</p>	<p>supervisión y seguimiento a obras con que cuenta el Programa</p>	<p>"Acompañamiento y asesoría" del Instrumento 2. Pudiendo efectuar un análisis descriptivo que permita agrupar conclusiones.</p> <p>Adicionalmente se puede sumar a este análisis la "tasa de mortalidad" de los proyectos productivos, obtenibles a través del porcentaje de PP's que ya no se encuentran operando.</p>	<p>operando, y un 80% de los que sí se encuentran operando, afirmaron no haber contado con ningún tipo de acompañamiento adicional.</p>
			<p>Obtener el porcentaje de obras cuyos tiempos de ejecución difirieron de los tiempos estimados de duración de la obra</p> <p>Obtener el porcentaje de cada tipo de incidencia por la cual variaron los tiempos estimados de las obras, así como el porcentaje de cada uno de los tipos de medidas que se tomaron para manejar la situación</p> <p>A partir de cotejar montos estimados y costos reales de los proyectos, se podrá obtener el porcentaje de obras que se realizaron con apego a estimaciones, así como el porcentaje de las mismas que presentan desviaciones</p> <p>Obtener el porcentaje de cada tipo de incidencia por la cual variaron los costos estimados de las obras, así como el porcentaje de cada uno de los tipos de medidas que se tomaron para manejar la situación</p>	<p>A partir de los datos y porcentajes obtenidos se podrán sentar relaciones entre tipos de obra con mayor incidencias de desviaciones, motivos de desviaciones ocurridos con mayor frecuencia y las medidas a las que se recurrieron con mayor frecuencia</p>	<p>Del total de las obras, un 10% presentó desviaciones entre los costos estimados y los ejecutados, siendo la mayoría de estas obras pavimentaciones y caminos.</p> <p>La causa más popular de variación es "por cambios en el alcance de la obra", siendo la medida tomada más popular "el aumento de financiamiento".</p> <p>Adicionalmente, un 15% de las obras presentaron desviaciones en los tiempos estimados y tiempos reales de ejecución, siendo la mayoría de las obras del tipo pavimentaciones y caminos</p> <p>La causa más popular fue "las externalidades y clima", y la medida con mayor frecuencia resultó ser la relativo a que "no se hizo nada en particular"</p>





**b) Métodos para el análisis de resultados objetivos 2**

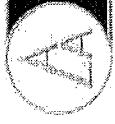
Preguntas a contestar por el equipo evaluador posterior al análisis del desempeño de los proyectos productivos.	Preguntas a responder	Fuentes	Medio de cálculo	Estrategia general de análisis	Estrategia de interpretación
	<p>1. ¿Los proyectos son auto-sostenibles? Es decir que puede mantenerse por sí mismo, indagar cómo lo hace.</p>	<p>Resultados del negocio. Reactivos: 4.1, 4.2, 4.3 y 4.8A</p> <p>Situación inicial del negocio y tiempo de dedicación. Reactivos: 1.1 y 1.2</p> <p>Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio. Reactivos: 2.4, 2.5.1, 2.5.2, 2.6, 2.7.1, 2.7.2, 2.7.3, 2.8.1, 2.8.2, 2.9.1 y 2.10.1</p> <p>Planeación y diseño del negocio frente a su operación. Reactivos: 2.9.1, 2.9.2, 2.10.1, 2.10.2, 3.1, 3.1.1, 3.2, 3.3, 3.4.1, 3.4.2, 3.5, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15</p>	<p>Identificación y caracterización de los proyectos productivos auto-sostenibles a partir de los elementos identificados en el marco de referencia como relacionados con la supervivencia y éxito de los negocios.</p>	<p>Haciendo una distinción de los proyectos que son rentables, es decir seleccionar aquellos que se encuentran operando y tiene un flujo de caja positivo, se podrá confirmar los componentes que describen el auto-sostenimiento comparando los casos que tiene una rentabilidad operativa positiva de aquellos que registran un saldo negativo. Con base en el marco analítico (resultados, capacidades, así como, planeación y diseño frente a su operación) se realizará una identificación y caracterización de aquellos proyectos que se podría considerar como auto-sostenibles.</p>	<p>Se considera que los proyectos productivos son auto-sostenibles si disponen de capital y acceso a financiamiento para el financiamiento de la expansión de su crecimiento, habilidad y experiencia empresarial, motivación de emprendimiento, habilidades y conocimiento técnico-operativo suficientes, planeación estratégica empresarial adaptativa, conformación de un sólido liderazgo para la toma de decisiones, una estructura formal de la organización y empleo, manejo de la administración y contabilidad formal, así como, definición de una estrategia clara de producción y de mercado.</p>
	<p>2. ¿Durante la ejecución del proyecto se apegó al Plan de Negocios aprobado en su diseño?</p>	<p>Reactivos: 3.4.1, 3.4.2 y 3.4.3</p>	<p>Reportar el resultado de los niveles de adhesión de los beneficiarios al plan de negocios junto con los niveles de variación de la implementación de la planeación del negocio respecto al plan de negocios y la percepción de</p>	<p>Especificar el grado de adhesión de los beneficiarios al plan de negocios en la ejecución de los proyectos</p>	<p>Poner en perspectiva los niveles de adhesión de los beneficiarios al plan de negocios con los niveles de</p>



			los beneficiarios de la pertinencia del plan de negocios en la ejecución del proyecto.	productivos y fortalecer el análisis de la información presentada empleando la variación de la implementación de la planeación del negocio respecto al plan de negocios y el nivel de percepción de los beneficiarios de la pertinencia del plan de negocios en la ejecución del proyecto.	variación de la implementación de la planeación del negocio respecto al plan de negocios. Determinar la relación de los niveles de adhesión de los beneficiarios al plan de proyecto junto con sus niveles de percepción de pertinencia del plan de negocios.
3. ¿Cuánto tiempo duran en operación los proyectos productivos?	Base de datos de encuesta a beneficiario del proyecto productivo (información de ficha de encuesta)	Reportar el tiempo de vida promedio de los proyectos productivos cerrados.	Identificar los proyectos productivos cerrados y determinar su tiempo promedio de vida utilizando la fecha de inicio y de cierre disponible en la ficha de encuesta.	Identificar los proyectos productivos cerrados hacer la distinción de aquellos que no fue posible concretar su apertura por alguna situación particular.	En la selección de los proyectos productivos cerrados hacer la distinción de aquellos que no fue posible concretar su apertura por alguna situación particular.
4. ¿El proyecto lleva un registro de sus gastos operativos y de utilidades?	Reactivos: 3.11 y 3.12	Reportar la existencia o no de alguna forma de registro contable de los proyectos productivos y enriquecer la descripción especificando el grado de formalidad con el que se realiza esta tarea, incluyendo el manejo de inventarios y compras del negocio.	Identificar la presencia o no de un registro contable y fortalecer el análisis con la especificación del grado de formalidad con la que se realiza tanto del registro contable como el manejo de inventarios.	La inclusión del grado de formalidad con la que se realiza el registro de gastos operativos y de utilidades permite desarrollar un análisis más exhaustivo del tema.	La inclusión del grado de formalidad con la que se realiza el registro de gastos operativos y de utilidades permite desarrollar un análisis más exhaustivo del tema.
5. ¿Cuántas mujeres son titulares de los proyectos productivos? Recordar que se requiere estimar el indicador de "Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México"	Base de datos de encuesta a beneficiario del proyecto productivo (información de ficha de encuesta)	Reportar el número y proporción de mujeres beneficiarias de proyectos productivos.	Identificar la distinción entre hombres y mujeres beneficiarias de los proyectos productivos de la muestra.	Fortalecer el análisis reportando junto con el número y proporción de mujeres beneficiarias de los proyectos productivos la proporción de mujeres que efectivamente son líderes del negocio.	Fortalecer el análisis reportando junto con el número y proporción de mujeres beneficiarias de los proyectos productivos la proporción de mujeres que efectivamente son líderes del negocio.
6. ¿Cuál ha sido el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares? Esta pregunta se puede	Base de datos de encuesta a beneficiario del proyecto productivo	Reportar la proporción de recursos federales asignados anualmente a proyectos productivos con mujeres titulares.	Identificar la distinción entre hombres y mujeres beneficiarias de los proyectos productivos de la muestra y realizar un cruce con el	Establecer el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares para cada año de tal manera que se	Establecer el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares para cada año de tal manera que se



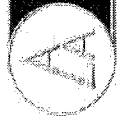
Preguntas dirigidas a los responsables de los proyectos productivos.	contestar mediante el análisis de los registros administrativos.	(información de ficha de encuesta) Información de la base de datos de proyectos productivos proporcionado por el programa y expedientes		monto de recursos federales asignados para cada año del periodo de evaluación (utilizando la base de datos proporcionada por el programa).	pueda determinar el monto del presupuesto destinado en cada periodo.
7. ¿Se recibió capacitación o asesoría durante la planeación del proyecto? De ser así, ¿considera que fue útil?, ¿en qué le benefició? De no haberla recibido, ¿por qué no tuvo esa asesoría?	Reactivos: 2.9.1, 2.9.2 y 3.4.3	Reportar si se recibió o no capacitación o asesoría para la planeación del negocio y para el caso afirmativo establecer la percepción del beneficiario de la suficiencia (grado de utilidad) para concretar la planeación del proyecto (plan de negocios). Aproximar el grado de beneficio y utilidad haciendo un cruce con los niveles de percepción de los beneficiarios de la pertinencia del plan de negocios en la ejecución del proyecto el cual es el fin último u objetivo de la capacitación o asesoría.	Establecer la proporción de proyectos productivos cuyos beneficiarios recibieron capacitación o asesoría para la planeación del proyecto y determinar la percepción de beneficio y utilidad por parte de los beneficiarios.	Abonar al análisis con la especificación de la proporción de proyectos productivos cuyos beneficiarios recibieron asesoría o acompañamiento técnico durante la operación del negocio y, en su caso, reportar los niveles de percepción de los beneficiarios de la pertinencia de la asesoría o acompañamiento técnico.	Fortalecer el análisis y descripción con el reporte de la realización por parte de los beneficiarios de un planeación adicional al plan de negocios y la descripción del carácter o tipo que esta tuvo.
8. ¿El proyecto productivo cuenta o contó con un plan de negocios formal? De ser así, ¿qué institución lo desarrolló?, ¿en qué año? De no ser así, ¿por qué no contó con el plan de negocios?	Reactivos: 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2 y 3.3	Reportar la proporción de proyectos productivos que cumplieron con la realización del plan de negocios y la entidad que lo desarrolló, así como, la proporción de proyectos productivos que no lo realizaron y cuál fue el motivo por el que no se elaboró. Para reportar esto último, establecer las categorías con la información obtenida en la correspondiente pregunta abierta del instrumento.	Especificar los proyectos productivos que contaron con el plan de negocios de aquellos que no, la entidad o institución que lo elaboró. Y para los casos en los que no se realizó, especificar el motivo que lo explica.	Especificar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos.	Para especificar los dos grupos que consideran suficiente e insuficiente los recursos recibidos por parte del programa se puede determinar que es suficiente para los niveles 3 a 5, e insuficiente para los niveles 1 y 2.
9. ¿Los recursos que recibió el Programa han sido suficientes para la operación del proyecto en los términos aprobados por el Programa? Proporcione detalles.	Reactivo: 2.2.1	Reportar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos en dos grupos, lo que lo consideraran suficiente e insuficiente.	Reportar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos en dos grupos, lo que lo consideraran suficiente e insuficiente.	Especificar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos.	Poner en perspectiva la información reportada sobre la percepción de los beneficiarios del nivel de
10. ¿El capital que recibió al iniciar el proyecto fue suficiente para la operación durante los primeros tres meses?	Reactivo: 2.2.1	Reportar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos en dos grupos, lo que lo consideraran suficiente e insuficiente.	Especificar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos.	Especificar la percepción de los beneficiarios del nivel de suficiencia de los recursos recibidos.	Poner en perspectiva la información reportada sobre la percepción de los beneficiarios del nivel de



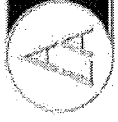
				<p>suficiencia de los recursos recibidos realizando un cruce con la distinción de negocios que nacieron con el apoyo otorgado de aquellos que ya existían.</p> <p>Para especificar los dos grupos que consideran suficiente e insuficiente los recursos recibidos por parte del programa se puede determinar que es suficiente para los niveles 3 a 5, e insuficiente para los niveles 1 y 2.</p>
<p>11¿Qué fue lo que se adquirió con el capital inicial? (compra de equipo, maquinaria, remodelación de espacios o infraestructura, compra de insumos, etc.)</p>	<p>Reactivo: 2.1</p>	<p>Reportar las categorías establecidas.</p>	<p>Identificar categorías con la información captada con el reactivo para reportar con mayor facilidad los resultados.</p>	<p>Se podría abonar al análisis y descripción de la información reportando también las categorías de los recursos materiales aportados por el beneficiario.</p>
<p>12¿Ha percibido una mejora en sus ingresos desde el inicio del proyecto productivo?</p>	<p>Reactivo: 4.8A y 4.8B</p>	<p>Reportar los niveles registrados en el reactivo específico.</p>	<p>Reportar los niveles registrados en el reactivo específico.</p>	<p>Se podría abonar a la descripción reportando también la percepción del beneficiario de una mejora laboral.</p>
<p>13¿El proyecto productivo opera conforme a lo planeado? Proporcione detalles.</p>	<p>Reactivos: 3.4.1 y 3.4.2</p>	<p>Reportar el resultado de los niveles de adhesión de los beneficiarios al plan de negocios junto con los niveles de variación de la implementación de la planeación del negocio respecto al plan de negocios.</p>	<p>Especificar el grado de adhesión de los beneficiarios al plan de negocios en la ejecución de los proyectos productivos poniendo en perspectiva la información empleando la variación de la implementación de la planeación del negocio respecto al plan de negocios.</p>	<p>Abonar a la descripción y análisis haciendo un cruce con los dos grupos de rentabilidad (los que tienen flujo de caja positivo y aquellos cuyo flujo es neutro o negativo).</p>
<p>14¿El emprendimiento ha permitido la contratación de personal adicional al encargado o dueño? ¿a cuántas personas?</p>	<p>Reactivo: 3.9</p>	<p>Obtener la proporción de negocios con más de un trabajador a partir del reactivo específico haciendo uso de total de empleados. Una vez determinado las dos categorías obtener la proporción de negocios por número de empleados.</p>	<p>Determinar la proporción de negocios con más de un trabajador. Para el caso de aquellos proyectos productivos que cuenta con más de un empleado reportar</p>	<p>El número de empleados se puede utilizar como una proxy del tamaño del proyecto productivo, variable que puede ser usada en conjunto con otras para</p>



<p>15. ¿Cuántas personas laboran en el proyecto? ¿Ha tenido nuevas contrataciones desde que inició la operación? ¿Cuántas? ¿Cuáles son las actividades que desempeñan? De las personas que laboran en el proyecto, ¿cuántas son hombres y cuántas son mujeres?</p>	<p>Reactivos: 3.9 y 3.10</p>	<p>A partir del reactivo 3.9 (tabla) obtener las variables de perfiles de puesto, número total de trabajadores, así como, número de trabajadores hombres y mujeres. A partir del reactivo 3.9 y 3.10 obtener la existencia o no de un cambio en las contrataciones.</p>	<p>la proporción por número de empleados. Determinar la proporción de proyectos productivos por número de empleados, la existencia o no de cambio en el número de empleados, categorías de perfiles de puesto, proporción de negocios con empleadas mujeres.</p>	<p>abonar al análisis o la descripción. Abonar a la descripción y análisis reportando también la presencia y proporción de trabajadores familiares y externos, así como, de tiempo completo y parcial.</p>
<p>16. ¿Lleva usted algún tipo de registro de las cuentas del negocio?</p>	<p>Reactivo: 3.11</p>	<p>Reportar la existencia o no de alguna forma de registro contable de los proyectos productivos y enriquecer la descripción especificando el grado de formalidad con el que se realiza esta tarea.</p>	<p>Identificar la presencia o no de un registro contable y fortalecer el análisis con la especificación del grado de formalidad con el que realiza dicho registro.</p>	<p>La inclusión del grado de formalidad con la que se realiza el registro contable permite desarrollar un análisis más exhaustivo del tema.</p>
<p>17. ¿Tiene ganancias derivadas del Proyecto Productivo?</p>	<p>Reactivo: 4.1 y 4.2</p>	<p>Reportar dos grupos, los que tienen ganancias y los que no. De los primeros especificar el grado de posibilidad de ahorro.</p>	<p>Especificar dos grupos de rentabilidad (los que tienen flujo de caja positivo y aquellos cuyo flujo es neutro o negativo).</p>	<p>Tomando en consideración el reactivo específico se puede establecer que los que tienen ganancias reportan niveles 4 y 5, por lo que para aquellos que no quedaría establecido los niveles restantes 1 a 3. Utilizar el resultado del reactivo 4.3 para reportar los datos descontando el costo de oportunidad de los bienes y/o el empleo asimilado por el propio negocio sin una compensación o registro monetario por su utilización.</p>
<p>18. ¿Tiene alguna perspectiva de crecimiento o se ha mantenido a lo largo del proyecto?</p>	<p>Reactivos: 3.15E, 3.15H y 4.4</p>	<p>Reportar la percepción del beneficiario del cambio en el nivel de producción y ventas del año en que se apoyó al proyecto productivo en relación al presente año, así como, su percepción de crecimiento futuro.</p>	<p>Utilizar el cambio en la percepción del beneficiario de los niveles de producción y ventas entre periodos (del año en que se apoyó el negocio al actual) como una aproximación de la perspectiva de crecimiento registrada. Añadir al análisis descriptivo la percepción de</p>	<p>Determinar cuál de los dos componentes relacionados con el crecimiento del negocio (producción o ventas) es más factible utilizar en el análisis. Para fortalecer la descripción usar la información de la perspectiva de crecimiento del pasado con la proyección hacia el futuro.</p>



<p>19. Sabía usted que los beneficiarios de proyectos productivos adquirieron el compromiso de recuperar los recursos aportados por el Programa 3x1 para Migrantes?</p> <p>20. ¿En qué estado se encuentra la recuperación de estos recursos en el caso de su proyecto? ¿Qué proyecto de infraestructura, servicios comunitarios o educativos se apoyará con los recursos recuperados?</p>	<p>Reactivo: 4.5</p> <p>Reactivos: 4.5 y 4.7</p> <p>Expedientes</p>	<p>Reportar la proporción de beneficiarios que tienen conocimiento de que adquirieron el compromiso de recuperar los recursos aportados mediante el Programa.</p> <p>Reportar tanto los niveles de avance en el reintegro como el conocimiento o no por parte de los beneficiados de los proyectos en que se utilizarían los recursos recuperados.</p>	<p>Reportar la proporción de beneficiarios que ya han reintegrado (total y parcialmente) haciendo un cruce con la información de capacidad de ahorro. Reportar los resultados del reactivo que capta la percepción del beneficiario de la facilidad para reintegrar los recursos.</p>	<p>Reportar la proporción de beneficiarios que ya han realizado parte o el total del reintegro y que tiene capacidad de ahorro. Considerar además el nivel de percepción del beneficiario de la facilidad para reintegrar los recursos.</p>	<p>crecimiento del beneficiario hacia futuro.</p> <p>Determinar la proporción de beneficiarios que saben del reintegro de los recursos federales.</p>	
<p>21. ¿Las personas ahorran para realizar la recuperación de los recursos federales a los cinco años de haber recibido el apoyo?</p>	<p>Reactivos: 4.2, 4.5 y 4.6</p>	<p>Reportar la proporción de beneficiarios que ya han reintegrado (total y parcialmente) haciendo un cruce con la información de capacidad de ahorro. Reportar los resultados del reactivo que capta la percepción del beneficiario de la facilidad para reintegrar los recursos.</p>	<p>Determinar la proporción de beneficiarios que ya han realizado parte o el total del reintegro y que tiene capacidad de ahorro. Considerar además el nivel de percepción del beneficiario de la facilidad para reintegrar los recursos.</p>		<p>Utilizar la información de los expedientes para especificar el tipo de proyecto en que se utilizarán los recursos federales recuperados.</p>	
<p>22. ¿Con qué tipo de obras de infraestructura social o de servicios comunitarios se planea hacer la recuperación de los recursos federales?</p>	<p>Reactivos: 4.5 y 4.7</p> <p>Expedientes</p>	<p>Reportar los tipos de proyectos en los que están comprometidos los recursos federales recuperados.</p>	<p>De aquellos beneficiarios que registraron que si tienen conocimiento de los proyectos en los que están comprometidos los recursos recuperados, obtener la información del tipo de proyecto en que se utilizará lo recuperado mediante la indagación en los expedientes.</p>	<p>Utilizar la información de los expedientes para especificar el tipo de proyecto en que se utilizarán los recursos federales recuperados.</p>		
<p>23. ¿Ha enfrentado dificultades en la operación del proyecto? ¿Cuáles?</p>	<p>Reactivo: 4.9</p>	<p>Reportar la proporción de presencia del efecto por aspecto.</p>	<p>Del reactivo específico, extraer los aspectos que el beneficiario considera que tienen un efecto negativo en su negocio.</p>	<p>Del reactivo del cual se obtiene la información, clasificar y agrupar las repuestas registradas en el elemento "otros".</p>		



Preguntas dirigidas a las mujeres encargadas de proyectos productivos	24. ¿Considera usted que ha sido complicado desempeñar su papel al frente del proyecto?	Reactivos: 3.6, 3.6.1, 3.7, 3.7.1 + Reactivos 2.5.2, 2.7.1, 2.8.1, 2.8.2, 3.11, 3.15	En instrumento 2 (R 3.6, 3.6.1) describir en qué porcentaje reportan las mujeres que toman las decisiones y por qué lo consideran así, (3.7, 3.7.1) determinar en qué medida se reportan dificultades de género y qué tipo de dificultades o por qué se reportan, (3.8) describir cómo son percibidas las mujeres líderes de negocios por la comunidad, determinar en qué medida es una percepción positiva y en qué medida es negativa. Calcular si existen diferencias significativas por sexo en las habilidades auto percibidas para los negocios (2.5.2), los conocimientos técnicos (2.7.1), en la experiencia manejando negocios y escolaridad (2.8.1 y 2.8.2), en la estrategia de manejo de cuentas (3.11), así como en las habilidades, conocimientos y eficiencia del negocio desarrollada durante su ejecución (3.15) Adicionalmente considerar los cálculos del total de mujeres beneficiarias que sí toman las decisiones, cuál es el presupuesto del programa destinado a ese grupo y las diferencias en la rentabilidad de los negocios por sexo.	Contrastrar el porcentaje de encuestadas que reporta no tener dificultades de género con las diferencias que se encuentren en las habilidades, conocimientos, experiencia, rentabilidad, etc., se propone identificar diferencias que estén reflejando desigualdad de género para identificar si son consonantes con el auto reporte de las encuestadas al hacer la pregunta específica.	Se esperaría que la totalidad de mujeres beneficiarias reporten ser ellas quienes toman las decisiones en sus negocios, que se reporte una nula o baja frecuencia de dificultades en el negocio por su género, se esperaría una percepción positiva por parte de la comunidad de su papel frente al proyecto. Adicionalmente se esperaría que no hubiera diferencias significativas por sexo en las habilidades, conocimientos, eficiencia y experiencia auto percibidas, se esperaría un porcentaje de proyectos con rentabilidad positiva liderados por mujeres semejante al porcentaje liderado por hombres.
Preguntas dirigidas a los Clubes de Migrantes que apoyaron proyectos productivos	25. ¿Cómo considera usted que percibe la comunidad su labor al estar al frente del proyecto?	Instrumento 2 (3.8), Reporte de entrevistas	En instrumento 2 (R 3.8) Calcular porcentaje de encuestadas que reporta una percepción positiva de su labor por parte de la comunidad así como el porcentaje de encuestadas que reporta una percepción negativa. En reporte de entrevistas: describir cómo es la valoración que los informantes hacen de las mujeres beneficiarias de los proyectos productivos.	En caso de identificar en los reportes de entrevista elementos que describan la labor de las mujeres beneficiarias de proyectos productivos, relacionar esa información con el porcentaje de encuestadas que reporta una percepción positiva.	Se esperaría que las encuestadas reportaran en un alto porcentaje una percepción positiva de su labor por parte de la comunidad. Se esperaría que en las entrevistas los informantes expresen opiniones positivas sobre el liderazgo de las mujeres beneficiarias de los proyectos productivos.
Preguntas dirigidas a los Clubes de Migrantes que apoyaron proyectos productivos	26. ¿Usted conoce en qué se invertirá el dinero de la recuperación?	* Indirectamente Instrumento 1 (R 4.7)	En instrumento 1 (R 4.7) Calcular el porcentaje de encuestadas que reporta conocer en qué se utilizan los recursos del reintegro	N/A	Se esperaría que los beneficiarios del programa reportaran en un porcentaje total o alto el conocimiento de en qué proyectos se utilizan los recursos del reintegro
	27. ¿En qué le gustaría que se invirtiera el dinero de la recuperación?	Instrumento 3 (No se preguntó directamente)	N/A	N/A	N/A



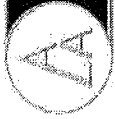
### c) Métodos para el análisis de resultados objetivos 3

Aspecto a evaluar COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA	Macro pregunta P2,P4	Preguntas a responder	Fuentes	Estrategia específica	Estrategia general de análisis	Estrategia de interpretación	Ejemplo
		1. ¿La comunicación del programa (difusión, promoción, asesoría, convocatoria) informa con claridad y a tiempo las prioridades, reglas, mecánica y beneficios esperados?	Instrumento 1 (R 1.2, 1.3 y 3.3), Instrumento Beneficiarios (R 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 8), Reporte de entrevista, ROP, Sitio web	<p><u>Instrumento 1:</u> (R.1.1) Calcular el porcentaje en el que se reporta que la gente de la comunidad sí fue consultada para llevar a cabo la obra, (R.1.2 y 1.3): Agrupar los beneficios observados, clasificarlos. Valorar la consonancia de los beneficios reportados con los objetivos del programa. <u>Instrumento Beneficiarios:</u> Calcular porcentaje de encuestados que conoce la obra (1), que sabe quiénes la financiaron (2), que reporta la participación de la comunidad en la misma (3) y la consulta (4), adicionalmente, identificar los beneficios reportados (6, 7) y calcular el porcentaje de encuestados que reporta que la obra era muy importante para la comunidad (8). <u>Reporte de entrevista:</u> (Aspecto Comunicación) identificar menciones a la claridad y oportunidad de la comunicación, describir en qué grado se reporta que tiene dichas características y qué aspectos se sugiere mejorar desde el punto de vista de los informantes. Describir si la información difundida en medios formales es clara y efectiva (<u>sitio web y ROP</u>) y si los informantes reportan acceder a esa información.</p>	<p>1) A partir de la información captada en las entrevistas se tendría que hacer el análisis de si cada aspecto (difusión, promoción, asesoría y convocatoria) se está realizando eficientemente, con claridad y oportunidad en todas las etapas, incluyendo los aspectos fundamentales del programa, de manera que haya una comprensión en todos los actores involucrados. 2) Esto deberá relacionarse con las fuentes públicas de información del programa (ROP, Sitio web), determinando el grado de vinculación entre la información difundida formalmente y lo que reportan los entrevistados. 3) Adicionalmente se analizará si los beneficios reportados por los beneficiarios en el instrumento 1</p>	<p>Si las personas fueron consultadas sobre la obra, implica que fueron contactadas en las primeras etapas del programa, y que hay una cierta difusión. Si las personas fueron consultadas, se esperaría que tienen un mayor conocimiento sobre el programa. De entrada, que fue patrocinado por migrantes. Si las personas incluyen la opción migrantes dentro de su respuesta de patrocinio, implica que tienen un conocimiento correcto del programa. Si las personas fueron consultadas, también es más probable que consideren que la obra es más importante. Si la mayoría de las personas consideran que brinda beneficios, tanto a nivel individual como comunitario, implica que se ha hecho cierta divulgación sobre los beneficios. Lo mismo si se considera muy importante. Si la mayoría de los</p>	<p>Se reporta en el 23.5% de las encuestas que se les consultó de forma directa. En el 41.5% se reporta que la obra fue patrocinada por los migrantes. Existe una correlación de XX entre la consulta directa a la comunidad y el conocimiento del patrocinio por parte de los migrantes. La comunicación del programa en la fase de evaluación y selección de proyectos es clara en sus medios de difusión oficiales pero no logra proporcionar el conocimiento requerido sobre las reglas, mecánica y beneficios esperados pues los participantes reportan enterarse del programa y su funcionamiento por medios no oficiales,</p>





					entrevistados reportan beneficios muy similares, implica que si se comunicaron de manera clara los beneficios, y que al compartirse esa visión, la participación tal vez sea más activa y se generen vínculos más importantes de identidad.	
P2	2. ¿La comunicación del programa (en todas sus etapas) se realiza con <u>medios eficientes, adecuados</u> para que todos los actores comprendan las características de los proyectos y su orientación al desarrollo comunitario?	Instrumento 1 (R 1.2, 1.3 Y 3.3), Instrumento Beneficiarios (R 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8), Reporte de entrevista, ROP, Sitio web	<p><u>Instrumento 1</u> (R.1.1): Calcular el porcentaje en el que se reporta que la gente de la comunidad sí fue consultada para llevar a cabo la obra, (R.1.2 y 1.3): Agrupar los beneficios observados, clasificarlos, valorar la consonancia de los beneficios reportados con los objetivos del programa. <u>Instrumento Beneficiarios</u>: Calcular porcentaje de encuestados que conoce la obra (1), que sabe quiénes la financiaron (2), que reporta la participación de la comunidad en la misma (3) y la consulta (4), adicionalmente, identificar los beneficios reportados (6, 7 y 8). En <u>reporte de entrevista</u>, aspecto Comunicación: Identificar qué medios y estrategias de comunicación son reportadas por los informantes, qué aspectos se sugiere mejorar desde el punto de vista de los informantes.</p>	son consonantes con las pretensiones del programa, si los beneficiarios conocen quiénes financiaron la obra y si fueron consultados y de qué manera. 4) Se podría relacionar el tipo de consulta con el tipo de obra en el instrumento 1.	entrevistados reportan beneficios muy similares, implica que si se comunicaron de manera clara los beneficios, y que al compartirse esa visión, la participación tal vez sea más activa y se generen vínculos más importantes de identidad.	
				1) Relacionar el porcentaje de encuestados del instrumento 1 que reporta que la gente sí fue consultada con el porcentaje de beneficiarios que conoce la obra, que financiaron, que reporta que la comunidad sí participó y fue consultada. 2) Identificar el porcentaje de encuestados que reportan beneficios comunitarios, 3) relacionar los datos anteriores con el reporte del aspecto Comunicación de las entrevistas, identificar si son coincidentes los hallazgos cualitativos con los cuantitativos, 4) Adicionalmente, relacionar los hallazgos del trabajo de campo con la	Se esperaría un porcentaje alto de beneficiarios que conociera quiénes financiaron y que reportaran beneficios acordes a lo esperado por el programa, lo mismo en el caso de los responsables de obra. Se esperaría que los informantes reportaran conocer los objetivos, mecánica y características del programa y de los proyectos que pueden participar. se esperaría que la información reportada fuera consonante con la información difundida en los medios de información oficiales del programa.	



					<p>información desplegada en los medios de comunicación formales del programa para determinar si la información oficial comunica de forma adecuada y estimar en qué medida esa información es consultada por los distintos actores del programa.</p>		
P2, P6	<p>3. ¿Existe una comprensión adecuada de las prioridades del programa, las prioridades de selección de proyectos, los objetivos, reglas, mecánica, beneficios esperados (orientados al desarrollo comunitario) y de las características que deben tener los proyectos participantes, entre los miembros de la comunidad, los beneficiarios, los operadores y los funcionarios de los tres niveles de gobierno?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.2, 1.3, 1.4.1, 1.4.2, 1.5 y 2.10), Instrumento 2 (R 4.5), Instrumento Beneficiarios (R 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8), Instrumento 2 (R 2.6), Reporte de entrevista (relacionándolo con la información difundida de manera oficial)</p>	<p><u>Instrumento 1:</u> (R.1.1) Calcular el porcentaje en el que se reporta que la gente de la comunidad sí fue consultada para llevar a cabo la obra, (R.1.2 y 1.3): Agrupar los beneficios observados, clasificarlos. Valorar la consonancia de los beneficios reportados con los objetivos del programa. <u>Instrumento 2:</u> (R 4.5) Calcular el porcentaje de personas que desconocían que se tenía que reintegrar el recurso otorgado, calcular el porcentaje de encuestados que ya ha reintegrado la totalidad o parte del recurso. <u>Instrumento Beneficiarios:</u> Calcular porcentaje de encuestados que conoce la obra (1), que sabe quiénes la financiaron (2), que reporta la participación de la comunidad en la misma (3) y la consulta (4), adicionalmente, identificar los beneficios reportados (6, 7 y 8). <u>Reporte de entrevista:</u> (Aspecto Comunicación) identificar menciones a la comprensión del programa y sus objetivos, mecánicas y reglas, describir en qué grado se reporta que cada uno de los actores tiene una comprensión adecuada y qué aspectos se sugiere mejorar</p>	<p>1) Comentar e identificar hallazgos respecto al conocimiento que se tiene de las reglas por parte de los entrevistados en el apartado Estructura del reporte de entrevistas. 2) Comentar e identificar hallazgos respecto a la alineación de objetivos y el compartir una visión por parte de los entrevistados en el apartado Participación del reporte de entrevistas. 3) Comparar las percepciones comentadas en las entrevistas con las ROP y asociarlas a los resultados de los instrumentos 1 y Beneficiarios sobre la</p>	<p>Se esperaría que los participantes en el programa conociesen que se tiene que reintegrar el recurso otorgado. SE PUEDE SEÑALAR LOS ASPECTOS PARA LOS QUE SE MUESTRE MÁS CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROGRAMA, Y EN CUÁLES HAY MÁS DESCONOCIMIENTO.</p>		



				desde el punto de vista de los informantes. Describir si en medios formales ( <u>sitio web y ROP</u> ) se sugieren canales para buscar asesoría y apoyo para una comprensión adecuada del programa.	consulta a la comunidad, los observados y el conocimiento del financiamiento.		
P2, P1, P4	18. ¿Los beneficiarios y la comunidad en general, tienen conocimiento de quiénes financiaron la obra, tanto de la parte de los migrantes, como del programa en sí?	Instrumento Beneficiarios (R 2), Reporte de entrevistas (aspecto comunicación)	Instrumento Beneficiarios: (R 2) Calcular porcentaje de encuestados que conoce la aportación de cada uno de los actores que financian las obras apoyadas por el programa. Reporte de entrevistas: identificar cómo se da el proceso de comunicación y qué información se difunde.	Se valorará la frecuencia relativa de encuestados que afirma que el proyecto ha sido financiado por los migrantes y cada uno de los 3 niveles de gobierno. Adicionalmente se valorará la frecuencia relativa de encuestados que afirma que la comunidad financió la obra o la categoría otros (analizando a quiénes se refieren en esa categoría). Lo anterior tendrá que relacionarse con la información de los reportes de entrevistas para identificar si se está difundiendo la información de quiénes financian los proyectos.	Se esperaría un alto porcentaje de encuestados que reporta que los migrantes y los tres niveles de gobierno financiaron las obras. Se esperaría que los procesos de comunicación identificados en las entrevistas apunten a una difusión clara de quiénes están financiando los proyectos del programa. Si esto ocurre se podría considerar que los beneficiarios y la comunidad en general tienen conocimiento de quiénes financiaron la obra.	Los beneficiarios y la comunidad en general no tienen un conocimiento suficiente de quiénes financian los proyectos. Únicamente el 35.3 % de los beneficiarios (incluyendo vecinos y miembros de las comunidades) encuestados afirma que los migrantes aportaron recursos para la realización de las obras; el 67.3 % que el Gobierno municipal; el 46.6 % que el gobierno estatal y el 40 % que el gobierno federal. Adicionalmente el 43.4 % de los beneficiarios encuestados afirmó que la gente de la comunidad aportó recursos para financiar las obras.	
P2, P3, P4	20. ¿Se comunican los resultados de los proyectos y sus evaluaciones con la comunidad y otros actores para generar insumos para la	Instrumento 1 (R 3.1, Instrumento 2 (R 4.7), reporte de entrevista	Instrumento 1: (R 3.1) Calcular el porcentaje de encuestados que reporta que hubo supervisión por parte de expertos y contraloría social, (R 3.3) calcular el porcentaje de encuestados que reporta que se le informó a la comunidad sobre la	1. Comparar porcentajes con lo reportado en el aspecto Comunicación del Instrumento 3, así como con el mapa	Se esperaría un alto porcentaje de encuestados que reporten que hubo supervisión por parte de expertos, contraloría social e		



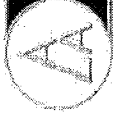
				<p>planeación y ejecución de la obra. Instrumento 2: (R 4.7) calcular el porcentaje de encuestados que reporta conocer en qué proyectos se utilizan los recursos del reintegro. <u>Reporte de entrevistas</u>: describir si se reporta una comunicación de los resultados y evaluaciones del programa a la comunidad.</p>	<p>derivado del aspecto Interacción. 2.</p>	<p>información a la comunidad. Se esperaría un alto porcentaje de encuestados que conocen en qué se utilizan los recursos del reintegro. Se esperaría que en los reportes de entrevista hubiera una tendencia a reportar un alto grado de comunicación de los resultados y las evaluaciones, se esperarían valores altos en la calificación que se asigna a la interacción entre los distintos actores del programa</p>	<p>La comunicación del programa en la fase de evaluación y selección de proyectos es clara ni proporciona el conocimiento requerido para que sean seleccionados los mejores proyectos.</p>
planeación, continuidad y futuras decisiones	P2, P4 y P6	<p>Instrumento 1 (R 3.2 mecanismo de asignación), Instrumento 2 (2.9.1, 3.1), Reporte de entrevistas, ROP, Base de datos, Expedientes de proyectos, Sitio web</p>	<p>Instrumento 1: Calcular la frecuencia relativa con que reportan los encuestados que fueron asignadas las obras (licitación pública Vs invitación restringida, adjudicación directa o adjudicación del municipio). Instrumento 2: (R 3.1) Calcular el porcentaje de encuestados que reporta haber elaborado plan de negocios antes de recibir el apoyo y (R 2.9.1) calcular el porcentaje de entrevistados que reporta haber recibido capacitación para la elaboración de plan de negocios. <u>Reporte de entrevista</u>: (Aspecto Participación) Identificar menciones a los criterios de selección de proyectos y su calidad y contabilizarlas, identificar qué porcentaje de los informantes reportó la existencia de criterios de selección y en qué porcentaje expresaron un proceso participativo. Describir si en los medios de información oficiales (<u>ROP</u></p>	<p>1. Relacionar el porcentaje de entrevistas que reportaron tener plan de negocios y haber sido capacitado, con el porcentaje de entrevistas que reportaron tener ingresos. 2. Relacionar porcentaje de entrevistas que reportaban ya tener un negocio existente, con porcentaje de negocios que reportan tener plan de negocios. 3. Comparar esta información con lo reportado en los aspectos Comunicación, Confianza,</p>	<p>Los mecanismos de asignación reportados darían cuenta de una consistencia o inconsistencia entre la información oficial del programa, se esperaría que en los reportes de entrevista hubiera registro del proceso de selección de los proyectos, criterios, y difusión de esa información entre los distintos actores. Se esperaría información clara al respecto en los medios de información formal del programa. Se esperaría que, mientras más documentación de los proyectos (obra y productivos) se tenga,</p>		



	P2, P4 y P6	24. ¿La comunicación del programa y sus criterios de priorización (incluyendo la información oficial publicada y la orientación y asesoría que brindan los operadores) orienta la formulación de los proyectos para que sean diseñados con calidad técnica-económica y contribuyan al desarrollo comunitario?	Instrumento 1 (1.1.2, 1.4.1, 2.9, 2.1.0), Instrumento 2 (R 1.4.1), 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3), Reporte de entrevistas, ROP, Sitio web	<p><u>Y sitio web</u> se presenta información suficiente para conocer la mecánica de selección y evaluación de los proyectos orientando el proceso para elegir los mejores proyectos.</p>	<p>Participación y Estructura. 4. Revisar la información que solicita las ROP y compararlo con los expedientes.</p>	<p>más información han de haber poseído los evaluadores, a la hora de seleccionar. Se esperaba que en los casos que se recibiera más capacitación, se pudiera seleccionar mejor los proyectos. Se esperaba que los que tienen plan de negocios y fueron capacitados, tengan mejores ingresos. Se esperaba que los negocios ya existentes, tuvieran más información de antemano.</p>	
			<p>Instrumento 1: (R 1.2) valorar si los beneficios reportados contribuyen al desarrollo comunitario, (R. 1.4.1) Calcular el grado de importancia asignado a las obras por parte de los encuestados, (R 2.9) calcular el porcentaje de beneficiarios que reporta haber contado con cada uno de los documentos de planeación deseables para una obra, (R 2.10) calcular el porcentaje de encuestados que considera que la obra no se hubiera realizado sin el apoyo del programa. Instrumento 2: Describir (R 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3) en qué medida hubo planeación en los proyectos, cómo fue realizada y de qué tipo. Reporte de entrevista: (Aspecto Comunicación) describir cómo se da la comunicación del programa en la fase de formulación de la idea. Describir qué se comunica en los medios de información oficiales (<u>ROP y sitio web</u>) al respecto de la formulación de los proyectos.</p>	<p>1. Relacionar los que reportan haber recibido capacitación, con los que encuentran útil el perfil del plan de negocios. 2. Relacionar los que reportan haber sido capacitados, con aquellos que muestran la motivación de beneficiar a la comunidad con su negocio 3. Comparar y comentar con la información señalada en los aspectos Comunicación, Liderazgo, Participación, Estructura y Recursos. 4. Revisar página web y ROP para comparar con la</p>	<p>Se esperaba que los beneficios reportados por los beneficiarios sean de índole comunitaria, que la obra sea valorada como importante por parte de los beneficiarios del programa, que la obra haya contado con todos los documentos deseables de planeación y que fuera alto el porcentaje de encuestados que afirma que la obra no se hubiera realizado de todos modos con el programa de obras si no hubiera sido apoyada por el 3x1, esto podría considerarse un reflejo de la formulación de proyectos de calidad</p>	<p>El análisis de la información recolectada mediante las entrevistas permite identificar que tanto los operadores del programa como los beneficiarios no tienen información suficiente sobre</p>	



<p>COOPERACIÓN EN LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS</p>	<p>P4,P6</p>	<p>5-A ¿Se captan proyectos que surgen de motivaciones derivadas de un sentido de pertenencia y organización social ya existentes que se traducen en acción? 5.B ¿Se potencia el impacto de la organización y cooperación de los migrantes en el desarrollo comunitario?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 2.10), Instrumento Beneficiarios (R 4, 5 y 5.1), Reporte de entrevistas</p>	<p>Instrumento 1 (R1.1) Calcular el porcentaje de encuestados que reporta que la comunidad fue consultada para hacer la obra, (R2.10) Calcular el porcentaje de informantes que considera que la obra no se hubiera hecho sin el apoyo del programa. Instrumento Beneficiarios: (R4, 5 y 5.1) Describir los porcentajes de cada modalidad en la que participó la gente de la comunidad en la obra, calcular qué porcentaje de encuestados considera que la obra ayudó a que la comunidad se organizara y participara más; analizar</p>	<p>información que se reporta que se conoce.</p>	<p>técnica y contribución al desarrollo comunitario. Se esperaría que un alto porcentaje de los proyectos productivos hayan sido realizados con algún tipo de planeación, esto sería un reflejo de una formulación adecuada de los proyectos. Se esperaría que aquellos que recibieron capacitación, encontrarían más útil el perfil de negocios. También se esperaría que aquellos que recibieron capacitación se muestren más proclives a señalar beneficio a la comunidad. Se esperaría que los entrevistados conocieran la información de las ROP y la página web.</p>	<p>1) En base de datos: Tendría que haber una correlación o asociación entre el nivel de marginación de la comunidad beneficiada y el nivel de marginación de la entidad (se puede consultar índice de rezago social o de marginación de CONAPO o el Diagnóstico del 3x1), evaluar la diversidad de tipo de obras y proyectos y</p>
---	--------------	--	--	--	--	--	---



	<p>las categorías existentes en el R 5.1 y mirar en base matriz como análisis extra las respuestas cualitativas para identificar categorías emergentes y frecuencia de las mismas. Para ambas preguntas analizar los reportes de entrevistas en la etapa de Diagnóstico de necesidades y formulación de la idea.</p>	<p>concentración en una categoría, del mismo modo tendría que haber consistencia entre el grado migratorio y la cantidad de obras, identificar si hay una tendencia a beneficiar a comunidades y no a individuos (# de beneficiarios). 2) En ficha sociodemográfica: evaluar la congruencia entre el tipo de obra y la situación de la infraestructura local. 3) En instrumento de beneficiarios: identificar en qué medida es valorada la obra como "de calidad" por parte de los beneficiarios. 4) En instrumento 1: 5) En instrumento 2: evaluar la tendencia a financiar proyectos con mayor probabilidad de sustentabilidad (plan de negocios en los proyectos y efectividad del mismo, recursos extras, habilidad y experiencia en los negocios, etc.), evaluar la tendencia a financiar proyectos surgidos de una motivación</p>	<p>diversidad de tipo de obras y proyectos y no concentración en una categoría (a menos que hubiera algún motivo que lo justifique en pro del desarrollo comunitario), del mismo modo tendría que haber consistencia entre el grado migratorio y la cantidad de obras, tendencia a beneficiar a comunidades y no a individuos (# de beneficiarios). 2) En ficha sociodemográfica: Tendría que haber una congruencia entre el tipo de obra y la situación de la infraestructura local. 3) En instrumento de beneficiarios: Tendría que ser valorada la obra como "de calidad" por parte de los beneficiarios. 4) En instrumento 1: 5) En instrumento 2: Tendría que haber una tendencia a financiar proyectos con mayor probabilidad de sustentabilidad (plan de negocios en los proyectos y efectividad del mismo, recursos extras, habilidad y experiencia en los negocios, etc.), tendría que haber una</p>
--	--	---	---

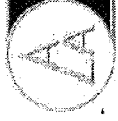


		<p>9. ¿Los proyectos son formulados con calidad? ¿Son eficientes (con costo adecuado, valor por dinero), técnicamente correctos, factibles, y sus beneficios son explícitos en su contribución al desarrollo comunitario? ¿Su formulación tiene confluencia de perspectiva técnica-económica con perspectiva social y desarrollo comunitario?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 1.4.1, 1.4.2, 1.5, 1.5.1, 2.9, 2.10), Instrumento 2 (R 1.1, 2.4, 2.5.1, 2.5.2, 2.6, 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes, Diagnóstico 3x1</p>	<p>Instrumento 1 (R1.1) Calcular el porcentaje de encuestados que reporta que la comunidad fue consultada para hacer la obra, (R.1.4.1): Calcular la frecuencia de los distintos grados de importancia atribuidos a las obras, (R.1.4.1): Calcular la frecuencia de los distintos grados de importancia atribuidos a las obras, (R1.4.2) describir las categorías que explican la justificación de esa importancia y calcular su frecuencia, (R1.5 y 1.5.1) Calcular el porcentaje de obras en las que se reporta un número de beneficiarios que supera cuatro familias **chechar ROP (promedio de 5 personas por familia?), (R. 2.9) Calcular porcentaje de obras que contaron con especificaciones técnicas, planos, cronogramas, bitácoras, etc. (R2.10) Calcular qué porcentaje de obras se reporta que se hubieran construido de todas formas si no se contara con el programa. Instrumento 2 (R 1.1) describir en qué medida los proyectos financiados se fortalecieron o arrancaron, (2.4) describir en qué grado los beneficiarios contaron con</p>	<p>comunitaria. 6) Todo lo anterior tendría que relacionarse con la información disponible en difusión y promoción formales del programa retomando la valoración que se hizo de la eficiencia y eficacia de la comunicación del programa.</p>	<p>tendencia a financiar proyectos surgidos de una motivación comunitaria. 6) Todo lo anterior tendría que relacionarse con la información disponible en difusión y promoción formales del programa retomando la valoración que se hizo de la eficiencia y eficacia de la comunicación del programa.</p>	
<p>P4,P6</p>				<p>1) Evaluar las características de consulta, importancia, beneficiarios, planeación, documentos técnicos, recursos, habilidades y conocimientos de las obras y proyectos, motivaciones, 2) Determinar si el nivel de tales aspectos es alto, si así fuera, se podría considerar que los proyectos tienen un nivel alto de calidad, 3) lo anterior tendría que estar asociado a lo informado por los entrevistados al respecto de las características técnicas y pro sociales de los proyectos, 4) se tendría que relacionar lo</p>			





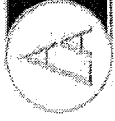
	P4,P6	<p>10. ¿Existe información y criterios de priorización claros para todos los participantes, que orienten la selección de los proyectos hacia el impacto/desarrollo comunitario? ¿Se efectúa una ponderación de criterios explícita (sin ser fórmula aritmética)?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.4.1, 2.10, 3.2), Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Expedientes, Diagnóstico 3x1, Fichas sociodemográficas</p>	<p>recursos propios adicionales al apoyo para hacer crecer sus negocios, (2.5.1) experiencia, (2.5.2) habilidad, (2.6) motivaciones, (3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3) describir qué porcentaje de proyectos seleccionados contaron con plan de negocios, planeaciones adicionales, quién los hizo y qué tipo de planeaciones. En reporte de entrevistas: describir cómo se reporta que es la formulación de los proyectos. Describir si en las fuentes oficiales de información del programa (ROP, Diagnóstico, sitio web) se orienta la formulación de los proyectos con calidad técnica-económica y social-comunitaria. En expedientes: identificar si existen elementos que den cuenta de una formulación de los proyectos con calidad técnica-económica y social-comunitaria.</p>	<p>obtenido en campo con la información de las fuentes oficiales del programa para identificar si hay consonancia</p>		
			<p>Instrumento 1 (R 3.2) Calcular el porcentaje de encuestados que reportan cada uno de los mecanismos de asignación posible. Reporte de entrevistas: describir cómo se seleccionan los proyectos y cuáles son los criterios para hacerlo. Base de datos: identificar si existe un patrón en la diversidad de tipos de proyectos (tipo de obras, alcance o tipo de los proyectos productivos). En fichas sociodemográficas identificar si hay consonancia entre las carencias en infraestructura municipales y el tipo de proyectos por municipio. Describir si en las fuentes oficiales de información del programa (ROP, Diagnóstico, sitio web) se establecen criterios claros de evaluación y selección de proyectos.</p>	<p>1. Revisar ROP y compararlo con lo reportado en el aspecto Participación de los reportes de entrevista. 2. Relacionar lo anterior con el porcentaje de encuestados que reportan cada uno de los mecanismos de asignación</p>		<p>Se esperaría que hubiera una incidencia alta de encuestados que reportan mecanismos de asignación consonantes con la participación y cooperación colectivas, se esperaría que hubiera claridad reportada en los informantes sobre los criterios para la selección de los programas, se esperaría que las fuentes oficiales de información del programa dieran cuenta de esos criterios</p>	



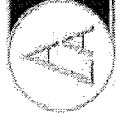
	P4,P6	<p>11. ¿Se seleccionan los mejores proyectos: los de mayor calidad en el aspecto técnico-económico y en su impacto en el desarrollo comunitario?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.2, 1.3, 1.4.1, 1.4.2, 1.5, 1.5.1, 2.10), Instrumento 2 (R 1.1, 2.4, 2.5.1, 2.5.2, 2.6, 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3), base de datos, reporte de entrevista, ficha sociodemográfica</p>	<p>En <u>instrumento 1</u>: (R 1.2 y 1.3) Describir si los beneficiarios reportados por los beneficiarios son de índole comunitaria, (1.4.1) describir qué grado de importancia en relación a otras necesidades de la comunidad se le atribuye a la obra, (1.5 y 1.5.1) identificar si el patrón de identificación de beneficiarios y la manera de calcularlos es consonante con un efecto a nivel comunitario, (2.10) describir qué porcentaje de la comunidad considera que la obra se hubiera realizado de todos modos sin el apoyo del programa. <u>En instrumento 2</u> (R 1.1) describir en qué medida los proyectos financiados se fortalecieron o arrancaron, (2.4) describir en qué grado los beneficiarios contaron con recursos propios adicionales al apoyo para hacer crecer sus negocios, (2.5.1) experiencia, (2.5.2) habilidad, (2.6) motivaciones, (3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3) describir qué porcentaje de proyectos seleccionados contaron con plan de negocios, planeaciones adicionales, quién los hizo y qué tipo de planeaciones. <u>En reporte de entrevistas</u>: describir cómo se reporta que es la selección de proyectos. En base de datos: identificar si existe un patrón en la diversidad de tipos de proyectos (tipo de obras, alcance o tipo de los proyectos productivos). En fichas sociodemográficas identificar si hay consonancia entre las carencias en infraestructura municipales y el tipo de proyectos por municipio. Describir si en las fuentes oficiales de información del programa (<u>ROP</u>, <u>Diagnóstico</u>, <u>sitio web</u>) se establecen criterios claros de evaluación y selección de proyectos.</p>	<p>1) En base de datos: evaluar la correlación o asociación entre el nivel de marginación de la comunidad beneficiada y el nivel de marginación de la entidad, evaluar la diversidad de tipo de obras y proyectos y la concentración en una categoría, evaluar si existe una tendencia a beneficiar a comunidades y no a individuos (# de beneficiarios). 2) En ficha sociodemográfica: evaluar la congruencia entre el tipo de obra y la situación de la infraestructura local. 3) En instrumento de beneficiarios: identificar el nivel de obras evaluadas como "de calidad" por parte de los beneficiarios. 4) En instrumento 1: 5) En instrumento 2: evaluar la tendencia a financiar proyectos con mayor probabilidad de sustentabilidad (plan de negocios en los proyectos y efectividad del mismo, recursos extras, habilidad y experiencia en los negocios, etc.).</p>	<p>1) En base de datos: Tendría que haber una correlación o asociación entre el nivel de marginación de la comunidad beneficiada y el nivel de marginación de la entidad, tendría que haber diversidad de tipo de obras y proyectos y no concentración en una categoría (a menos que hubiera algún motivo que lo justifique en pro del desarrollo comunitario), tendría que haber una tendencia a beneficiar a comunidades y no a individuos (# de beneficiarios). 2) En ficha sociodemográfica: Tendría que haber una congruencia entre el tipo de obra y la situación de la infraestructura local. 3) En instrumento de beneficiarios: Tendría que haber una congruencia entre el tipo de obra y la situación de la obra como "de calidad" por parte de los beneficiarios. 4) En instrumento 1: 5) En instrumento 2: Tendría que haber una tendencia a financiar proyectos con mayor probabilidad de sustentabilidad (plan de negocios en los proyectos y efectividad</p>
--	-------	--	---	--	--	---



		<p>12. ¿Se seleccionan los proyectos mediante una evaluación a partir de la interpretación de criterios explícitos? ¿Se seleccionan los proyectos mediante procesos participativos, incluyentes, igualitarios y democráticos? (para diferentes grupos: mujeres, indígenas, comunidades con alta migración, grupos vulnerables, localidades del municipio, clubes grandes y pequeños)</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 3.2), Instrumento Beneficiarios (R 4), Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Expedientes, Diagnóstico 3x1, Sitio web, Fichas sociodemográficas</p>	<p>Instrumento 1: (R 1.1) calcular el porcentaje de entrevistados que reporta haber sido consultado a través de algún medio o actor que no fuera COPLADE, (R 3.2) Calcular el porcentaje de encuestados que reportan cada uno de los mecanismos de asignación posible. <u>En instrumento Beneficiarios (R 4) calcular el porcentaje de entrevistados que reportan que se les consultó. En reporte de entrevistas: describir cómo se seleccionan los proyectos y cuáles son los criterios para hacerlo. En base de datos: identificar si existe un patrón en la diversidad de tipos de proyectos (tipo de obras, alcance o fichas sociodemográficas identificar si hay consonancia entre las carencias en infraestructura municipales y el tipo de proyectos por municipio. Describir si en las fuentes oficiales de información del programa (ROP,</u></p>	<p>tendría que haber una tendencia a financiar proyectos surgidos de una motivación comunitaria. 6) Todo lo anterior tendría que relacionarse con la información disponible en difusión y promoción formales del programa retomando la valoración que se hizo de la eficiencia y eficacia de la comunicación del programa.</p>	<p>del mismo, recursos extras, habilidad y experiencia en los negocios, etc.), tendría que haber una tendencia a financiar proyectos surgidos de una motivación comunitaria. 6) Todo lo anterior tendría que relacionarse con la información disponible en difusión y promoción formales del programa retomando la valoración que se hizo de la eficiencia y eficacia de la comunicación del programa.</p>	
<p>P4</p>			<p>1. Comentar y comparar la información disponible en el aspecto Participación del instrumento 3. 2. Comparar la información reportada con datos sociodemográficos de indígenas, mujeres y migrantes. 3. Relacionar grado de marginación con cantidad de proyectos</p>	<p>Se esperaría que hubiera una tendencia a reportar mecanismos de consulta y asignación participativos en un porcentaje total o cercano al total. Se esperaría que los informantes reporten criterios explícitos y mecanismos participativos en la selección de los proyectos, se esperaría que en un grado alto los informantes dieran cuenta de igualdad de oportunidades en la participación en el programa, especialmente en las primeras etapas del mismo. Se esperaría</p>			



<p>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA E INCLUSIÓN</p>	<p>P1, P4, P5, P6</p>	<p>4. ¿El programa fomenta el contacto entre los miembros de la comunidad y los migrantes, así como la organización, la participación y la cooperación de los actores: migrantes, comunidad, gestores o representantes comunitarios? ¿Se provoca una intencionalidad auténtica por resolver los problemas de la comunidad fomentando los lazos de identidad?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 2.11, 3.1, 3.2 y 3.3), Instrumento 2 (R 4.7), Instrumento Beneficiarios (R 2, 3, 4, 5, 5.1), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes, Diagnóstico 3x1, Sitio web</p>	<p>En instrumento 1: (R 1.1) Detectar en qué porcentaje el contacto con la comunidad fue hecho por los migrantes, los funcionarios o actores ajenos, (R 2.11) identificar qué actores se involucraron en la verificación de la obra, (R 3.1), determinar en qué medida se involucró la comunidad y otros actores en la ejecución, (R 3.2) determinar qué porcentaje de obras fueron asignadas por invitaciones restringidas y qué porcentaje por licitaciones públicas, (R 3.3) identificar en qué porcentaje fue informada la comunidad y en qué modalidad. <u>Instrumento beneficiarios:</u> (R 2) calcular el porcentaje de beneficiarios que identifican a los migrantes como patrocinadores parciales de la obra, (R 3) calcular el porcentaje de beneficiarios que reporta la participación de la comunidad en la obra, (R 4) calcular el porcentaje de beneficiarios que</p>	<p>Se tendrá que determinar en qué grado se reporta que participaron los distintos actores en la comunicación del proyecto, la verificación del mismo // // // // // 1. Relacionar porcentaje que identifica a los migrantes como patrocinadores con los que reportan que sí fueron consultados. 2. Relacionar porcentaje que identifica a los que reportan que fueron consultados con los que reportan que sí fueron consultados. 2.</p>	<p>que las fuentes oficiales de información hicieran énfasis en ello. Se esperaba que el número de proyectos de cada comunidad sería proporcional al número de migrantes que tiene. Si hay muchos migrantes, por lo tanto, deberían de participar. Se esperaba que las comunidades indígenas participarían igual que las no indígenas. Se esperaba que hubiera más proyectos en municipios con más grado de marginación.</p>	<p>El 41.5% reporta reconocer a los migrantes como patrocinadores de la obra. El 23% reportó que se les consultó. El 60% considera que la obra era importante. Existe una correlación de XX entre los que consideran importante la obra y los que reportan haber sido consultados de forma directa</p>
--	-----------------------	--	--	---	---	--	--



			<p>8. ¿El programa y sus proyectos se desarrollan en un marco de participación comunitaria, y en lo posible aprovechando estructuras de organización social o comunitaria ya existentes (ejemplo: comités comunitarios o comités de obras)?</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 2.10), Instrumento beneficiarios (R 3), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes, Diagnóstico 3x1</p>	<p>reportan que si se les preguntó para decidir hacer esa obra (R 5 y 5.1) calcular el porcentaje de beneficiarios que reporta que la obra contribuyó a la participación y organización comunitarias, (R 9) calcular el porcentaje de beneficiarios que reporta que la obra es importante o muy importante. Instrumento 2 (R 4.7) calcular el porcentaje de encuestados que reporta conocer en qué proyectos se utilizarán los recursos que se integren. Reporte de entrevistas: Dibujar/</p>	<p>identifica como importante la obra con porcentaje que considera que se seguirá colaborando igual o más que antes</p> <p>4. Analizar ROP para ver cómo fomenta y garantiza el contacto entre migrantes y sus comunidades de origen. 5. Relacionar mapas de interacción de migrantes con porcentaje que identifica a los migrantes como patrocinadores.</p>	<p>comunidad en la definición de los problemas, más probabilidad habrá de que conozcan, estén de acuerdo, y quieran seguir participando en el futuro. Se esperaría que en aquellas comunidades donde se reporta más interacción entre migrantes y los miembros de la comunidad, haya más beneficiarios que identifiquen a los migrantes como patrocinadores.</p>	
<p>P4, P8</p>			<p>En instrumento 1: (R 1.1) Detectar en qué porcentaje el contacto con la comunidad fue hecho por los migrantes, los funcionarios o actores ajenos, (R 2.10) Calcular qué porcentaje de obras se reporta que se hubieran construido de todas formas si no se contara con el programa. En instrumento beneficiarios (R 3) calcular el porcentaje de beneficiarios que reporta haber participado asistiendo a juntas o formando parte de comités. En reporte de entrevistas: describir cómo se da la participación comunitaria a lo largo del programa, detectar si se reportan dinámicas de aprovechamiento de estructuras existentes. Identificar si en expedientes y en el diagnóstico se hace mención al aprovechamiento de estructuras existentes.</p>	<p>1. Comparar el porcentaje de beneficiarios que participan con lo reportado en el aspecto Entorno del instrumento 3, respecto de estructuras de organización ya existentes. 2. Analizar las ROP para ver cómo se fomenta el aprovechamiento de estructuras de organización ya existentes 3. Analizar los expedientes para ver si se hace mención de estructuras de organización ya existentes. 4. Relacionar el porcentaje de beneficiarios que</p>	<p>Se esperaría que en aquellos municipios y estados donde hay estructuras previas de organización, se dé más fácil la participación. Igualmente, donde hay más participación, más probabilidad habrá de que se quiera colaborar en el futuro.</p>			



	P4, P5, P8	<p>27. ¿La participación de las mujeres es igualitaria a lo largo de todas las fases del programa, es efectiva y su rol en los proyectos es activo, con poder de decisión y liderazgo?</p>	<p>Instrumento 2 (R 3.6, 3.6.1, 3.7, 3.7.1, 3.8), Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Diagnóstico 3x1, Sitio web, Fichas sociodemográficas</p>	<p><u>En instrumento 2</u> (R 3.6, 3.6.1) describir en qué porcentaje reportan las mujeres que toman las decisiones y por qué. (3.7, 3.7.1) determinar en qué medida se reportan dificultades de género y qué tipo de dificultades o por qué se reportan, (3.8) describir cómo son percibidas las mujeres líderes de negocios por la comunidad, determinar en qué medida es una percepción positiva y en qué medida es negativa. <u>En reporte de entrevistas:</u> Describir cómo se reporta que es la participación de las mujeres a lo largo del programa. Describir si en el diagnóstico se reportan dificultades de la participación de las mujeres. En reportes de trabajo de campo: describir si se identificó una participación activa de las mujeres en las entrevistas. <u>En bases de datos</u> identificar si la proporción de mujeres en el programa por estado, tipos de proyectos, etc., es igualitaria. Describir cómo se orienta la participación de las mujeres en los medios oficiales de información del programa (<u>ROP, sitio web</u>).</p>	<p>participan, con los que reportan que en el futuro se seguirá participando más o igual en común.</p> <p>1. Comentar y comparar los testimonios descritos en el instrumento proyectos por las mujeres líderes de proyecto, con lo comentado en el aspecto Participación del instrumento 3. 2. Relacionar el porcentaje de mujeres líderes con el número de mujeres en el negocio y el cambio en el número de empleados. 3. Si es pertinente, comentar y comparar con alguna respuesta respecto al aspecto Entorno del instrumento 3. 4. Comparar respuestas del porcentaje de mujeres que hay en el negocio reportado en el instrumento proyectos, con lo guardado en la base de datos. 5. Analizar las ROP para ver cómo promueven la participación de las mujeres 6. Revisar los expedientes de proyectos, para ver si se están completando los renglones donde se</p>	<p>Es de esperarse que en los negocios donde hay una mujer líder, hubiese más mujeres empleadas que en los otros. Es de esperarse que en los negocios donde hay una mujer líder, hubiese más mujeres empleadas que en los otros. Es de esperarse que habrá más mujeres en los municipios donde los hombres estén ausentes por haber migrado. Es de esperarse que en los municipios donde se reportan más líderes mujeres, se responda mejor ese tema en el aspecto participación del instrumento 4</p>	<p>En los negocios en donde las mujeres son jefas, se reportó el 82.5% de las entrevistas que ellas no toman las decisiones solas. Hay correlación de XX entre los municipios en los que la mayoría de migrantes son hombres, y los negocios en los que las mujeres son jefas.</p>
--	------------	--	---	---	---	--	--



					<p>incluyese información y perspectiva de género. 7. Relacionar porcentaje de migrantes con porcentaje de mujeres empleadas y líderes.</p>		
	<p>P4,P8</p>	<p>28. ¿La <u>participación de las comunidades indígenas. grupos vulnerables, clubes pequeños o localidades pequeñas y alejadas</u> es igualitaria a lo largo de todo el programa, es efectiva y su rol en los proyectos es activo, con poder de decisión y liderazgo?</p>	<p>Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Diagnóstico 3x1, Sitio web, Fichas sociodemográficas</p>	<p>En los <u>reportes de entrevista</u> determinar en qué grado se reporta una <u>participación desigual</u> en cada uno de los grupos identificados como vulnerables. <u>En bases de datos</u> identificar patrones de dispersión de los apoyos en las localidades. En fichas sociodemográficas identificar proporción de población indígena y localidades pequeñas. <u>En Diagnóstico y sitio web</u> identificar qué información se reporta sobre la participación de dichas comunidades.</p>		<p>Se <u>esperaría</u> que fuera marginal el reporte de desigualdad de oportunidades para la participación de las comunidades indígenas y las localidades pequeñas y alejadas, se <u>esperaría</u> que no hubiera un patrón de concentración de apoyos en las cabeceras municipales o en unas pocas localidades por municipio o entidad. Se <u>esperaría</u> que la información estuviera dotando de recursos y estrategias para fomentar una participación igualitaria.</p>	<p>Se <u>podría</u> recomendar que hagan estudio con clubes indígenas, hay xxx en la base de datos. Porque la gente no va a tender a captar la discriminación.</p>
<p>RECURSOS</p>	<p>P3,P4,P6,P7</p>	<p>14. ¿Los migrantes pueden <u>recopilar a tiempo los recursos financieros</u> suficientes, conforme a los tiempos marcados por el programa?</p>	<p>Reporte de entrevistas, base de datos</p>	<p><u>En reporte de entrevistas</u> identificar en qué grado se reporta dificultad para recopilar los recursos financieros (25 %) correspondiente a los migrantes. Describir qué mecanismos existen en caso de presentarse dificultades para hacerlo.</p>	<p>1. Identificar si en algún caso los gobiernos estatales, municipales o federales pusieron más dinero 2. Revisar expedientes de esos casos, para ver a qué se debió. 3. Identificar en los expedientes proyectos que se hayan fraccionado</p>	<p>Se <u>esperaría</u> que los migrantes reporten facilidad para recopilar a tiempo sus recursos, se <u>esperaría</u> que los tiempos marcados por el programa sean claros y que la capacidad organizativa y de gestión de los migrantes les permitiera contribuir en tiempo y forma con</p>	



				para varios años, y averiguar si es por falta de fondos de los migrantes. 4. Contrastar con los comentarios que se puedan encontrar al respecto en los apartados Estructura y Recursos del instrumento 3 5.	su parte. Se esperaría que en donde hubiera más participación, y, tal vez mayor confianza (pues la confianza debe provocar más recursos). Se esperaría que hubiera alguna asociación entre el conocimiento que se tiene de las ROP y el funcionamiento del programa y la cantidad de proyectos.		
				En instrumento 1 (R 4.2-B) calcular la suficiencia de los recursos del gobierno para el programa reportada por los encuestados. En instrumento 2 (R 2.2.1) calcular la suficiencia del apoyo reportada por los encuestados. En reporte de entrevistas determinar la valoración que hacen los entrevistados de la suficiencia de los recursos y su llegada en tiempo y forma. En base de datos: Calcular el porcentaje de financiamiento otorgado por gobiernos estatales y municipales.	1. Comparar por estado para ver si hay diferencias. 2. Comparar financiamiento estatal versus municipal 3. Ver si se puede identificar peculiaridades, por ejemplo, si el financiamiento es por el tipo de proyecto, o por el número de beneficiarios involucrados. Cruzar la información. 4. Contrastar con los comentarios que se puedan encontrar al respecto en los apartados Estructura y Recursos	Se esperaría una percepción alta de la suficiencia de los recursos del 3x1 y del apoyo aportado por el gobierno. Se esperaría que se informe de forma consistentes sobre la presencia de recursos para operación y mantenimiento por parte de los gobiernos y que dichos recursos sean garantizados en la información oficial del programa y se entreguen en tiempo y forma. Se esperaría que en donde hubiera más recursos hubiera más participación, y, tal vez mayor confianza (pues la confianza debe provocar más recursos). Se esperaría que hubiera alguna asociación entre el	
			Instrumento 1 (R 4.2-B), Instrumento 2 (R 2.2.1), Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Diagnóstico 3x1, Fichas sociodemográficas				
		15. ¿Los gobiernos estatales y municipales tienen suficientes recursos disponibles para los proyectos que los migrantes están dispuestos a financiar? ¿Los recursos llegan a tiempo y sin dificultades administrativas o burocráticas?					
P3,P4,P6,P7							





	P3, P4, P6	16. ¿La asignación de recursos para los proyectos, así como la ejecución y entrega de proyectos se efectúa con claridad y eficiencia? ¿Se genera confianza entre todos los participantes? ¿Hay acceso a la información sobre la prioridad de los proyectos seleccionados, la asignación de los contratos atendiendo a criterios de competitividad, el monto y el origen de las aportaciones, así como la correcta ejecución y cierre de los proyectos (transparencia)?	Instrumento 1 (R 2.9, 3.1, 3.2, 3.3), Instrumento beneficiarios (R 10), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes, Sitio web, Fichas sociodemográficas	En <u>reporte de entrevistas</u> : describir cómo es la selección y asignación de recursos, describir en qué medida reporta cada actor conocimiento de los criterios, cuál fue el medio para que se reporta confianza y transparencia, describir cómo se justifica esa valoración por parte de los entrevistados. <u>En instrumento 1</u> : (R 2.9) calcular el porcentaje de obras que contaron con los documentos técnicos, (R 3.1) calcular el porcentaje de obras que fueron supervisadas y auditadas por expertos y porcentaje de obras que fueron supervisadas por contraloría social, (R 3.2 y 3.3) calcular el porcentaje de encuestados que reporta cada mecanismo de asignación y calcular el porcentaje de encuestados que reporta cada uno de los medios de comunicación sobre la planeación y ejecución de la obra. <u>En instrumento Beneficiarios</u> : (R 10) calcular el porcentaje de encuestados que reporta que la obra es de calidad. Describir qué información se reporta en las fuentes oficiales del programa sobre los criterios de asignación y selección de proyectos y sobre los mecanismos de transparencia.	Describir cómo es la confianza y transparencia percibida por cada uno de los actores del programa (migrantes, operadores y funcionarios), determinar en qué medida se reportan malos manejos y falta de transparencia en la selección y asignación de proyectos	Se esperaría que los distintos actores participantes tengan conocimiento de qué criterios son atendidos para la selección de proyectos y asignación de los recursos. Se esperaría una media de valoración de la confianza y la transparencia cercana al valor máximo (5), se esperaría que haya una baja incidencia de reporte de malos manejos y que se externe directa y abiertamente la confianza entre los distintos actores así como la transparencia en el programa. Se esperaría que en los municipios donde haya mayor control (auditorías) hubiera mayor confianza, que hubiera una asociación entre la documentación completa de las obras y la calidad de las mismas. Se esperaría que la calidad de las obras sea valorada con	conocimiento que se tiene de las ROP y el funcionamiento del programa y la cantidad de proyectos.	En la mayoría (más del 80%) de las encuestas se reporta contar con los siguientes documentos: Especificaciones técnicas, Planos, Programa de trabajo, Bitácora de obra y Actas de Entrega-Recepción. Los únicos que no están presentes en la mayoría, son las Especificaciones funcionales y los Requerimientos del cliente. El 97% de los encuestados reportaron que sus obras fueron supervisadas por personal profesional, y 92% por gente de la comunidad. Por su lado, 72% de los encuestados considera que la calidad de la obra es buena y muy buena.
--	------------	--	---	---	---	--	---	--



	P3, P6,P7	<p>17. ¿Los responsables de vigilar la aplicación del recurso en las localidades, los Clubes Espejo, las instancias de supervisión y contraloría (ej. delegación estatal de SEDESOL) y la comunidad en general, cuentan con las herramientas (información y capacitación) para dar seguimiento a la ejecución y entrega adecuada de los proyectos?</p>	<p>Instrumento 1 (R 2.1.1, 3.1, 3.3), Instrumento 2 (R 4.7), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes</p>	<p>En instrumento 1: (R 2.9) calcular el porcentaje de obras que contaron con los documentos técnicos, (R 2.11) calcular la frecuencia relativa en que se reporta cada tipo de verificación reportada por los encuestados, (3.1) calcular el porcentaje de encuestados que reporta haber contado con supervisión, auditoría o contraloría social, (R 3.3) calcular la frecuencia relativa con que se reporta cada uno de los mecanismos de información de la obra a la comunidad. En instrumento 2: (R 4.7) Calcular el porcentaje de encuestados que reporta conocer en qué proyectos se utilizarán los recursos del reintegro. En reporte de entrevistas: identificar en qué medida se reportan herramientas para dar seguimiento a la ejecución y entrega de los proyectos en los distintos actores, describir cuáles son esas herramientas. En ROP y fuentes oficiales identificar si existe información clara sobre los</p>	<p>1. Relacionar los datos del número de documentos disponibles para obras, con la suficiencia en recursos humanos para la revisión en el apartado Recursos 2. Comentar lo reportado en las entrevistas de los apartados Recursos y Participación.</p>	<p>Se esperaría que se reporten frecuencias relativas altas en los distintos tipos de verificación de la obra y de presencia de mecanismos de información a la comunidad. Se esperaría que se reporten mecanismos de vigilancia y contraloría social, que los informantes identifiquen un involucramiento auténtico y activo de los clubes espejo en la vigilancia de las obras. Se esperaría que las fuentes oficiales de información del programa planteen mecanismos de facilitación de herramientas para la</p>	<p>mayos peso por los responsables de la obra que por los beneficiarios (posible deseabilidad social), también se podría esperar una asociación entre el conocimiento de la mecánica y funcionamiento del programa y el control. Se esperaría que en las fuentes oficiales del programa se garantice la transparencia y se fomenten prácticas de confianza y transparencia entre los distintos actores.</p>	<p>Existe una correlación de la calidad con la presencia de documentos de XX, y de la calidad con la existencia de supervisión por parte de personal profesional de YY.</p>
--	-----------	--	---	--	--	---	---	---



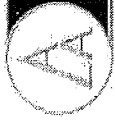
				<p>mecanismos de vigilancia. En los expedientes identificar si existe información que dé cuenta de los procesos de vigilancia y contraloría social.</p>			<p>vigilancia y supervisión de las obras. Es de esperarse que en los sitios en donde se cuente con recursos humanos suficientes, habrá más documentos disponibles. Es de esperarse que en donde haya más capacitación e información, haya una mayor vigilancia de la aplicación del recurso, y quizá una mayor exigencia en la compleción de expedientes y documentos solicitados</p>	<p>Se observa que en aquellos municipios donde se hay mayor presencia de supervisores de obra, se reporta una mayor confianza en las entrevistas.</p>
P3,P4,P6,P7	<p>19. ¿Las autoridades se comprometen a destinar recursos al mantenimiento y operación de las obras financiadas? ¿Los Clubes Espejo vigilan que así sea?</p>	<p>Instrumento 1 (R 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3), Instrumento Beneficiarios (R 10), Reporte de entrevistas, ROP, Fichas sociodemográficas</p>	<p>En instrumento 1: (R 4.1) calcular el porcentaje para los cuales se hicieron planes de mantenimiento, distinguir formales e informales, (R 4.2-B) calcular la frecuencia relativa con la que se valoran los recursos para el mantenimiento de la obra otorgados por el gobierno, (4.3) describir valoración que se hace del mantenimiento (5.1) calcular el porcentaje de obras para las que se hicieron planes de operación, (R 5.2-B) calcular la frecuencia relativa con la que se valoran los recursos para la operación de la obra otorgados por el gobierno, (5.3) describir valoración que se hace de la operación. En instrumento beneficiarios: Calcular el porcentaje de encuestados que valora como buena o muy buena la calidad de la obra. En reporte de entrevistas: describir cómo se reporta el mantenimiento y operación de las obras y si hubo algún compromiso</p>	<p>1. Comparar porcentaje de insuficiencia de recurso versus los que no se planeó mantenimiento. 2. Tratar de identificar si hay algún tipo de obra a la que se le asigne más un plan de mantenimiento 3. Tratar de identificar si hay algún recurso que falte más según el tipo de obra. 4. Identificar qué tanto cambia por estado. 5. Comparar estas cifras con las respuestas del apartado Recursos y Estructura 6. Revisar ROP para ver que tan detallado o indispensable es</p>	<p>Se esperaría que en la existencia de recursos para el mantenimiento y operación y que estos sean valorados de forma suficiente o más que suficiente. Se esperaría que los informantes tiendan a reportar existencia y suficiencia de recursos otorgados por parte de los gobiernos. Se esperaría que en las fuentes oficiales de información del programa se prevea ese aspecto y se informe sobre algún mecanismo que lo garantice. Se esperaría una participación activa de los clubes</p>			



			<p>concretado o no de apoyo por parte de las autoridades participantes. Describir si la participación de los clubes espejo es activa en la vigilancia. <u>En ROP y fuentes de información</u> oficial identificar si existe algún mecanismo que fomente la destinación de recursos del gobierno al mantenimiento y operación de las obras.</p>	<p>solicitar plan de mantenimiento, y comparar exigencia con expedientes.</p>	<p>espejo (reportada en las entrevistas) en la vigilancia de los recursos destinados al mantenimiento y operación de las obras. Es de esperarse que para los que no se les asignó plan de mantenimiento, haya la percepción de insuficiencia. Si hubiera mucha diferencia entre los estados en el porcentaje de mantenimiento, podríamos deducir que hay mucha libertad en la aplicación de las ROP por estado. Supuestamente las ROP fomentan el mantenimiento adecuado, por lo que habría que revisarse qué tanto está cambiando por estado. Es de esperarse que en los proyectos que se asigna mantenimiento hubiera más confianza. Igualmente, en donde hay más participación e interacción se debería de esperar que hubiese mantenimiento, por ser algo más exigido. Se debería de contrastar hasta qué punto las rop solicitan esto, y si hay algún tipo de proyecto en donde se da más. Comparar falta de</p>
--	--	--	--	---	---



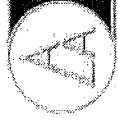
	P6,P7	26. ¿Se cuenta con recursos materiales diversos para propiciar los procesos participativos en las distintas fases del programa (instalaciones, servicios de telecomunicaciones, automóviles, etc.)?	Reporte de entrevistas, ROP y fuentes oficiales de información	En reporte de entrevista: calcular la media de valoración de los recursos del programa. Describir cómo se están valorando los recursos no monetarios con los que se cuenta y en qué medida se reporta la utilización de esos recursos para procesos participativos. Identificar si el programa en sus fuentes oficiales hace mención a los recursos con los que cuenta para los procesos participativos.	1. Tratar de agrupar los recursos materiales insuficiente por tipo	mantenimiento con falta de otros recursos reportados en ciertas comunidades.	
						Se esperaba que la valoración de los recursos fuera cercana a 5 por parte de los informantes y que se reporte la existencia y suficiencia de recursos materiales para la activación de los procesos participativos. Se esperaba que en las fuentes oficiales de información del programa se informe sobre la existencia y disponibilidad de esos recursos. Es de esperarse que en los estados en los que haya más proyectos y con mayor dispersión geográfica, se reporte más falta de recursos materiales. Tal vez se podría observar que en donde hay escasez de recursos, la interacción es más dispersa, o se reportan problemas en la comunicación. se podría contrastar la	



<p>SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS Y LA PARTICIPACIÓN</p>	<p>P3,P4,P6</p>	<p>6. ¿Se logra la sostenibilidad de la participación y la organización de los migrantes y sus comunidades: la existencia de los clubes (independientemente de si ya existían o se formaron para beneficiarse del programa) es duradera y tiene actividad fuera del marco del programa con fines de desarrollo comunitario?</p>	<p>Instrumento Beneficiarios (R 4, 4.1), Reporte de entrevistas, Diagnóstico 3x1, expedientes, base de datos</p>	<p><u>En instrumento beneficiarios (R 4 y 4.1)</u> calcular el porcentaje de encuestados que reportan que la obra del 3x1 sirvió para que la gente se organizara y participara de forma alterna al 3x1, describir las categorías en las que se agrupan las respuestas. <u>En reporte de entrevistas</u> describir el grado y dinámica de la interacción de los clubes de migrantes de forma externa o posterior al 3x1. En Diagnóstico: identificar si se informa la sostenibilidad de la participación y organización de los clubes de migrantes. Expedientes o Bases de Datos: calcular el porcentaje de clubes de migrantes que duran más de dos años, calcular el promedio de años de existencia de los clubes.</p>	<p>1. Relacionar porcentaje de clubes con más de dos años de existencia con porcentaje de identificación migrantes por parte de beneficiarios. Lo mismo con años promedio. 2. Relacionar porcentaje de beneficiarios que reporta que se organizan más que antes, con porcentaje de clubes migrantes que duran más de dos años y con promedio de años de existencia. 3. Comparar con lo que se reporte en el apartado Participación del instrumento 3.</p>	<p>falta de recursos con las ROP</p> <p>Se esperaría que se reportara un porcentaje alto de participación y organización consecuencia del proyecto del 3x1 en los encuestados. Se esperaría que la justificación de una mayor participación haga referencia a elementos de comunicación, pertenencia y valores compartidos (teoría). se esperaría una baja incidencia de factores negativos derivados de la participación en el 3x1. Se esperaría que la información brindada del diagnóstico de cuenta de una participación y colaboración sostenibles derivadas del programa en los clubes de migrantes. Es de esperarse que en comunidades con clubes de migrantes de muchos años de existencia, la identificación por parte los beneficiarios sería más alta. También es de esperarse que en aquellas comunidades con clubes de mucho tiempo, reportasen que se organizan más que antes. Se esperaría</p>
---	-----------------	---	--	---	---	---

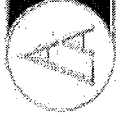


						<p>un mayor grado de confianza reportado en aquellas comunidades donde operan clubes con más número de años.</p>	
<p>P1,P4</p>	<p>7. ¿La participación de los migrantes es activa a lo largo de todas las fases del programa? ¿La participación de la comunidad local es activa a lo largo de todas las fases del programa? ¿La participación de los demás actores es activa a lo largo de todas las fases del programa? (ej. Gov. estatal pasivo)</p>	<p>Instrumento 1 (R 1.1, 3.1, 3.2, 3.3), Instrumento Beneficiarios (R 2, 3 y 4), Reporte de entrevistas</p>	<p>En reporte de entrevistas: describir la frecuencia e intensidad de la participación de los distintos actores a lo largo de las etapas del programa. En la tabla de redes: calcular la media de puntaje asignado a cada actor, determinar quiénes son los actores que más participan, los que participan en un nivel medio y los que menos participan. En instrumento 1 (R 1.1) calcular frecuencia relativa de cada forma de consulta a la comunidad, (R 3.1) calcular el porcentaje de encuestados que reporta la participación del gobierno y la comunidad durante la ejecución de las obras, (R 3.2) calcular el porcentaje de encuestados que reporta que el mecanismo de asignación de la obra fue una licitación pública, (R 3.3) calcular el porcentaje de encuestados que reporta algún mecanismo de información de la obra a la comunidad. <u>En instrumento Beneficiarios</u>(2, es muy indirecta pero da cuenta de la percepción de la participación parcial -finanzas- que el encuestado tiene de los distintos actores) calcular la frecuencia relativa con que se reporta el financiamiento de cada uno de los actores en las obras, (R 3) calcular el porcentaje de encuestados que reporta la</p>	<p>1. Comparar mapa de interacción con lo reportado en los apartados Comunicación y Participación del instrumento 3.2. Relacionar interacción con percepción de calidad de la obra</p>	<p>Se esperaría que se reporte una participación activa de todos los actores, que en la tabla de redes se puntúe de forma semejante a los distintos participantes, que no se reporte algún actor pasivo en alguna fase (o todas) del programa, que los tres niveles de gobierno estén participando de forma equiparable, que la comunidad tenga un nivel de involucramiento alto, que las frecuencias relativas de consulta e información a la comunidad sean altas y que el porcentaje de encuestados que reporta que aportó a la obra cada uno de los actores participantes sea alto.</p>		



				participación activa de la comunidad en la ejecución de las obras, (R 4) calcular el porcentaje de encuestados que reporta que se le preguntó a la comunidad para decidir ejecutar las obras.					
	P5,P7	23. ¿Los proyectos se materializan a pesar de los obstáculos que se puedan encontrar y logran sobrevivir en el tiempo contando con recursos para su mantenimiento (en el caso de las obras), recuperación de la inversión (en proyectos productivos) y mejora continua?	Reporte de entrevistas, Análisis de rentabilidad en instrumento 2, ROP, Bases de datos (particularmente porcentaje de obras y proyectos encontrados en la encuesta), Expedientes	En bases de datos: calcular el porcentaje de obras y proyectos productivos encontrados en la encuesta. En instrumento 2 (análisis de rentabilidad): calcular el porcentaje de proyectos productivos que se consideran rentables. En reporte de entrevistas: describir qué obstáculos se presentaron a lo largo del programa y como lograron superarlos, identificar las dificultades a las que se enfrentan para lograr el mantenimiento de los proyectos, la recuperación de la inversión y la mejora continua.	1. Comparar esos porcentajes con el liderazgo que se comenta en el aspecto Liderazgo del instrumento 3. 2. Comparar y comentar según el aspecto Estructura, Recursos y comparar por estados 3.	Se esperaría un porcentaje total o cercano al total de obras y proyectos encontrados en funcionamiento. Se esperaría un alto porcentaje de proyectos rentables cofinanciados por el programa. Se esperaría que los informantes reporten haber sobrevivido como proyecto en el tiempo habiendo recuperado la inversión y superado los obstáculos que se les presentaron.			
DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS	P6,P8	29. ¿Se cuenta con mecanismos para enfrentar adversidades del entorno cambiante o para aprovechar aspectos del mismo (en los ámbitos político, gubernamental, social y demográfico)?	Instrumento 2 (R 4.9), Reporte de entrevistas, ROP, Bases de datos, Fichas sociodemográficas	En instrumento 2 (R 4.9) calcular el porcentaje de encuestados que reporta un efecto adverso de cada aspecto preguntado. En reporte de entrevistas: calcular la valoración que se hace del efecto del entorno y describir qué aspectos del entorno político y social se consideran adversos y cómo los enfrentan los distintos actores. Identificar si existe información al respecto en las fuentes oficiales del programa y si esta da cuenta de mecanismos para enfrentar tales efectos. En fichas sociodemográficas identificar partido político que gobierna a nivel	1. Comparar porcentaje de esos factores, con lo reportado en el aspecto Entorno del instrumento 3.	Se esperaría que la valoración del efecto del entorno sea baja, que no exista una correlación entre bajos niveles de los distintos aspectos del modelo de colaboración de colaboración interinstitucional y la divergencia de partidos políticos en los el nivel municipal y estatal. Se esperaría que los informantes reportaran (en un porcentaje alto) la			





				<p>municipal y estatal, identificar correlación entre apareamiento o divergencia de partido y montos asignados (bases de datos), proyectos aprobados y calificación otorgada (en guías de entrevista) a cada aspecto de la colaboración.</p>		<p>existencia de mecanismos para enfrentar las adversidades de los cambios políticos y sociales. Se esperaría una relación de los mismos factores en ambos instrumentos.</p>	
<p>P8</p>	<p>22. ¿Se promueve el que los distintos actores (especialmente los migrantes) generen conocimientos y estrategias para superar dificultades en la ejecución de sus proyectos?</p>	<p>Instrumento 2 (R 2.7.3, 2.7.4), Instrumento beneficiarios (R 5.1), Reporte de entrevistas, ROP y fuentes oficiales de información del programa</p>	<p>En instrumento 2 (R 2.7.3 y 2.7.4) calcular el grado de suficiencia de recursos para cursos y talleres y el nivel de accesibilidad a los mismos reportado por los beneficiarios del programa. En reporte de entrevistas: identificar en qué medida reportan los informantes haber generado conocimientos y estrategias para superar dificultades a partir de su participación en el programa. En instrumento a beneficiarios: identificar qué categorías y respuestas dadas al R 5.1 dan cuenta de aprendizajes generados en el 3x1. En fuentes oficiales del programa: identificar si se proponen elementos para la superación de dificultades durante la participación en el programa.</p>	<p>1. Comentar lo mencionado al respecto en los aspectos Liderazgo y Participación del instrumento 3. 2. Analizar qué tanto se promueve la capacitación según las ROP.</p>		<p>Se esperaría que el grado de suficiencia de recursos para cursos y talleres y la accesibilidad a los mismos fuera reportada en un nivel alto por los encuestados. También se esperaría que los informantes expresen abiertamente haber desarrollado conocimientos y estrategias para superar las dificultades durante la ejecución y que esas estrategias sean reflejo de la información plasmada en las fuentes oficiales del programa. Se esperaría que los beneficiarios reporten aprendizajes generados durante la ejecución de las obras relacionados a la solución de problemas y la gestión y organización social.</p>	



P4,P6	25. ¿Se cuenta con reglas y mecanismos efectivos para la resolución de conflictos (diferencias de intereses) durante todas las etapas del programa?	Reporte de entrevistas, ROP, Sitio web	En reporte de entrevistas: identificar en qué medida reportan los informantes haber generado (vía reglas y operación del programa) conocimientos y estrategias para superar dificultades a partir de su participación en el programa. <u>En instrumento a beneficiarios:</u> identificar qué categorías y respuestas dadas al R 5.1 dan cuenta de aprendizajes generados en el 3x1. <u>En fuentes oficiales del programa:</u> identificar si se proponen criterios y reglas para la solución de conflictos durante la participación en el programa.	1. Comentar lo mencionado al respecto en el aspecto Estructura del instrumento 3 y relacionarlo con el porcentaje y las motivaciones de que participen más en comunidad 2. Analizar las ROP para la existencia de mecanismos de resolución de conflicto durante todas las etapas.	Se espera que los informantes expresen tener conocimiento de reglas y mecanismos para solucionar conflictos durante la ejecución y que esas estrategias sean reflejo de la información plasmada en las fuentes oficiales del programa. Se espera que en aquellos municipios y estados en donde se reporta más contar con mecanismos de resolución de conflictos; la gente estaría más dispuesta a seguir participando en objetivos comunes y viceversa.	
P4,P6	13. ¿Se ejecutan los proyectos de manera planeada y profesional?	Instrumento 1 (R 2.1, 2.2, 2.5, 2.6, 2.9, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3). Instrumento 2 (Planeación 3 = R 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3, 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, Manejo de cuentas = 3.11, 3.12 y 3.13), Instrumento beneficiarios (R 10), Reporte de entrevistas, ROP, Expedientes, Diagnóstico 3x1	En instrumento 1 (R 2.1, 2.2, 2.5 y 2.6) calcular porcentaje de proyectos con desviaciones en duración y en costos, categorizar en grados (bajo, alto) las desviaciones, (R 2.9) calcular frecuencia relativa de obras evaluadas que contaron con cada uno de los documentos técnicos, (R 3.1) calcular el porcentaje de proyectos que contó con director, equipos de trabajo especializados, participación de los distintos actores y auditoría o controlaría social, (R 4.1, 4.2) calcular el porcentaje de proyectos que contó con plan de mantenimiento y calcular las medias de valoración de los recursos para mantenimiento, (R 4.3) calcular la frecuencia relativa de los encuestados que reportan suficiencia del mantenimiento de la obra (R 5.1, 5.2) calcular el porcentaje de proyectos que contó con plan de	1. Relacionar los porcentajes de proyectos para los que se hicieron planes, seguimiento a planeación, contabilidad y control de inventarios con los porcentajes de ganancias y proyecciones a futuro. 2. Relacionar la percepción de calidad de los beneficiarios con las medidas de profesionalismo adoptadas. 3. Seleccionar los expedientes de las obras peor y mejor evaluadas en materia	Se espera que las desviaciones en tiempos y costos fueran mínimas, que las obras hayan contado con un director o responsables y con la documentación técnica que aplique, que la planeación para mantenimiento y operación fuera suficiente, que la planeación (haya sido formal o informal) haya sido suficiente y de utilidad, que el manejo de cuentas haya sido eficiente y haya habido una contabilidad (formal o	El 52.7% de los encuestados reportó haber realizado un plan de negocios antes de recibir el apoyo, y aproximadamente 60% lleva cierto tipo de contabilidad. El 30% reporta tener ganancias en el negocio, y 52% estima estar bien o mejor en el futuro. La correlación entre el estar bien en el futuro y tener plan de negocios es del XX, mientras que de estar bien en el futuro y llevar cierto tipo de contabilidad



			<p>operación y calcular las medias de valoración de los recursos para la operación, (R 5.3) calcular la frecuencia relativa de los encuestados que reportan suficiencia de la operación de la obra. En <u>Instrumento 2</u>: (Planeación 3 = R 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 3.3, 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3) calcular el porcentaje de proyectos que contarán con plan de negocios o alguna planeación adicional, describir qué tipo de planeación y quién la realizó, calcular el porcentaje de proyectos en los que se siguió la planeación y en los que fue de utilidad, (Manejo de cuentas = 3.11, 3.12 y 3.13) calcular el porcentaje de proyectos en los que se realiza algún tipo de manejo de cuentas, en los que se lleva contabilidad formal e informal y en los que se reporta hacer las cosas mejor que la competencia. Calcular el porcentaje de proyectos que se consideran rentables. <u>Instrumento beneficiarios</u> (R 10) calcular el porcentaje de encuestados que reporta que es una obra de calidad. En <u>reporte de entrevistas</u> identificar incidencia de obras y proyectos en donde se reportan dificultades por una planeación no adecuada o falta de profesionalismo en la ejecución. En <u>expedientes</u>: identificar si los expedientes cuentan con los documentos de planeación básicos para las obras y proyectos. En <u>ROP</u> y <u>fuentes oficiales de información</u>: identificar si se informan de forma clara los planes que se tienen que desarrollar para los proyectos. En el <u>Diagnóstico</u>: identificar si se reporta alguna dificultad al respecto.</p>	<p>de calidad, y analizar, para ver si están más completos los mejor evaluados. 4. Seleccionar los expedientes de los proyectos que reportan tener mejores ingresos, y compararlos con los de menores ingresos, analizar si hay diferencias sustantivas.</p>	<p>informal), que un porcentaje alto de los proyectos se considere rentable. Se esperaría que en las entrevistas se reporte una ejecución planeada y profesional de los proyectos y que la incidencia de proyectos con una planeación no adecuada o una ejecución no profesional sea baja. Se esperaría que en la información oficial del programa sea clara la información para fomentar una ejecución de esa naturaleza. Se esperaría que en aquellos negocios en donde se administran de manera más profesional, habrían más ingresos y mejores expectativas del futuro. Se esperaría que en aquellas obras en las que se adoptaron más medidas de control y administración, se tendría una mejor percepción de la calidad de la obra. Se esperaría que las obras mejor evaluadas tendrían expedientes más completos, tanto para el caso de obras como de proyectos.</p>	<p>es del YY. El que se tenga éxito en los proyectos promoverá un mayor interés en la participación del proyecto en el futuro, y mejora la colaboración.</p>
--	--	--	--	--	---	--



## Anexo I: Desglose por región y estado del levantamiento de información en campo para los objetivos específicos 1 y 2.

	Entidad Federativa	Tipo de Instrumento	Numero de Encuestas Validas	Numero de Encuestas Programadas	Municipios
Región Norte	Zacatecas	Proyectos de Infraestructura	73	76	<i>Fresnillo, Guadalupe, Juchipila, Luis Moya, Nochistlán de Mejía, Pánuco, Valparaíso y Zacatecas</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	165	165	<i>Pánuco, Valparaíso y Zacatecas</i>
		Proyectos Productivos	34	37	<i>Fresnillo, Guadalupe, Juchipila, Luis Moya, Nochistlán de Mejía, Pánuco, Valparaíso y Zacatecas</i>
	Durango	Proyectos de Infraestructura	37	35+2	<i>Durango, Nombre de Dios, Indé, Guadalupe de victoria.</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	75	75	
		Proyectos Productivos	12	14	<i>Durango, Nombre de Dios.</i>
	Guanajuato	Proyectos de Infraestructura	53	30 +23	<i>Abasolo, Apaseo el Alto Jerécuaro, León, San Diego de la Unión y Villagrán</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	109	109	
		Proyectos Productivos	54	59	<i>Abasolo, Irapuato, León, Valle de Santiago, Villagrán y Yuriria</i>
	Jalisco	Proyectos de Infraestructura	68	35 +33	<i>Guadalajara, San Ignacio Cerro Gordo, Tonalá y Yahualica de González Gallo</i>
Usuarios de Proyectos de Infraestructura		148	148		



		Proyectos Productivos	30	35	<i>Ameca, Gómez Farías, Guadalajara, Tlajomulco de Zúñiga, Tonalá, Yahualica de González Gallo y Zapopan</i>
Región Centro	Querétaro	Proyectos de Infraestructura	22	22	<i>Landa de Matamoros y San Joaquín</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	52	52	
		Proyectos Productivos	N/A	N/A	N/A
	Puebla	Proyectos de Infraestructura	N/A	N/A	N/A
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	N/A	N/A	
		Proyectos Productivos	6	8	<i>Puebla y Atlixco</i>
	Hidalgo	Proyectos de Infraestructura	9	9	<i>Actopan, Pachuca de Soto y Mineral de la Reforma</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	22	22	
		Proyectos Productivos	9	9	<i>Ixmiquilpan y Pachuca de Soto</i>
	Región Sur	Chiapas	Proyectos de Infraestructura (PI)	22	22
Usuarios de Proyectos de Infraestructura			47	47	
Proyectos Productivos			5	5	<i>Arriaga y San Lucas</i>
Yucatán		Proyectos de Infraestructura (PI)	9	9	<i>Valladolid, Homún, Tzucacab, Oxkutzcab</i>
		Usuarios de Proyectos de Infraestructura	23	23	
		Proyectos Productivos	10	10	<i>Mérida, Homún, Tzucacab, Oxkutzcab</i>



### Anexo J: Reporte de campo para el objetivo específico 3 .

#### Zacatecas

Entrevistado	Rol o Cargo	Municipio	Estado	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar de entrevista
Catarino Martínez Díaz	Presidente Concejal	Zacatecas	Zacatecas	TOL	20/11/16	Zacatecas
Manuel Durán	Club La Villita- Presidente	Zacatecas	Zacatecas	TOL	12/10/16	Zacatecas
Arely Gutiérrez	Funcionaria de Fresnillo	Fresnillo	Zacatecas	TOL	13/10/16	Zacatecas
Emmanuel Vera	Club El Madero - Representante	Fresnillo	Zacatecas	TOL	14/10/16	Zacatecas
Eustolio de Luna	Club San Pedro -- Representante	Fresnillo	Zacatecas	TOL/MAL	14/10/16	Zacatecas
René González López	Director de Desarrollo Económico	Fresnillo	Zacatecas	TOL	13/10/16	Zacatecas
Armando Delgadillo Ruvalcaba	Presidente Municipal	Nochistlán de Mejía	Zacatecas	TOL	12/10/16	Zacatecas
Ramiro Aguilar	Responsable de 3x1 Delegación SEDESOL	Zacatecas	Zacatecas	TOL	14/10/16	Zacatecas
José Juan Estrada Hernández	Secretario del Migrante	Zacatecas	Zacatecas	TOL	11/10/16	Zacatecas
Jorge Chávez	Responsable del 3x1 Gob Estado	Zacatecas	Zacatecas	TOL	11/10/16	Zacatecas



Francisca P Jáuregui José Luis Quiñones	Club La Estancia- Presidenta Club Dominguejo- Presidente	Nochistlán Fresnillo	Zacatecas Zacatecas	TO/MA/L A TO/MA/L A	17/11/16 17/11/16	LA LA
Jesús Rodríguez Lucio José Don Lucas Pedro	Club Social Nochistlense Club Social Nochistlense Club Social Nochistlense Club Las Ánimas	Nochistlán de Mejía Nochistlán de Mejía Nochistlán de Mejía Nochistlán de Mejía	Zacatecas Zacatecas Zacatecas Zacatecas	TO	18/11/16	LA LA LA LA
Manuel Salazar Feliciano Teófilo Pedro	Club Las Huertas Presidente de Federación Club Llano Grande Club Vallecitos Club Las Ánimas- Representante	Zacatecas Nochistlán de Mejía Nochistlán de Mejía Nochistlán de Mejía	Zacatecas Zacatecas Zacatecas Zacatecas	TO/MA/L A	16/11/16	LA LA LA LA
Marcela Pérez	Club Las Ánimas- Presidenta	Nochistlán de Mejía	Zacatecas	TO (MA/LA)	16/11/16	LA
Raneé Sandoval	Club Rancho Grande	Gabriel López	Zacatecas	TO (MA/LA)	16/11/16	LA
Cecilio Yáñez	La Villita	Nochistlán de Mejía	Zacatecas	MAL/LA	14/11/16	LA
Fermín Luna	Club San Pedro-Ex Presidente de Federación	Fresnillo	Zacatecas	TO/LA	30/11/16	SJ
Francisco Orozco	Club San Ignacio Cerro Gordo	San Ignacio Cerro Gordo Zacatecas	Zacatecas	MAL	17/11/16	LA



Yucatán

Entrevistado	Rol o Cargo	Municipio	Estado	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar de entrevista
Reyes Israel Lozano Andrade	Responsable de 3x1 en la Delegación	Mérida	Yucatán	TOL	03/11/16	Mérida
Enrique Ayora	Director de Obras	Valladolid	Yucatán	TOL	31/10/16	Mérida
Landy Peniche	Fue Directora de Desarrollo Social y Representante de Municipio en 3x1	Valladolid	Yucatán	TOL	31/10/16	Mérida
Miguel Rodríguez	Presidente de Alianza de Clubes Yucatecos USA	Oxkutzcab	Varios	TOL	02/11/16	Mérida
Luz Gabriela Casares	Directora de Planeación de Sedesol	Mérida	Yucatán	TOL	01/11/16	Mérida
Raúl Antonio Romero	Presidente Municipal	Oxkutzcab	Yucatán	TOL	01/11/16	Mérida
Mildred Ortiz Cervantes	Club Honestidad – Representante	Oxkutzcab	Yucatán	TOL	01/11/16	Mérida
Ángel Granados Ontiveros	Presidente de Federación de Clubes Yucatecos	Varios	Yucatán	TO	01/12/16	SF
Jorge Noh Federico Villegas Víctor Ake	Presidente del Club Ciudad Verde Tixkokob Club Fraternidad San Rafael	Varios	Yucatán	TO/MA/LA/AD (11)	01/12/16	SF





Guanajuato

Entrevistado	Rol o Cargo	Municipio	Estado	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar de entrevista
Angélica Reyes	Beneficiaria de Obra de Infraestructura	León	Guanajuato	LA	15/10/16	León
Representantes de clubes	Representantes de clubes Unión la Soledad del Bajío y Grupo Unido la Sandía	León	Guanajuato	LA	15/10/16	León
Adriana Caritina	Representante municipal, responsable de proyectos urbanos	León	Guanajuato	LA	14/10/16	León
Lorena Razo	Gobierno del Estado, Instituto Estatal de Atención al Migrante Guanajuatense y sus Familias, Coordinadora de Proyectos e Inversión Migrante	N/A	Guanajuato	LA	15/10/16	León
Juan Carlos Aguilera	Municipio (León), coordinador de desarrollo y fomento agropecuario, enlace con SEDESOL	León	Guanajuato	LA	14/10/16	León
José Luis Olivares Rodríguez	Municipio, director de Desarrollo Social, enlace con SEDESOL	Apaseo el alto	Guanajuato	LA	14/10/16	Apaseo el alto
César Rocha	SEDESOL estatal, coordinador del Programa 3x1	N/A	Guanajuato	LA	15/10/16	León
Jorge Lerma	Representante, beneficiario de proyecto de equipo agrícola (Club grupo La Noria)	León	Guanajuato	LA	19/11/16	Dallas
Miembros del Club 2020	Club 2020	Jerécuaro	Guanajuato	LA	18/11/16	Dallas
Clubes Unidos por Panales Hidalgo y Grupo Unido la Sandía...	Clubes Unidos por Panales Hidalgo y Grupo Unido la Sandía...	Apaseo el alto (uno de los informantes)	Guanajuato	LA	18/11/16	Dallas



Grupo Unido la Sandía	era de Ixmiquilpan, Hidalgo)						
Tereso Figueroa	Representante del Club Miguel Hidalgo	Apaseo el alto	Guajuato	LA	19/11/16	Dallas	
Francisco Aguirre	Presidente del club Amigos de Guajuato	León	Guajuato	MA/LA	15/11/16	LA	
Antonio Torres	Presidente del Club Torres Presidente	León	Guajuato	TO/MA(8)	30/11/16	SF	
Rodrigo Gamiño	Presidente del Club Rodrigo Gamiño	León	Guajuato	MA/LA (10)	30/11/16	SF	
Jesús Rodríguez	Beneficiario de Proyecto Productivo	El Maguey	Guajuato	LA	10/16	León	



Jalisco

Entrevistado	Rol o Cargo	Municipio	Estado	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar de entrevista
Alejandro Macías	Presidente municipal de Yahualica	Yahualica	Jalisco	LA	11/10/16	Yahualica
Jaime López	Responsable municipal (director de obras públicas)	Yahualica	Jalisco	LA	11/10/16	Yahualica
Francisco Orozco	Presidente del Club San Ignacio Cerro Gordo	San Ignacio Cerro Gordo	Jalisco	MA	17/11/16	LA
Rubén Esqueda	Presidente Federación Jalisco del Norte de California y Presidente del Club Yahualica	Yahualica	Jalisco	MA/LA	01/12/16	SF
Jorge Rosales	Presidente de Federaciones Jaliscienses de San Francisco	Varios	Jalisco	TO	02/11/16	SF
Hasim Baena Estrada	Coordinador del Programa 3x1 en la Delegación Estatal de la SEDESOL	N/A	Jalisco	LA	11/10/16	Guadalajara
Juan Carlos Villareal	Gobierno estatal, Director General de Desarrollo Social	N/A	Jalisco	LA	11/10/16	Guadalajara
Eva Flores	Gobierno estatal	N/A	Jalisco	LA	11/10/16	Guadalajara



### Entrevistas Adicionales

Entrevistado	Rol o Cargo	Municipio	Estado	Entrevistador	Fecha de Entrevista	Lugar de entrevista
Presidente de la Alianza de Clubes Duranguenses y Duranguenses y presidente del Club Duranguenses	Alianza de Clubes Duranguenses y Club Duranguenses	Mapimí	Durango	MAL/LA	17/11/16	LA
Anahí Esparza	Club Tlachichila	Tlachichila	Zacatecas	LA	19/11/16	Dallas
Adriana Lucia Argaez Parra	Cónsul de Asuntos Comunitarios	LA	LA	LA/MAL	18/11/16	LA
Julio Huerta	Cónsul Comunitario San Francisco	N/A	San Francisco	TO/MA	29/11/16	SF
Loren Cruz	Cónsul Comunitario San José	N/A	San Francisco	MA/TO	30/11/16	SJ
Miembro de Club	Club Antonio Amaro Unidos de Durango		Durango	LA	18/11/16	Dallas
Casilda Contreras		San Andrés	Zacatecas	LA	19/11/16	Dallas
Miembros de club Guanajuatense	Club Rumaldo González Guerrero de Guanajuato	Varios	Guanajuato	LA	19/11/16	Dallas
Miembro de club de michoacanos	Club michoacanos en Texas	Varios	Michoacán	LA	19/11/16	Dallas
Jesús Carreón Viveros	(Club de Veracruz)		Veracruz	LA	19/11/16	Dallas



Mario César Ramírez	(Club de Xilitla)	Xilitla	San Luis Potosí	LA	19/11/16	Dallas
Cesar Bugarín	Presidente de Federación Zacatecanos Unidos de Texas (Dallas FtWorth)	Presidente de una federación con clubes que NO están en nuestra muestra	Zacatecas	TOL	14/10/16	Zacatecas
Mauricio Toussaint	Cónsul General			TO	30/11/16	San José



## Anexo K: Itinerario seguido durante trabajo de campo

### Itinerario Querétaro

DIA 1					
HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	FOHIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-11:30	JA	33X122029695	San Joaquín	San Joaquín	Rehabilitación de calle.
11:30-13:00		33X122030216		San Joaquín	Rehabilitación y ampliación de alumbrado público.
13:00-14:30		33X122060317		San Joaquín	Rehabilitación de calles 2da etapa.-san Joaquín
14:30-16:00		43X122006572		San Joaquín	Ampliación y rehabilitación centro de desarrollo social y cultural.
10:00-12:00	JM	33X122029157	San Joaquín	La guadalupana	Pavimentación de calles 2da etapa.
12:00-14:00		33X122029433		El durazno	Construcción casa de salud
15:00-17:00		43X122007521		El durazno	Construcción muro de contención.
17:00-19:00		43X122009559		El deconí	Muros de contención



**DIA 2**

HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-12:00	JA	33X122050565	Landa de matamoros	Las vallas	Construcción de banquetas
12:00-14:00		33X122061747		Las vallas	Construcción de guarniciones y banquetas
15:00-17:00		43X122011746		Acatilán de Zaragoza	Pavimentación de calles
17:00-19:00		43X122012133		Tres lagunas	Acondicionamiento de campo de futbol
10:00-12:00	JM	33X122029009	Landa de matamoros	San Juanito	Pavimentación de calles
12:00-14:00		43X122011716		San Juanito	Pavimentación de calle principal
15:00-17:00		33X122028420		Agua zarca	Pavimentación de calles
17:00-19:00		43X122012098		Agua zarca	Circulado de cancha de usos múltiples

**DIA 3**

HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-11:30	JM	43X122012074	Landa de matamoros	Landa de matamoros	Construcción de aula de medios
11:30-13:00		33X122028523		Barrio san esteban	Pavimentación de calles
13:00-14:30		33X122054485		Laguna de san miguel	Pavimentación de calles
10:00-12:00	JA	43X122011752	Landa de matamoros	La vuelta	Pavimentación de calle de acceso principal
12:00-14:00		33X122024011		Pinalito de la cruz	Apertura de calle
14:00-16:00		33X122028764		Río verdito	Construcción de banquetas



### Itinerario Hidalgo

DIA 1				
HORARIO ESTIMADO	EQUIPO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-11:30			Actopan	Construcción de pavimentación de concreto hidráulico en calle metalurgia (col. Fundación baja)
11:30-13:00			Actopan	Pavimentación con carpeta asfáltica de 3.5 cm de espesor en av. Del trabajo (cañada aviación).
13:00-14:30	JA	Actopan	El Daxtha	Pavimentación con carpeta asfáltica de 5 cms. de espesor en calle 12 de diciembre
14:30-16:00			El Palomo	Construcción de pavimentación de concreto hidráulico en calle ferrocarril
16:00-17:30			San Andrés Tianguistengo	Construcción de centro ecoturístico
10:00-12:00	JM	Ixmiquilpan	Capula	Construcción y equipamiento de ciber cafe
12:00-14:00			El olivo	Construcción de tienda de autoservicio.
10:00-12:00			Ixmiquilpan	Adquisición de equipo para acopio, selección y proceso de material reciclable
12:00-14:00	MR	Ixmiquilpan	Ixmiquilpan	Equipamiento de restaurant
15:00-17:00			El Alberto	Adquisición de equipo de reparto para planta de agua potable





<b>DIA 2</b>				
<b>HORARIO ESTIMADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
10:00-12:00	JM	Mineral de la reforma	Santa maría la calera	Ampliación de red de alcantarillado sanitario
12:00-14:00			Santa maría la calera	Ampliación de red de agua potable
10:00-12:00	MR	Pachuca de soto	Pachuca de soto	Construcción de parque recreativo (bo. Parque de poblamiento)
12:00-14:00			Pachuca de soto	Ampliación de red de distribución eléctrica col. 15 de septiembre sección I (93 acometidas)
10:00-12:00	JA	Pachuca de soto	Pachuca de soto	Adquisición de franquicia para servicios de reconstrucción de computadoras automotrices.
12:00-14:00			Pachuca de soto	Fabricación y comercialización de máquinas copadoras de autoservicio.
14:00-16:00			Pachuca de soto	Equipamiento de negocio de publicidad
14:00-16:00	JM		Pachuca de soto	Equipamiento de carnicería



**Itinerario Guanajuato  
Ruta 1**

DIA 1				
HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-12:00	1A	Jerecuaro	Puriantziáruo	Empedrado emboquillado de la calle Josefa Ortiz de Domínguez
12:00-12:30			Puriantziáruo	Suministro e instalación de calentadores solares
12:30-13:00			San Pablo	Suministro e instalación de calentadores solares
13:00-13:30			San Pedro de los Agustinos	Suministro e instalación de calentadores solares
13:30-14:00			Salto de peña	Suministro e instalación de calentadores solares
14:00-14:30			Candelas	Suministro e instalación de calentadores solares
17:00-19:00			Puerto del águila (* 2hrs de jerecuaro)	Adquisición de tractor
10:00-12:00			Yuriria	Ecoturismo
12:00-14:00			Yuriria	Taller de corte y grabado laser.
15:00-17:00			Loma de zempoala	Adquisición de tractores.
17:00-19:00			Loma de zempoala	Papelería, novedades y cyber.
10:00-12:00			Colonia Emiliano Zapata (la nopalera)	Fertilizantes del bajo
12:00-14:00			Noria de Mosqueda	Ferromateriales cortes
15:00-17:00			Noria de Mosqueda	Panadería el bizcocho
17:00-19:00	1C	Valle de Santiago	Sabino Copudo	Maderería el aserradero



<b>DIA 2</b>				
<b>HORARIO ESTIMADO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
10:00-12:00			Refugio de San Guillermo (el infiernillo)	Innovación en dietas ganaderas
12:00-14:00			Santa bárbara	Maquillas de esquilmo el rancho
15:00-17:00			San Guillermo	Alimentos para engorda arredondo
17:00-19:00	1C	Valle de Santiago	Granja Vázquez	Empacadora de esquilmos
10:00-12:00			Villagrán	Pavimentación de arrollo y guarpciones y banquetas en calle Felipe Ángeles entre calle Venustiano Carranza y calle agrarismo
12:00-14:00			Villagrán	Diseño de artesanías finas
15:00-17:00			Villagrán	Banquetes Florencia
17:00-19:00	1A	Villagran	Villagrán	Pavimentación de arroyo en calle nardo entre av. Pensamiento y av. Gral Álvaro Obregón
10:00-12:00			Villagrán	Pavimentación de arroyo, guarpciones y banquetas en la calle av. Del sol entre calle Saturno y calle cometa col. Planetaria
12:00-14:00			San Isidro Cerro Gordo	Adquisición de tractor
15:00-17:00			Mexicanos	Pavimentación de arroyo, guarpciones y banquetas en prol. 16 de septiembre entre priv. Morelos y calle Emeteria valencia
17:00-19:00	1B		Sarabia	Materiales Juárez



DIA 3				
HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-12:00			El caracol	Adquisición de tractor
12:00-14:00			El caracol	Adquisición de tractor
15:00-17:00			El caracol	Adquisición de tractor
17:00-19:00	1A	Villagran	San Pedro Tolentino	Aplicación de papelería y novedades san pedro
10:00-12:00			San salvador torrecillas	Adquisición de tractores
12:00-14:00			San salvador torrecillas	Adquisición de tractor
15:00-17:00			Santa rosa	Adquisición de tractor
17:00-19:00	1B		Villagrán	Adquisición de tractores
10:00-12:00			Abasolo	Sistema de riego por goteo para siembra de alfalfa
12:00-14:00			San Felipe	Ampliación de red de distribución eléctrica
15:00-17:00	1C		San Antonio de Peralta	Ampliación de red de distribución eléctrica
17:00-19:00		Abasolo	El Varal	Call center para comercializar productos guajuatenses



**DIA 4**

HORARIO ESTIMADO	EJECUTOR	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO
10:00-12:00	1C	Abasolo	Rancho nuevo de la cruz	Grupo musical los Auténticos
12:00-14:00			Rancho nuevo de la cruz	Agroluna
15:00-17:00			Rancho nuevo de la cruz	Equipamiento de tecnologías limpias en destiladora mexicana
10:00-12:00	1A	Irapuato	Irapuato	Elaboración y venta de pizzas
12:00-14:00			Irapuato	Discelba
15:00-17:00			Venado de san Lorenzo (1:30 hrs)	Refaccionamiento equipo agrícola
10:00-12:00	1B	Irapuato	Irapuato	Elaboración, distribución y venta de tortillas de maíz
12:00-14:00			La Soledad	Abarrotos Danny
15:00-17:00			Valencianita	Tortillería San José
10:00-11:30	2A	Apaseo el alto	Apaseo el alto	Suministro e instalación de calentadores solares en Manuel Ávila Camacho
11:30-13:00			Apaseo el alto	Suministro e instalación de calentadores solares en Apaseo el alto
13:00-14:30			Apaseo el alto	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica en colonia zona centro (calles Melchor Ocampo y priv. Melchor Ocampo)
14:30-16:00	2B	Apaseo el alto	Congregación de la cruz (la cueva)	Empedrado emboquillado de calle constitución
10:00-11:30			El pocito (el pocito de la virgen)	Suministro e instalación de calentadores solares en el pocito
11:30-13:00			El pocito (el pocito de la virgen)	Pavimentación con concreto hidráulico en calle Miguel Hidalgo 4ta. Etapa
13:00-14:30	2B	Apaseo el alto	El pocito (el pocito de la virgen)	Pavimentación con concreto hidráulico en la calle Miguel Hidalgo, 3ra etapa (0+180-0+320)
14:30-16:00			Ojo de agua de la trinidad	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica (calle Simón Bolívar)



**Itinerario Guanajuato  
Ruta 2**

DIA 5						
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 (POR CONFIRMAR)	M	33X111022541	Apaseo el alto	Marroquín	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica (calle miguel hidalgo)	Traslado a león para hospedaje
		33X111023290		San Vicente	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica (calle pirámides)	
		33X111023424		Ojo de agua de espejo (estancia de espejo)	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica (calles carmelinas y los rubios)	
		33X111022875		San Antonio calichar	Ampliación de línea y red de distribución eléctrica (calles Benito Juárez y el Nopal)	
9:00 (POR CONFIRMAR)	JM Y A	43X111010500	San diego Unión	La presita de la luz	Suministro y colocación de calentadores solares	Traslado de Adán y José Manuel a león para hospedaje
		43X111010543		El toril	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010530		San José de gracia	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010547		Buenvista	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010440		Charco de Araujo	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010428		Ex-hacienda de monjas	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010430		Bordo del Carmen	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010442		Ranchito de los Hernández	Suministro y colocación de calentadores solares	



		43X111006777			Ejido el barreno (el gato)	Suministro y colocación de calentadores solares	
		43X111010187			Suministro y colocación de calentadores solares		
		43X111010454			Suministro y colocación de calentadores solares		
		43X111010565			Suministro y colocación de calentadores solares		
10:00 (POR CONFIRMAR)	M	33X111055600	León		León de los Aldama	Pavimentación de la calle estambre; tramo: de río mayo a madre maura	Aplicación de Adán del instrumento de proyectos productivos
		33X111055454			León de los Aldama	Restaurant las palmas	
		33X111055497			León de los Aldama	Samat	
		33X111055597			León de los Aldama	Ventó hats	
10:00 (POR CONFIRMAR)	E	43X111012551			Capellania de Loera	Construcción de la red de alcantarillado sanitario	Arribo de enrique día previo (26 sep) en autobús
		43X111004650			León de los Aldama	Pavimentación de la calle barbacana tramo: de calle atalaya a calle baluarte, col. El castillo.	
		43X111005397			León de los Aldama	Pavimentación de la calle sendero maya tramo: de añoranza a sendero mexicana, colonia arboledas de san pedro	
		43X111005187			León de los Aldama	Pavimentación de la calle cañada de los apóstoles tramo: cañada de los profetas - cañada de cristo col. Cañada de Alfaro	
10:00 (POR CONFIRMAR)	JA	33X111055751	León		León de los Aldama	Vialecto señalamiento	
		43X111013533			León de los Aldama	Suministro y colocación de calentadores solares en la colonia coecillo	
		43X111029652			León de los Aldama	Compusistemas	
		43X111052985			León de los Aldama	Serenissima	



DIA 6

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 (POR CONFIRMAR)	M	43X111004800	León	León de los Aldama	Pavimentación de la calle Julián Tejada León (José María García Muñoz) tramo: salvador Muñoz Orozco a Miguel Lavalle, colonia León.	
		43X111005657		León de los Aldama	Pavimentación calle sendero azteca tramo: de calle añoranza a topar colonia arboledas de san pedro	
		43X111006439		León de los Aldama	Pavimentación de la calle almena tramo: de las murallas - topar con limite oriente, colonia el castillo	
		43X111013528		León de los Aldama	Suministro y colocación de calentadores solares en la colonia piletas	
10:00 (POR CONFIRMAR)	E	43X111013529	León	León de los Aldama	Suministro y colocación de calentadores solares en la colonia san miguel	
		43X111021179		León de los Aldama	Pavimentación de la calle san judas tramo: carretera león - la Sandía a topar (primera etapa)	
		33X111052470		León de los Aldama	Pavimentación de la calle potrillo; tramo: paseo de la presa a frente no.130	
		33X111053760		León de los Aldama	Pavimentación de la calle madre Alicia; tramo: madre sierra a av. Atonilco	
10:00 (POR CONFIRMAR)	M	33X111047063	León	Plan de Ayala (santa rosa)	Servicios agrícolas del bajo	Se integra al equipo cualitativo al día siguiente
		43X111005977		León de los Aldama	Pavimentación de la calle Efraín calderón Lara tramo: 14 de mayo a 26 de agosto, col. Morelos	
		43X111013405		León de los Aldama	Suministro y colocación de calentadores solares en la colonia 10 de mayo	





10:00 (POR CONFIRMAR)	JM	33X111051705	León	La soledad	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	Al siguiente día (o ese mismo día, en su caso) regreso de José Manuel con el auto rentado a CDMX
		43X111007794		La soledad (los oliva)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
10:00 (POR CONFIRMAR)	JM	43X111018688	León	Capellanía de Loera	Construcción de la red de agua potable	Al siguiente día (o ese mismo día, en su caso) regreso de José Manuel con el auto rentado a CDMX
		43X111005903		San judas	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111005885		San José del resplandor (el capricho)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111007788		Nuevo lindero	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		33X111039425		Puerta de san Germán (Morelos)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111017626		Puerta de san Germán (Morelos)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
10:00 (POR CONFIRMAR)	JA	43X111007791	León	Los Ramírez	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	Se integra al equipo cualitativo al día siguiente
		43X111005796		Los Vallejo	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	

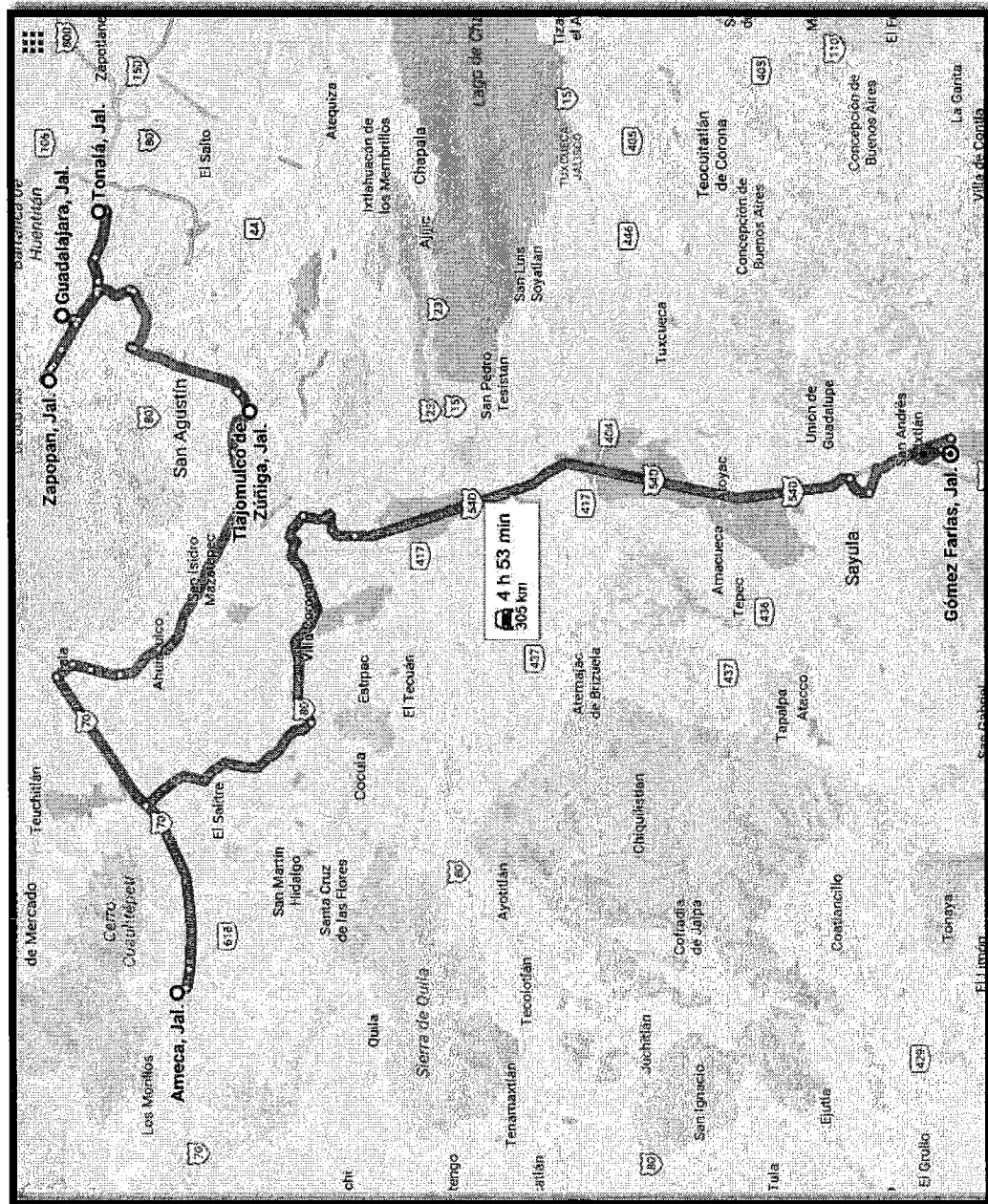


**DIA 7**

HORA INICIO	EFECTIVO	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 (POR CONFIRMAR)	E	33X111039449	León	Nuevo lindero	Adquisición de equipos agrícolas y ganaderos para aumentar la producción lechera	Regreso a la cdmx en autobús
		33X111039437		Nuevo lindero	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		33X111040969		Barretos	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111005872		Barretos	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
10:00 (POR CONFIRMAR)	M	33X111039453	León	Plan Guanajuato (la sandía)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	Regreso a la cdmx en autobús
		33X111040939		Plan Guanajuato (la sandía)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111017614		Plan Guanajuato (la sandía)	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la productividad	
		43X111017621		Rancho nuevo del Maguey	Adquisición de equipos agrícolas para aumentar la producción	



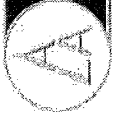
# Itinerario Jalisco Ruta 1





**DIA 1**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00	1A	33X114043999	Guadalajara	Guadalajara	Construcción de calle Manuel Mena	
		33X114044030		Guadalajara	Construcción de red de agua potable calle Manuel Mena	
		33X114044035		Guadalajara	Construcción de red de drenaje calle Manuel Mena	
		33X114044038		Guadalajara	Construcción pavimentación concreto hidráulico de la calle Rublo	
		33X114044039		Guadalajara	Construcción de red de agua potable calle rublo	
10:00	1B	33X114045122	Guadalajara	Guadalajara	Construcción de red de drenaje calle rublo	
		33X114051065		Guadalajara	Construcción de banquetta calle Manuel mena	
		33X114057064		Guadalajara	Centro de belleza integral	
		33X114057084		Guadalajara	Centro de belleza integral	
10:00	1C	33X114057142	Guadalajara	Guadalajara	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057289		Guadalajara	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057295		Guadalajara	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057308	Guadalajara	Guadalajara	Equipamiento de tienda de abarrotes	



DIAZ

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS		
10:00 a.m.	1A	33X114057318	Guadalajara	Guadalajara	Equipamiento de tienda de abarrotes			
		43X114051778		Guadalajara	Comercializadora de sillas de ruedas			
		43X114027768		Guadalajara	Lavandería y planchaduría la esencial			
		43X114027993		Guadalajara	Carnes de alta calidad			
10:00 a.m.	1B	43X114028213		Guadalajara	Guadalajara	Rosticería el capullo		
		43X114027584			Guadalajara	Tienda de abarrotes		
		43X114027776			Guadalajara	Multiservicios automotrices		
		43X114027804			Guadalajara	Reparación de aparatos electrodomésticos y venta de equipos celulares		
10:00 a.m.	1C	43X114027822			Guadalajara	Guadalajara	Centro de belleza	
		43X114027857				Guadalajara	Taller de costura	
		43X114032833	Guadalajara			Panificadora		



**DIA 3**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOJIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	33X114064860	Zapopan	Nextipac	Lombricomposta, producción de humus sólido y líquido.	
		43X114027898		Zapopan	Farmacia la paz	
		43X114028147		Zapopan	Tienda de abarrotes	
		43X114027847		Zapopan	Tienda de abarrotes	
10:00 a.m.	1B	33X114057116	Tlajomulco de Zúñiga	Tlajomulco de Zúñiga	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057126		Tlajomulco de Zúñiga	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057128		Tlajomulco de Zúñiga	Equipamiento de tienda de abarrotes	
10:00 a.m.	1C	33X114057130	Tonalá	Tonalá	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057131		Tonalá	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		33X114057132		Tonalá	Equipamiento de tienda de abarrotes	
		43X114027837		Tonalá	Herrería	



**DIA 4**

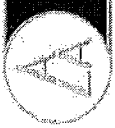
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1B	33X114036139	Tonalá	Tonalá	Electrificación jardines de la cruz II primera etapa	
		33X114036173		Tonalá	Electrificación jardines de la cruz II segunda etapa	
		33X114036187		Tonalá	Electrificación jardines de la cruz II tercera etapa	
		33X114006564		Tonalá	Equipamiento del centro infantil Rafa Márquez en Tonalá Jalisco.	
10:00 a.m.	1A	33X114006566	Tonalá	Tonalá	Proyecto NED (nutrición, educación y deporte) para niños y jóvenes de comunidades marginadas de la fundación rafa Márquez en el municipio de Tonalá	
		33X114036093		Tonalá	Electrificación prados Coyula II segunda etapa.	
		33X114036111		Tonalá	Electrificación prados Coyula II primera etapa	
10:00 a.m.	1C	33X114065202	Gómez Farías	San Sebastián del sur	Cría, engorda y venta de borrego de pie 2da etapa	
		43X114028402		San Sebastián del sur	Producción de leche y engorda de becerros	



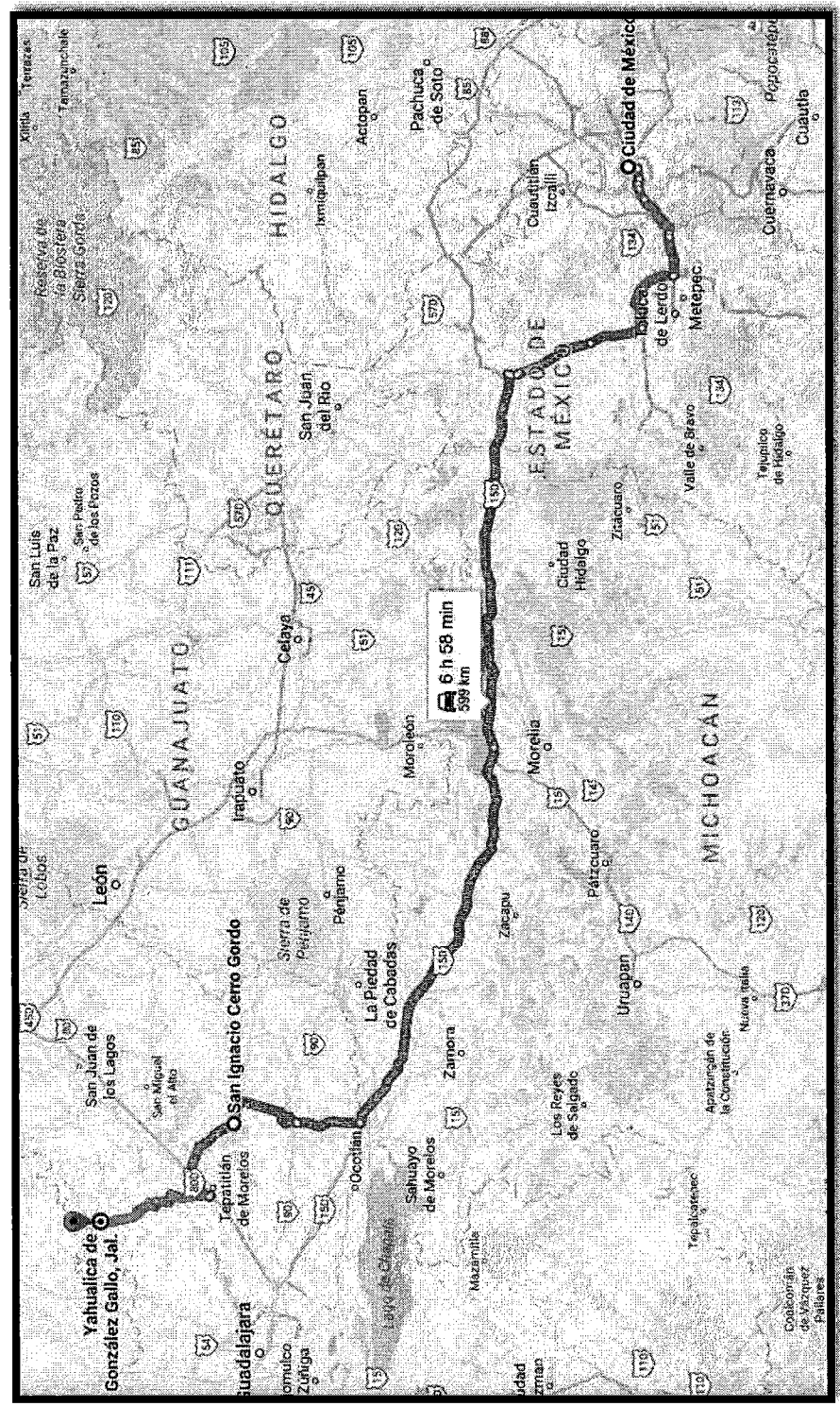
DIA 5

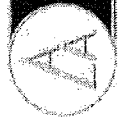
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	33X114057335	Ameca	La coronilla	Acondicionamiento de malla-antifide de techo en invernadero	
		43X114028836		La coronilla	Cooperativa Itamorreal	





### Itinerario Jalisco Ruta 2





**DIA 1**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X114005555	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de empedrado zampeado en calzada de los santos tramo 0+000 a 0+162	
		43X114005685		San Ignacio cerro gordo	Construcción de banqueta en calzada de los santos tramo 0+000 a 0+162	
		43X114005689		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarnición en calzada de los santos tramo 0+000 a 0+162	
		43X114005694		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable y 18 tomas domiciliarias en calzada de los santos tramo 0+000 a 0+162	
		43X114006096		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de alcantarillado (drenaje, pozos de visita y descarga domiciliarias) en calzada de los santos tramo 0+000 a0+162	
10:00 a. m.	2B	43X114005280	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de empedrado zampeado en calzada de los santos tramo 0+162 a 0+241	
		43X114005356		San Ignacio cerro gordo	Construcción de banquetas en calzada de los santos tramo 0+162 a 0+241	
		43X114005505		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarnición en calzada de los santos tramo 0+162 a 0+ 241	
		43X114005511		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable y 10 tomas domiciliarias en calzada de los santos tramo 0+162 a 0+241	
		43X114005515		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de alcantarillado (drenaje, pozos de visita y descargas domiciliarias) en calzada de los santos tramo 0+162 a 0+241	

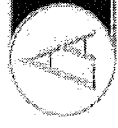


**DIA 2**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X114006241	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de pavimento hidráulico en calle Juan Gil preciado entre calle Pípila y Salvador González	
		43X114006264		San Ignacio cerro gordo	Construcción de banquetta en la calle Juan Gil preciado entre calles Pípila y Salvador González	
		43X114006279		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarnición en calle Juan Gil preciado entre calles Pípila y Salvador González	
		43X114006285		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de red de agua potable y 50 tomas en calle Juan Gil preciado entre calles Pípila y Salvador González	
		43X114006302		San Ignacio cerro gordo	Construcción de pavimento hidráulico en la calle Pípila entre las calles 16 de sept. Y Lacia López	
10:00 a. m.	2B	43X114006324	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de banquetta en calle Pípila entre calles 16 de sept. Y Lacia López	
		43X114006472		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarnición en calle Pípila entre las calles 16 de sept y Lacia López	
		43X114006484		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable y 27 tomas domiciliarias en calle Pípila entre las calles 16 de sept. Y Lacia López	
		43X114006487		SAN IGNACIO CERRO GORDO	Rehabilitación de alcantarillado (drenaje, pozos de visita y descargas domiciliarias) en la calle Pípila entre las calles 16 de sept. Y Lacia López	



		43X114032792	SAN IGNACIO CERRO GORDO	Construcción de pavimento hidráulico en calle pípila entre calles francisco i. Madero y 16 de septiembre	
--	--	--------------	----------------------------	--	--



**DIA 3**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X114032731	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de banqueta en calle pipila entre las calles francisco i. Madero y 16 de septiembre	
		43X114032674		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarniciones en calle pipila entre las calles francisco i. Madero y 16 de septiembre	
		43X114032772		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable y 21 tomas domiciliarias en calle pipila francisco i. Madero y 16 de septiembre	
		43X114032787		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de drenaje y alcantarillado (drenaje pozos de visita y descargas domiciliarias) calle Pipila entre francisco i madero y 16 de septiembre	
		33X114024204		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de alcantarillado en calle matamoros entre Belisario Domínguez y Esteban Alatorre	
		33X114024301		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable calle matamoros entre Belisario Domínguez y Esteban Alatorre	
10:00 a. m.	2B	33X114024383	San Ignacio cerro gordo	San Ignacio cerro gordo	Construcción de pavimento hidráulico en calle matamoros entre Belisario Domínguez y Esteban Alatorre	
		33X114024544		San Ignacio cerro gordo	Construcción de banqueta en calle matamoros entre Belisario Domínguez y Esteban a la Torre	
		33X114024574		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guarnición en calle matamoros entre Belisario Domínguez y Esteban Alatorre	



		33X114048016		San Ignacio cerro gordo	Rehabilitación de la red de agua potable y 26 tomas domiciliarias en calle prol. MORELOS entre Donaciano Vázquez y Salvador González		
		33X114048018		San Ignacio cerro gordo	Construcción de banquetas en calle prolongación Morelos entre Donaciano Vázquez y Salvador González		
		33X114048026		San Ignacio cerro gordo	Construcción de guaración en calle prol. Morelos entre Donaciano Vázquez y Salvador		
		33X114048030		San Ignacio cerro gordo	Construcción de empedrado zampeado en la calle prolongación morelos entre Donaciano Vázquez y salvador González		



**DIA 4**

hora inicio	EXECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	33X114024155	Yahualica de González gallo	Yahualica de González gallo	Construcción de red de drenaje en privada ramón Corona.	
		33X114024184			Construcción de red de agua potable en privada Ramón Corona.	
		33X114024332			Pavimentación con concreto hidráulico en privada Ramón corona	
		33X114024482			Construcción de red de drenaje en calle Zaragoza	
		33X114024510			Construcción de red de agua potable en calle Zaragoza.	
		33X114024538			Pavimentación con concreto hidráulico en calle Zaragoza	
10:00 a. m.	2B	33X114044201	Yahualica de González gallo	Yahualica de González gallo	Construcción de agua potable en calle Venustiano Carranza	
		33X114044244			Pavimentación con concreto hidráulico en calle Venustiano Carranza	
		33X114044264			Construcción de red de drenaje en la calle Venustiano Carranza	
		33X114044291			Construcción con concreto hidráulico en la calle tucán	



**DIA 5**

HORA INICIO	EXECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X11400 7037	Yahualica de González gallo	Huisquilco (huisquilco)	Construcción de red de drenaje en calle colon	
		43X11400 7049			Construcción de red de agua potable en calle colon	
		43X11400 7062			Pavimentación con concreto hidráulico en calle colon	
		43X11400 7252			Construcción de red de drenaje en calle Guadalupe Victoria	
		43X11400 7269			Construcción de red de agua potable en calle Guadalupe Victoria	
		43X11400 7301			Pavimentación con concreto hidráulico en calle Guadalupe Victoria	
		10:00 a. m.			2B	
33X11404 4364	Construcción de red de drenaje en la calle tucán					
33X11402 4555	Construcción de red de drenaje en calle paseo linda vista					
33X11402 4586	Construcción de red de agua potable en calle paseo linda vista					
33X11402 4629	Pavimentación con concreto hidráulico en calle paseo linda vista					
10:00 a. m.	1B	33X11406 5168	Yahualica de González gallo	Yahualica de González gallo	Equipamiento de centro tecnológico	





	43X11402 9354			Centro tecnológico, equipamiento, cursos y capacitaciones.	
	43X11405 1756			Compra de aparatos para rehabilitación física	



**Itinerario Zacatecas**

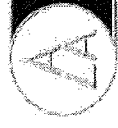
**Ruta 1**

<b>DIA 1</b>						
<b>HORA INICIO</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FOLIO</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PRO/ECTO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
10:00 a.m.	1A	33X132067687	ZACATECAS	Zacatecas	Construcción de techumbre en escuela primaria Francisco Villa en la colonia las Américas	
		33X132067729		Zacatecas	Construcción de techumbre en esc. Prim. Fco. I. Madero col. El orito	
		33X132068305		Zacatecas	Remodelación, ampliación de negocio de bodega para venta de frutas, legumbres, carnes frías y abarrotes.	
		33X132075145		Zacatecas	Disfraces y artículos para fiestas	
10:00 a.m.	1B	33X132001923	GUADALUPE	Guadalupe	Construcción de domo en esc. Primaria Lázaro Cárdenas	
		33X132001924		Guadalupe	Construcción de domo en esc. Primaria Adolfo López Mateos	
		33X132019146		Guadalupe	Construcción de domo en escuela primaria Francisco E. García	
		43X132005090		La zacatecana	Construcción de plaza en la comunidad	
10:00 a.m.	1C	33X132019269	GUADALUPE	Guadalupe	Construcción de domo en escuela primaria Francisco González Bocanegra	
		33X132067661		Guadalupe	Adquisición de equipo de cómputo para el colegio de bachilleres plantel 01	
		33X132069178		Guadalupe	Construcción de domo en la Universidad Pedagógica Nacional	
		43X132003354		Tacoateche	Construcción de escuela de música	



**DIA 2**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOJO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X132005576	Zacatecas	Zacatecas	Cid spa centro cosmetológico y de relajación personal	
		43X132005388		ZACATECAS	Tienda de ropa el baúl de Michel	
		43X132006459		ZACATECAS	Centro comunitario de rehabilitación física	
		33X132052534	Casa de cerros	Invernadero goteras para producción de jitomate		
		43X132011434	CASA DE CERROS	Construcción de puente vehicular en la comunidad		
10:00 a.m.	1B	43X132003438	Pánuco	Guadalupe	Construcción de domo en colegio de bachilleres Cobaez plantel 01.	
		43X132004975		Guadalupe	Construcción de domo en jardín de niños maría teresa pinedo.	
		43X132005085	Guadalupe	Guadalupe	Adquisición de equipo de cómputo para escuela primaria lázaro cárdenas.	
		33X132047788		GUADALUPE	Equipamiento de carpintería	
		33X132067496		Guadalupe	Lavandería BC	
10:00 a.m.	1C	43X132006554	Guadalupe	J. Guadalupe Medina	Granja acuícola de diversificación de la actividad acuícola en el estado de zacatecas de peces ornamentales.	
		33X132050327		San Antonio del Ciprés	Cría y venta de ganado caprino los tres reyes	
		43X132009815	Pánuco	San Antonio del Ciprés	Engorda de ganado torres	



DIA 3						
HORA INICIO	EJECUTOR	FOHO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X132009727	Pánuco	San Antonio del Ciprés	Ganadería el alacrán	
		43X132010578		San Antonio del Ciprés	Engorda de becerros nueva esperanza	
		43X132006537		San Antonio del Ciprés	Equipo de transporte para distribución de productos del invernadero de pepino, chile y tomate.	
		43X132006714		San Antonio del Ciprés	Almacén de centro de acopio de granos.	
10:00 a.m.	1B	33X132067873	Pánuco	Pozo cinco san Antonio (san Antonio del ciprés)	Mini súper Femat.	
		43X132005340		San Antonio	Construcción de puente vehicular	
		33X132052501		Los pozos	Ganadera el mezquital	
		43X132011431		Laguna seca	Construcción de barda perimetral en jardín de la comunidad	
		43X132006545		Laguna seca	Pfe de cría y engorda de ganado	
		33X132046615		Luis Moya	Pavimentación con concreto hidráulico en calle Juárez	
10:00 a.m.	1C	33X132046649	Luis moya	Luis Moya	Rehabilitación de red de drenaje en calle Juárez	
		33X132046663		Luis Moya	Rehabilitación de red de agua potable en la calle Juárez	
		33X132046676		Luis Moya	Construcción de guarniciones y banquetas en calle Juárez.	
		33X132047790		Luis Moya	Instalación de ciber	

**DIA 4**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1C	43X132004126	Luis moya	Luis Moya	Construcción de emisor principal en la comunidad	
		43X132004164		Luis Moya	Remodelación del jardín Juárez	
		43X132004178		Luis Moya	Pavimentación con concreto hidráulico en calle virgen de Guadalupe y san Gabriel	
		43X132004258		Luis Moya	Remodelación del auditorio municipal	
		33X132047789		Luis Moya	Equipamiento para la elaboración y comercialización de nieves y paletas	
10:00 a.m.	1A	33X132052218	Fresnillo	Fresnillo	Taller de soldadura y mantenimiento industrial Nerfe	
		33X132052289		Fresnillo	Hules automotrices de fresnillo	
		33X132054828		Fresnillo	Decoraciones e interiores	
		43X132005454		Colonia la luz	Sistema de alumbrado en bulevar de acceso a la comunidad	
		33X132004265		Fresnillo	Construcción de muro perimetral en el panteón santa teresa	
10:00 a.m.	1B	33X132006687	Fresnillo	Fresnillo	Rehabilitación de sanitarios en la escuela de educación especial	
		43X132005544		Fresnillo	Construcción de muro perimetral en la escuela medio superior CBTIS	
		43X132011279		Matías Ramos	Producción de frijol	



**DIA 5**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X132011597	Fresnillo	Seis de enero	Equipamiento de aula de medios en escuela media superior emsad en la comunidad.	
		33X132030848		San José del Refugio (los rodríguez)	Construcción de muro perimetral en el panteón santa cruz	
		33X132053358		Francisco I. Madero	Granja porcina	
10:00 a.m.	1B	33X132072964	Fresnillo	San pedro de ábrego	Pie de cría y engorda de ganado	
		43X132007753		San pedro de ábrego	Cría y engorda de ganado	
		33X132069173		El salitrillo	Pie de cría y engorda de ganado	
10:00 a.m.	1C	33X132069249	Valparaíso	Valparaíso	Construcción de cafetería en COBAEZ	
		33X132053991		Lobatos	Construcción de domo en escuela primaria Ignacio Zaragoza	
		33X132069183		El resbalón	Construcción de cancha de usos múltiples	
		33X132069234		Cruces	Construcción de baños con servicios de saneamiento	
		33X132005273		El Tejuján	Rehabilitación de presa el Tejuján	
		43X132006873		Villas de Valparaíso	Instalación de red de internet y equipamiento de centro de cómputo en el colegio de bachilleres-prepa UAZ	



**DIA 6**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1D	43X132003418	Valparaíso	Valparaíso	Remodelación de laboratorio en escuela secundaria 20 de noviembre	
		43X132006892		Villas de Valparaíso	Instalación de red de internet y equipamiento de centro de cómputo en campus UAZ	
		33X132054022		El astillero	Remodelación de centro de reunión comunitario del refugio 1era. Etapa	
		43X132003394		Potrero de gallegos	Reconstrucción de camino, construcción de vados y pavimento en camino al panteón del km. 0+000 al 1+165.	
10:00 a.m.	1E	33X132053499	Valparaíso	Valparaíso	Almacén de acopio para productos agrícolas	
		43X132005218		Villas de Valparaíso	Restaurant victoria	
		33X132003138		El cruceiro de santa cruz	Construcción de línea de conducción y red de distribución de agua potable en la comunidad	



**Itinerario Zacatecas  
Ruta 2**

DIA 1									
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS			
10:00 a. m.	2A	33X132020411	Nochistlán de Meja	Nochistlán de Meja	Techo de cancha de basquetbol de la escuela secundaria Ramón López Velarde				
		33X132021584		Nochistlán de Meja	Rehabilitación del jardín de niños Ana María Irma Maldonado pinedo				
		33X132030561		Nochistlán de Meja	Terminación de albergue comunitario				
		33X132047959		Nochistlán de Meja	Techo de cancha de básquet-bol de la escuela primaria Leobardo Reynoso				
10:00 a. m.	2B	43X132007752	Nochistlán de Meja	Nochistlán de Meja	Construcción de rodapie e instalación de malla ciclónica en el centro de atención múltiple Louis Braille				
		43X132005414		Nochistlán de Meja	Pavimentación con concreto hidráulico en calle privada de hidalgo				
		43X132005436		Nochistlán de Meja	Construcción de domo en escuela primaria González Ortega				
		43X132005373		Nochistlán de Meja	Pavimentación con concreto hidráulico en calle Hidalgo				
		43X132005466		Nochistlán de Meja	Pavimentación de calle Rutilio Salazar con concreto hidráulico en la comunidad				
		43X132005465		Nochistlán de Meja	Pavimentación con concreto hidráulico en calle privada Vicente Jiménez				





**DIA 2**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	33X13205111	Nochistlán de Meja	Nochistlán de meja	Ganadería Ávila	
		33X13205246		Nochistlán de meja	Comercializadora cervantes (venta de abarrotes)	
		33X13205248		Nochistlán de meja	Tienda de abarrotes Meléndez	
		33X13206782		Nochistlán de meja	Ampliación de purificadora el peñasquito.	
		33X13201815		Daniel Camarena (las animas)	Construcción de banquetas y cunetas en calle libramiento	
10:00 a. m.	2B	43X13200831	Daniel Camarena (las animas)	Daniel Camarena (las animas)	Pavimentación con concreto hidráulico en calle revolución	
		33X13206783	Daniel Camarena (las animas)	Daniel Camarena (las animas)	Engorda de ganado los llanitos	
		33X13202169	Las huertas	Las huertas	Construcción de red de agua potable	



**DIA 3**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X132008311	Nochistlán de Mejía	Nochistlán de Mejía	Construcción de cancha de basquetbol en jardín de niños tenamaxtli	
		43X132007943		Nochistlán de Mejía	Construcción de muro perimetral en escuela telesecundaria Leonardo Vargas machado	
		33X132067792		Nochistlán de Mejía	Adquisición de 5 equipos de cómputo para escuela telesecundaria Laura Méndez de Cuenca	
		33X132047950		Gabriel López	Pavimentación con concreto hidráulico en la calle de la entrada principal de la comunidad.	
10:00 a. m.	2B	33X132020215	Nochistlán de mejía	La cofradía	Pavimentación con concreto hidráulico en calle peñol	
		33X132020149		La villita	Pavimentación con concreto hidráulico en calle minero roque	
		33X132021864		La villita	Rehabilitación de escuela primaria Josefa Ortiz de Domínguez	
		33X132067787		La villita	Construcción de línea de drenaje en la calle minero roque	
		33X132019253		El sitio	Rehabilitación con emulsión asfáltica de la carretera e.c nochistlán-tlachichila-el sitio del km 0+000 al 3+400	

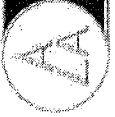


**DIA 4**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X132011447	Nochistlán de Mejía	Vallecitos	Pavimentación con concreto hidráulico en calle Pablo Valdez	
		33X132019172		Tlachichila	Equipo de cómputo para la escuela secundaria Iázaro Cárdenas del río	
		33X132021727		Tlachichila	Construcción de capilla de descanso en el panteón	
		33X132022471		Tlachichila	Construcción de techumbre en patio cívico del jardín de niños de Tlachichila	
10:00 a. m.	2B	33X132067795	Juchipila	Juchipila	Construcción de techumbre en cancha de básquetbol en el parque municipal	
		43X132004396		Juchipila	Embovedado de vialidad peatonal en arroyo rosales	
		43X132004419		Juchipila	Pavimentación con concreto hidráulico en calle privada la posada	
		33X132067745		Juchipila	Agua purificada de Juchipila.	

**DIA 5**

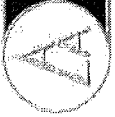
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	2A	43X132004718	Juchipila	Bonifacio Falcón (San Sebastián)	Pavimentación con concreto hidráulico de calle del bajo.	
		43X132004740		Bonifacio Falcón (San Sebastián)	Rehabilitación de red de drenaje en calle del bajo.	
		43X132004441		La Rinconada	Rehabilitación de línea de drenaje en calle Justo Sierra - Juárez.	
		43X132004509		La Rinconada	Rehabilitación de línea de agua potable en calle Justo Sierra - Juárez.	
10:00 a. m.	2B	33X132067857	El Remolino	El Remolino	Construcción de concreto hidráulico en calle Álvaro Obregón en la comunidad	
		33X132067872		El Remolino	Equipamiento de salón de usos múltiples de la escuela primaria García de la Cadena.	
		33X132054365		El Remolino	Criadero de becerros haro	



**Itinerario Durango**

**DIA 1**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	1A	43X110009219	Durango	Victoria de Durango	Pavimentación de la c. Flor de Peña entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
		43X110009188		Victoria de Durango	Pavimentación de la c. Flor de azucenas entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
		43X110009205		Victoria de Durango	Pavimentación de la c. Flor de María entre c. Flor de Narciso y c. Flor de Azucenas col. Valle verde sur	
		43X110009110		Victoria de Durango	Rehabilitación de agua potable de la c. Flor de María entre c. Flor de Narciso y c. Flor de Azucenas col. Valle verde sur	
10:00 a. m.	1B	43X110009125	Durango	Victoria de Durango	Rehabilitación de agua potable de la c. Flor de Peña entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
		43X110009132		Victoria de Durango	Rehabilitación de alcantarillado de la c. Flor de Peña entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
		43X110009138		Victoria de Durango	Rehabilitación de agua potable de la c. Flor de azucenas entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
		43X110009180		Victoria de Durango	Rehabilitación de alcantarillado de la c. Flor de azucenas entre c. Flor de Magdalena y c. Flor de María col. Valle verde sur	
10:00 a. m.	1C	43X110009182	Durango	Victoria de Durango	Rehabilitación de alcantarillado de la c. Flor de María entre c. Flor de Narciso y c. Flor de Azucenas col. Valle verde sur	
		33X110049513		Victoria de Durango	Herrería artística y materiales	
		33X110049536		Victoria de Durango	Restaurant la Coronela	
		33X110049857		Victoria de Durango	Construcción de local para venta de artesanías	



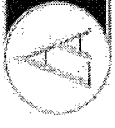
**DIA 2**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOJIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a. m.	1A	33X110050250	Durango	Victoria de Durango	Construcción e instalación de un café internet y papelería	
		33X110051389		Victoria de Durango	Dulces regionales don Agustín	
		33X110052718		Victoria de Durango	Producción de pan.	
		33X110012159		Victoria de Durango	Clínica de rehabilitación luz sendero de amor segunda etapa	
10:00 a.m.	1B	33X110049626	Durango	San Vicente de chupaderos	Módulo potabilizador	
		33X110050358		Valle florido	Reciclaje y trituradora de llantas	
		43X110039122	Nombre de Dios	Nombre de Dios	Ampliación de red de drenaje en c. Carretas, privada de fresno	
		43X110039765		Nombre de Dios	Ampliación de red de distribución eléctrica calle Álvaro Obregón	
10:00 a.m.	1c	33X110049552	Nombre de Dios	Nombre de Dios	Tortillería el maizal	
		33X110050231		Nombre de Dios	Construcción de local para el funcionamiento de proyecto de conservas y frutas secas	
		33X110052003		Nombre de Dios	Instalación de café internet	
		33X110052066		Nombre de Dios	Instalación y operación de una farmacia	



**DIA 3**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X110039217	Nombre de Dios	Nombre de Dios	Rehabilitación de línea conducción av. Fray Gerónimo de Mendoza, c. Aldama y c. Vicente guerrero	
		43X110039143		Rojas	Ampliación de red de drenaje	
		43X110039283		Gabriel Hernández (Mancinas)	Ampliación de red de distribución eléctrica	
		33X110037340		Gabriel Hernández (Mancinas)	Construcción de pavimento hidráulico calle 16 de septiembre en Gabriel Hernández (Mancinas).	
10:00 a.m.	1B	43X110049363	Indé	La loma	Ampliación de red eléctrica	
		43X110049407		La victoria	Ampliación de red eléctrica	
		43X110049453		Las delicias	Ampliación de red eléctrica	
		43X110049342		Los machos	Ampliación de red eléctrica	
10:00 a.m.	1C	33X110076073	Indé	Indé	Construcción de pavimento hidráulico	
		33X110075919		La horca	Construcción de pavimento hidráulico	
		33X110076059		La loma	Construcción de pavimento hidráulico	
		33X110076666		San José del tizonazo (el pueblo)	Construcción de pavimento hidráulico	



**DIA 4**

HORA INICIO	BECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1B	43X110043857	Indé	Indé	Ampliación de red eléctrica	
		43X110049436		El palmito	Ampliación de red eléctrica	
		43X110044236		Rancho de Peña	Ampliación de red eléctrica	
		43X110049305		Rancho nuevo	Ampliación de red eléctrica	
10:00 a.m.	1c	43X110005594	Indé	La loma	Construcción red de atarjeas	
		43X110005242		San José del tizonazo (el pueblo)	Construcción primera etapa red de atarjeas y descargas domiciliarias	
		43X110043853		San Rafael de Jicorica	Ampliación de red eléctrica	
		43X110005793		Guadalupe victoria	Pavimentación y guarniciones calle independencia y av Francisco I Madero	
10:00 a.m.	1A	43X110005781	Guadalupe Victoria	General Calixto contreras (colorada)	Pavimentación y guarniciones de la calle a la telesecundaria	
		43X110005871		Ignacio Allende	Pavimentación y guarniciones en la calle de aun lado de la iglesia	
		43X110005790		Felipe Carrillo Puerto (tarabillas)	Pavimentación y guarniciones en la calle de los arcos	
		43X110036769		Antonio Amaro (saucillo)	Ampliación de red eléctrica	
		43X110037099		Felipe Carrillo Puerto (tarabillas)	Ampliación de red eléctrica	



**Itinerario Chiapas**

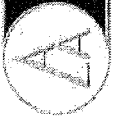
<b>DIA 1</b>						
<b>HORA INICIO</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FOLIOS</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
8:00 a. m.	A	33X107062346	Chilon	Buenvista san José Napijá	Construcción de 1 aula escuela primaria sor Juana Inés de la Cruz con clave07dcc121ow	Se pide iniciar a la hora indicada (8:00) para poder entrevistar, dado a que son escuelas.
		33X107063215		Aurora grande	Construcción de 2 aulas didácticas en escuela primaria bilingüe Juan Escutia	
		33X107066179		Mazanijá	Construcción de 1 aula didáctica 6x6 rc, escuela primaria Guadalupe Victoria clave: c.c.t.07dbp1293z	
		33X107066805		Mazanijá	Construcción de 1 baño Mazanija, Pamalha, escuela primaria Guadalupe Victoria clave c.c.t.07dbp1293z	
8:00 a. m.		43X107012501	Villaflores	Villaflores	Construcción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en jardín de niños Jaime Sabinés Gutiérrez, clave:07djn2265v en localidad Villaflores	Se pide iniciar a la hora indicada (8:00) para poder entrevistar, dado a que son escuelas.
		43X107026421		Villaflores	Construcción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en escuela telesecundaria 737 Jaime Sabinés Gutiérrez, clave:07etv0722t en la localidad Villaflores	
		43X107012760		Villaflores	Construcción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en escuela primaria Justo Sierra Méndez, clave:07dpr4170l en la localidad de Villaflores	
		43X107012139		Cristóbal obregón	Construcción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en Jardín de niños fray Bartolomé de las casas, clave:07ejn0065i en la localidad Cristóbal Obregón	





**DIA 2**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS	
08:00 a. m.	A	33X107065676	Chilon	Centro Tz'ó Olijá	Construcción de 1 baño en escuela telesecundaria 27 de agosto	Se pide iniciar a la hora indicada (8:00) para poder entrevistar, dado a que son escuelas	
		33X107065675		Centro Tz'ó Olijá	Construcción de 2 aulas didácticas 6x6 rc en escuela telesecundaria 27 de agosto		
		33X107066964		San Martín Cruztón	Construcción de 2 aulas 6x6 rc en escuela primaria Guadalupe Victoria; clave: c.c.t.07dppb1724z.		
		33X107066438		Jol Cantelá	Construcción de 1 aula didáctica 6x6 rc en escuela prim. Bilingüe Ignacio Zaragoza		
10:00 a. m.	E	43X107044044	Arriaga	Arriaga	Engorda de ganado		
		43X107043088		Arriaga	Arriaga		Ampliación y mejoramiento de cafetería The Harvers Cafe
		43X107044209		Oaxaquita	Oaxaquita		Ampliación de establecimiento y mantenimiento pre-productivo de plantación de limón persa
10:00 a. m.	E	43X107047422	San Lucas	San Lucas	Equipamiento e instalación de una bonetería con zapatería		
		43X107045735		San Lucas	San Lucas		Instalación y equipamiento de una planta purificadora de agua

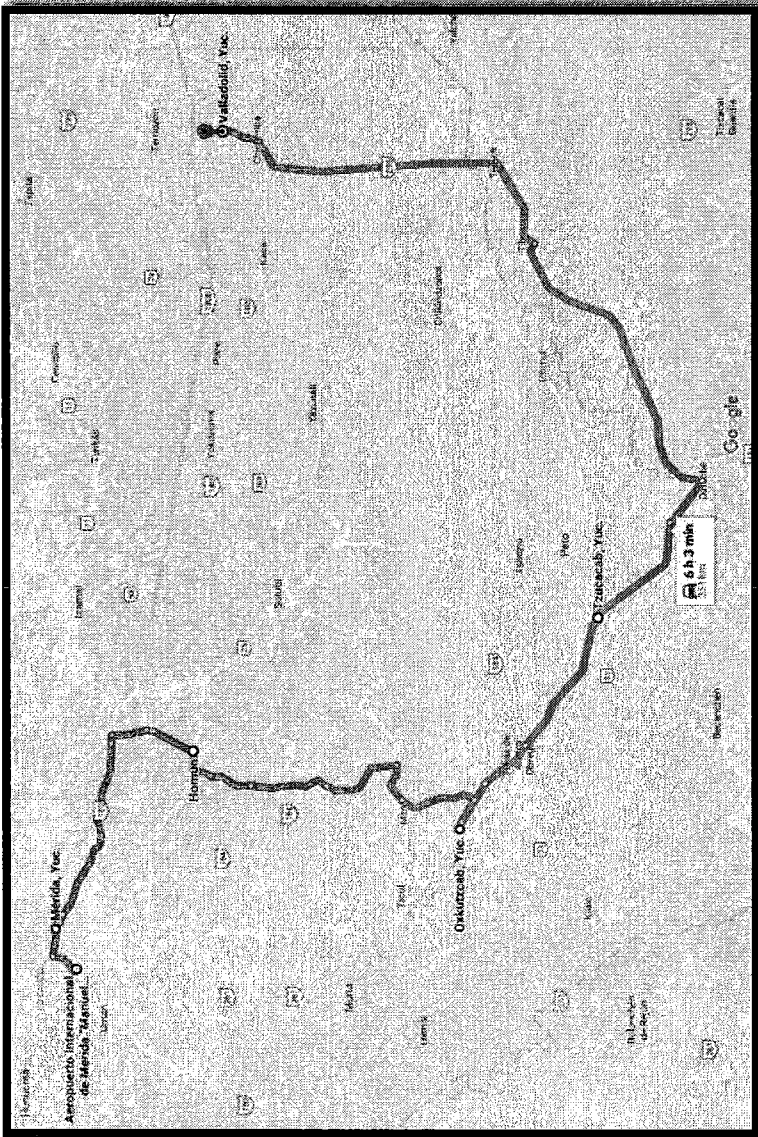


**DIA 3**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIOS	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
08:00 a. m.	E	33X107063199	Chilon	La betania	Contrucción de 1 aula en escuela primaria cuitlahuac	Se pide iniciar a la hora indicada (8:00) para poder entrevistar, dado a que son escuelas
		33X107066817		Pamalhá 2da. Sección	Contrucción de 1 baño en escuela prim. Bilingüe juan de la barrera	
		33X107067032		Pamalhá 2da. Sección	Contrucción de 2 aulas 6x6 rc en escuela prim. Bilingüe juan de la barrera	
		33X107065671		Bawitz mango	Contrucción de 1 aula didáctica 6x6 rc en escuela primaria juan carrillo	
08:00 a. m.	E	43X107011876	Tonalá	Buenavista	Contrucción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en escuela primaria Juan Rulfo, clave:07dpr4657m en la localidad Buenavista	Se pide iniciar a la hora indicada (8:00) para poder entrevistar, dado a que son escuelas
		43X107011890		Cabeza de toro	Contrucción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en jardín de niños naciones unidas, clave:07ejn0093e en la localidad cabeza de toro	
		43X107011904		El otate	Contrucción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en escuela primaria niños héroes, clave:07kpr3519n en la localidad el otate	
		43X107011897		General Alberto pineda	Contrucción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en escuela tele bachillerato 113 Adolfo López Mateos clave:07eth0112z en la loc. Gral. Alberto Pineda	
		43X107011848		Paredón	Contrucción de una aula didáctica tipo rc (6x8) en jardín de niñas y niños francisco González bocanegra, clave: 07djn0109q en la localidad paredón	



### Itinerario Yucatán





DIA 1 (LUNES 24 DE OCTUBRE)						
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X131011743	Mérida	Mérida	Cría de cerdo pelón	
		43X131012015		Mérida	Implementación de huerto de traspatio	
		43X131035161	Homún	Homún	Construcción de piso firme en la localidad y municipio de Homún Yucatán.	
		43X131011726		Homún	Engorda de aves de patio	

DIA 2 (MARTES 25 DE OCTUBRE)						
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X131011740	Homún	Homún	Mejoramiento de cultivo de naranja	
		33X131046459		San isidro	Construcción de calles pavimentadas	
		43X131011118	Oxkutzcab	Oxkutzcab	Construcción de albergue comunitario	
		43X131011735		Oxkutzcab	Producción y manejo de aves de traspatio	

DIA 3 (MIÉRCOLES 26 DE OCTUBRE)						
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	43X131011738	Oxkutzcab	Oxkutzcab	Producción de limón persa	
		43X131011739		Oxkutzcab	Cría de cerdos	
		43X131013341		Oxkutzcab	Producción de miel orgánica	



**DIA 4 (JUEVES 27 DE OCTUBRE)**

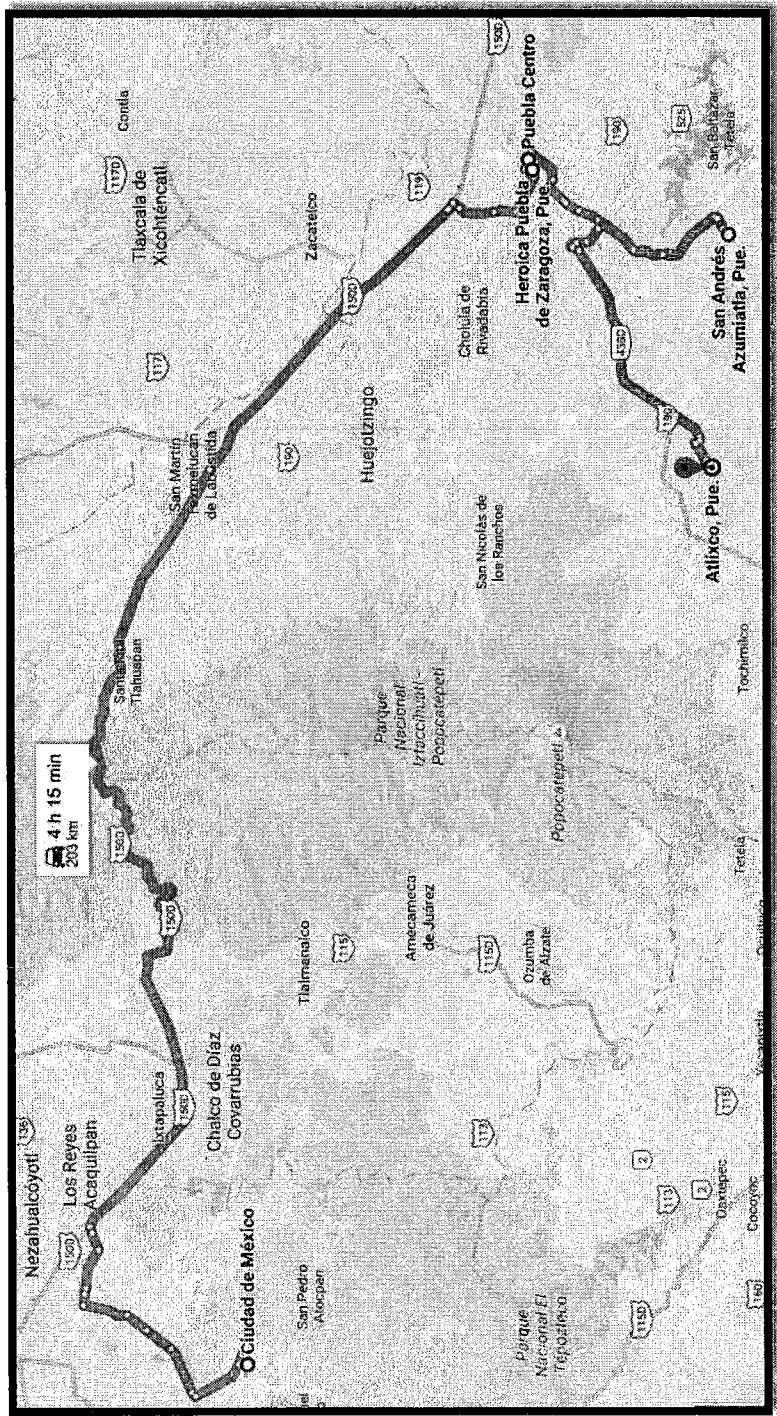
HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	33X131057396	Tzucacab	Tzucacab	Construcción de estructura metálica en cancha de usos múltiples en el municipio de Tzucacab.	
		43X131011732		Tzucacab	Cría de ganado bovino	
		43X131013339		Tzucacab	Cría de ganado	

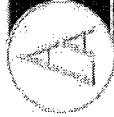
**DIA 5 (VIERNES 28 DE OCTUBRE)**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
08:00 a.m.	1A	33X131046456	Valladolid	Valladolid	Construcción de canchas de usos múltiples en la escuela primaria Mildred Aguilar Bates	
		43X131011845	Valladolid	Tikuch	Construcción de explanada cultural y recreativa en la localidad de tikuch, municipio de Valladolid, estado de Yucatán.	
		43X131029661	Valladolid	Nohsuytún	Construcción de explanada cultural y recreativa en la localidad de Nohsuytún, municipio de Valladolid, estado de Yucatán.	
		43X131029667	Valladolid	Pixoy	Construcción de explanada cultural y recreativa en la localidad de Pixoy, municipio de Valladolid, estado de Yucatán.	
		43X131029670	Valladolid	Yalcón	Construcción de explanada cultural y recreativa en la localidad de Yalcón, municipio de Valladolid, estado de Yucatán.	



### Itinerario Puebla





**DIA 1**

HORA INICIO	EJECUTOR	FOLIO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	COMENTARIOS
10:00 a.m.	1A	33X121044797	Puebla	Heroica Puebla de Zaragoza	Losas Domcar	
		33X121049234			Intervención para la educación de adultos y expansión del centro de asesoría: centro integral Sophie Germain sc.	
		43X121009239			Casa del Té lu-yu	
		43X121058985			Cafetería artesanal Turkaleza	
10:00 a.m.	1B	43X121056724	Puebla	Heroica Puebla de Zaragoza	Elaboración de mole y sus derivados	
		43X121018614			Abarrotera la imperial.	
		43X121057210			Grupo textilero inspiración.	
		33X121051901			Atlixco transporta	



## Anexo L: Fichas de municipios para el objetivo específico 3.





Ficha de Perfil Sociodemográfico Apaseo el Alto, Gto.		
Estado	Guanajuato	
Municipio	Apaseo el Alto	
Superficie	375.87 km <sup>2</sup>	1.22% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	Miguel Ángel Sánchez Escutia (PAN) 2015-2018	
Presidente Municipal Anterior	Jaime Hernández Centeno (MC) 2012-2015	
Población total	64,433	100%
Población masculina	31,177	48.38%
Población femenina	33,256	51.61%
Relación hombres-mujeres	93.75	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	313	0.48%
Población de 15 años y más analfabeta	4,974	7.71%
Grado promedio de escolaridad	6.58	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	126	0.19%
Población no económicamente activa	23,971	37.20%
Población económicamente activa	23,355	36.24%
Población ocupada	21,508	33.38%
Población desocupada	1,847	2.86%
Población derechohabiente a servicios de salud	42,529	66.00%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	21,728	33.72%
Total de viviendas	19,538	100%
Total de viviendas habitadas	14,994	76.74%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	11,781	78.57%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	713	4.75%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	378	2.52%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	1,080	7.20%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	2,196	14.64%
Total de manzanas	541	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	198	36.59%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	233	43.06%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	109	20.14%
Grado de marginación	Medio	
Índice de marginación escala 0 a 100	22.296	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	27 (de 46)	
Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan de Gobierno Municipal 2012-2015		
Ejes Estratégicos de Desarrollo		
-Servicios Públicos de Calidad		
-Infraestructura para el Desarrollo		
-Infraestructura Cultural, Deportiva y Recreativa		
-Programa de Infraestructura Básica		
Objetivos Estratégicos y Metas		
-El 70% del alumbrado contará con lámparas ahorradoras con tecnología led.		
-Cada colonia y comunidad contará con su parque o jardín, así como el nuevo cementerio y velatorio.		
-Se tendrán al menos cinco monumentos más.		
-Interconectar en su totalidad las comunidades al interior del Municipio.		
-Construir infraestructura cultural, deportiva y recreativa en beneficio de los Apaseoaltenses.		
-Impulsar la atención a las carencias y rezagos en materia de servicios básicos, promoviendo y apoyando las tareas de las demás dependencias federales, estatales y los demás órdenes de gobierno. (Incluye alcantarillo, alumbrado y energía eléctrica para todos los habitantes del municipio.)		



Ficha de Perfil Sociodemográfico León, Gto. <sup>234</sup>		
<b>Estado</b>	<b>Guanajuato</b>	
<b>Municipio</b>	<b>León</b>	
<b>Superficie</b>	<b>1219.67 km2</b>	<b>3.98% de la superficie total del Edo.</b>
<b>Presidente Municipal Actual</b>	<b>Héctor López Santillana (PAN) 2015-2018</b>	
<b>Presidente Municipal Anterior</b>	<b>Bárbara Botello Santibáñez (PRI) 2012-2015</b> <b>Octavio Augusto Villasana Delfín (PRI) 2015</b>	
<b>Población total</b>	<b>1,436,480</b>	<b>100%</b>
<b>Población masculina</b>	<b>701,781</b>	<b>48.85%</b>
<b>Población femenina</b>	<b>734,699</b>	<b>51.14%</b>
<b>Relación hombres-mujeres</b>	<b>95.52</b>	<b>N° de hombres por cada 100 mujeres</b>
<b>Población en hogares censales indígenas</b>	<b>7,188</b>	<b>0.50%</b>
<b>Población de 15 años y más analfabeta</b>	<b>50,056</b>	<b>3.48%</b>
<b>Grado promedio de escolaridad</b>	<b>8.54</b>	<b>Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria</b>
<b>Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena</b>	<b>3,270</b>	<b>0.22%</b>
<b>Población no económicamente activa</b>	<b>450,109</b>	<b>31.33%</b>
<b>Población económicamente activa</b>	<b>619,614</b>	<b>43.13%</b>
<b>Población ocupada</b>	<b>592,642</b>	<b>41.25%</b>
<b>Población desocupada</b>	<b>26,972</b>	<b>1.87%</b>
<b>Población derechohabiente a servicios de salud</b>	<b>1,006,570</b>	<b>70.07%</b>
<b>Población sin derechohabencia a servicios de salud</b>	<b>418,990</b>	<b>29.16%</b>
<b>Total de viviendas</b>	<b>394,954</b>	<b>100%</b>
<b>Total de viviendas habitadas</b>	<b>330,062</b>	<b>83.56%</b>
<b>Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje</b>	<b>296,208</b>	<b>89.74%</b>
<b>Viviendas particulares habitadas con piso de tierra</b>	<b>8,756</b>	<b>2.65%</b>
<b>Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica</b>	<b>2,503</b>	<b>0.75%</b>
<b>Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda</b>	<b>26,706</b>	<b>8.09%</b>
<b>Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje</b>	<b>6,665</b>	<b>2.01%</b>
<b>Total de manzanas</b>	<b>13,931</b>	<b>100%</b>
<b>Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades</b>	<b>6,944</b>	<b>49.84%</b>
<b>Manzanas con pavimentación en alguna vialidad</b>	<b>4,493</b>	<b>32.25%</b>
<b>Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad</b>	<b>2,343</b>	<b>16.81%</b>
<b>Grado de marginación</b>	<b>Muy bajo</b>	
<b>Índice de marginación escala 0 a 100</b>	<b>10.715</b>	
<b>Lugar que ocupa en el contexto estatal</b>	<b>46 (de 46)</b>	
<b>Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Programa de Gobierno 2012-2015</b>		
<b>Ejes Programáticos</b>		
<b>-Desarrollo Social Incluyente</b>		
<b>-Infraestructura y servicios públicos para el desarrollo</b>		
<b>Líneas Estratégicas</b>		
<b>-Programa de opciones productivas</b>		
<b>-Fortalecimiento de los migrantes y sus familias: Fortalecer con recursos municipales las aportaciones hechas por grupos de migrantes radicados en el extranjero, para la realización de obras de beneficio social a través del programa federal 3x1 para Migrantes.</b>		
<b>-Plazas de la ciudadanía</b>		
<b>-Accesos integrales a colonias</b>		
<b>-Rescate de espacios públicos</b>		
<b>-Centros comunitarios</b>		
<b>-Un León con servicios</b>		
<b>-Programa de mejoramiento a vialidades</b>		
<b>-Alumbrado público y electrificación</b>		

<sup>2</sup> México en Cifras, Información Nacional por Entidad Federativa y Municipios, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

<sup>3</sup> Censo y Cuento de Población y Vivienda 2010, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>

<sup>4</sup> Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010, en [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices\\_de\\_Marginacion\\_2010\\_por\\_entidad\\_federativa\\_y\\_municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio)



Ficha de Perfil Sociodemográfico San Ignacio Cerro Gordo, Jal. <sup>507</sup>		
Estado	Jalisco	
Municipio	San Ignacio Cerro Gordo	
Superficie	262 km <sup>2</sup>	0.33% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	José Cleofas Orozco Orozco (PRI) 2015-2018	
Presidente Municipal Anterior	Alberto Orozco Orozco (PRI) 2012-2015	
Población total	17,626	100%
Población masculina	8,501	48.22%
Población femenina	9,125	51.77%
Relación hombres-mujeres	92.16	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	101	0.57%
Población de 15 años y más analfabeta	1,119	6.34%
Grado promedio de escolaridad	5.91	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	55	0.31%
Población no económicamente activa	6,118	34.71%
Población económicamente activa	6,583	37.34%
Población ocupada	6,266	35.54%
Población desocupada	317	1.79%
Población derechohabiente a servicios de salud	9,733	55.21%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	7,840	44.47%
Total de viviendas	5,436	100%
Total de viviendas habitadas	4,171	76.72%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	3,406	81.65%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	57	1.36%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	48	1.15%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	658	15.77%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	159	3.81%
Total de manzanas	366	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	180	49.18%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	108	29.50%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	73	19.94%
Grado de marginación	Bajo	
Índice de marginación escala 0 a 100	18.090	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	67 (de 125)	
Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo San Ignacio C.G. 2012-2030		
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el Análisis FODA contenido en el PMD 2012-2030, se menciona que una de las principales amenazas para el municipio consiste en que la principal entrada de Ingresos del municipio consta de las remesas de los paisanos migrantes del municipio que radican principalmente en California y en Michigan.</li> <li>El Programa 3x1 se menciona explícitamente en 11 ocasiones, como el programa que financiará la mayoría de las obras del "Objetivo Estratégico 4".</li> </ul>		
<b>Objetivos Estratégicos (4)</b>		
<b>4. Mejoramiento de la infraestructura para el desarrollo de las comunidades así como la cabecera Municipal para una mejor calidad de vida e inclusión en todos los ámbitos sociales.</b>		
<b>Estrategias y Acciones</b>		
✓ Múltiples pavimentaciones, carreteras, puentes, agua potable, drenaje, semáforos y rehabilitaciones de panteones, con menciones explícitas del Programa 3x1.		

<sup>5</sup> México en Cifras, Información Nacional por Entidad Federativa y Municipios, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

<sup>6</sup> Censo y Cuento de Población y Vivienda 2010, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>

<sup>7</sup> Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010, en [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices\\_de\\_Marginacion\\_2010\\_por\\_entidad\\_federativa\\_y\\_municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio)



Ficha de Perfil Sociodemográfico Yahualica de González Gallo, Jal. <sup>801D</sup>		
Estado	Jalisco	
Municipio	Yahualica de González Gallo	
Superficie	563.43 km2	0.71% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	Alejandro Macías Velasco (PRI) 2015-2018	
Presidente Municipal Anterior	José Luis Ifíiguez Gámez (PAN) 2012-2015	
Población total	22,284	100%
Población masculina	10,586	47.50%
Población femenina	11,698	52.49%
Relación hombres-mujeres	90.49	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	86	0.38%
Población de 15 años y más analfabeta	1,326	5.95%
Grado promedio de escolaridad	6.67	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	28	0.12%
Población no económicamente activa	8,683	38.96%
Población económicamente activa	8,607	38.62%
Población ocupada	8,241	36.98%
Población desocupada	366	1.64%
Población derechohabiente a servicios de salud	17,844	80.07%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	4,350	19.52%
Total de viviendas	9,812	100%
Total de viviendas habitadas	6,293	64.13%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	4,878	77.51%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	152	2.41%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	111	1.76%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	1,235	19.62%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	355	5.64%
Total de manzanas	342	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	202	59.06%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	119	34.79%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	17	4.97%
Grado de marginación	Bajo	
Índice de marginación escala 0 a 100	17.132	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	75 (de 125)	
Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015		
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay mención explícita a las remesas de los migrantes, ni al P3x1.</li> <li>El PMO 2012-2015 contiene 10 Objetivos Estratégicos, de entre los cuales destacan los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Fortalecer la infraestructura básica social que demanda el desarrollo del municipio.</li> <li>8. Realizar la gestión y recaudación oportuna y adecuada de los recursos que benefician a los yahualicenses.</li> </ul> </li> </ul>		
Estrategias y Líneas de Acción		
7.1 Idear y crear un plan para generar todos los proyectos requeridos.		
7.1.1 Identificar cuáles son los proyectos en prioridad y así cubrir la demanda de la población.		
8.1 Dar a conocer oportunamente los programas federales y estatales a los sectores de la sociedad correspondientes.		
8.1.1 Promoción continua y en tiempo de los programas federales y estatales.		

<sup>8</sup> México en Cifras, Información Nacional por Entidad Federativa y Municipios, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

<sup>9</sup> Censo y Coteo de Población y Vivienda 2010, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>

<sup>10</sup> Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010, en [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices de Marginacion 2010 por entidad federativa y municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices%20de%20Marginacion%202010%20por%20entidad%20federativa%20y%20municipio)



Ficha de Perfil Sociodemográfico Oxkucztab, Yuc.		
Estado	Yucatán	
Municipio	Oxkucztab	
Superficie	709.68 km <sup>2</sup>	1.79% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	Raúl Antonio Romero Chel (PRD) 2015-2018	
Presidente Municipal Anterior	Oscar Esteban Madrazo Gio (PRD) 2012-2015	
Población total	29,325	100%
Población masculina	13,947	47.56%
Población femenina	15,378	52.43%
Relación hombres-mujeres	90.69	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	26,936	91.85%
Población de 15 años y más analfabeta	3,456	11.78%
Grado promedio de escolaridad	6.15	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	17,142	58.45%
Población no económicamente activa	11,107	37.87%
Población económicamente activa	10,618	36.20%
Población ocupada	10,472	35.71%
Población desocupada	146	0.49%
Población derechohabiente a servicios de salud	20,121	68.61%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	8,952	30.52%
Total de viviendas	8,755	100%
Total de viviendas habitadas	7,026	80.25%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	5,229	74.42%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	417	5.93%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	260	3.70%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	406	5.77%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	1,513	21.53%
Total de manzanas	490	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	181	36.93%
Manzanas con pavlimentación en alguna vialidad	219	44.69%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	86	17.55%
Grado de marginación	Medio	
Índice de marginación escala 0 a 100	28.753	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	59 (de 106)	
<b>Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015</b>		
<b>Objetivos estratégicos generales (18)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capítulo 6 "Obras Públicas", contiene una referencia directa al programa 3x1 para migrantes, como fuente de financiamiento, al igual que otros programas como HABITAT, FIDEM, APAZU y PROSSAPYS.</li> <li>• El capítulo 15 "Turismo", señala que "La estrategia es de lograr sumar esfuerzos con los sectores interesados y de los tres niveles de Gobierno para avanzar en el desarrollo integral de turismo en el Municipio."</li> <li>• En apoyo de la anterior estrategia, el Plan refiere la importancia de "Realizar programas que permitan la cercanía con los inmigrantes de la localidad para darle una mayor presencia al programa 3x1.</li> </ul>		



Ficha de Perfil Sociodemográfico Valladolid, Yuc. <sup>11,12,13</sup>		
Estado	Yucatán	
Municipio	Valladolid	
Superficie	1081.27 km <sup>2</sup>	2.72% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	Alpha Tavera Escalante (MORENA) 2015-2018	
Presidente Municipal Anterior	Roger Alcocer García (PRI) 2012-2018	
Población total	74,217	100%
Población masculina	36,624	49.34%
Población femenina	37,593	50.65%
Relación hombres-mujeres	97.42	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	56,360	75.93%
Población de 15 años y más analfabeta	7,371	9.93%
Grado promedio de escolaridad	7.52	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	38,393	51.73%
Población no económicamente activa	26,996	36.37%
Población económicamente activa	28,247	38.06%
Población ocupada	27,453	36.99%
Población desocupada	794	1.06%
Población derechohabiente a servicios de salud	54,987	74.08%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	18,990	25.58%
Total de viviendas	23,152	100%
Total de viviendas habitadas	17,479	75.49%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	12,182	69.69%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	1,398	7.99%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	778	4.45%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	1,139	6.51%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	4,655	26.63%
Total de manzanas	656	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	478	72.86%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	172	26.21%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	5	0.76%
Grado de marginación		Medio
Índice de marginación escala 0 a 100		26.110
Lugar que ocupa en el contexto estatal		80 (de 106)
<b>Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015</b>		
Líneas de acción		
Fortalecer el programa 3 x 1 dirigido a las familias de escasos recursos económicos.		
Alineación de los Objetivos Municipales, a los Objetivos Estatales y Nacionales		
Área: Obras Públicas		
Municipio: Mantener en buen estado la infraestructura del Municipio dotando de recursos suficientes.		
Meta: Aumento en la inversión para las acciones de obra pública.		
En concordancia con:		
Nacional: Garantizar el acceso y ampliar la cobertura de infraestructura y servicios de transporte y comunicaciones, tanto a nivel nacional como regional.		
Estatal: Vincular el mejoramiento de la red vial del estado y el desarrollo regional, mediante la construcción de circuitos carreteros.		
Vinculado a : Infraestructura Turística Municipal, con el objetivo de posicionar al municipio como capital turística y Pueblo Mágico.		

<sup>11</sup> México en Cifras, Información Nacional por Entidad Federativa y Municipios, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

<sup>12</sup> Censo y Conteo de Población y Vivienda 2010, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>

<sup>13</sup> Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010, en [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices de Marginacion 2010 por entidad federativa y municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices%20de%20Marginacion%20por%20entidad%20federativa%20y%20municipio)



Ficha de Perfil Sociodemográfico Nochistlán de Mejía, Zac. 142516

Estado	Zacatecas	
Municipio	Nochistlán de Mejía	
Superficie	877.05 km <sup>2</sup>	1.16% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	Armando Delgadillo Ruvalcaba (PT) 2016-2019	
Presidente Municipal Anterior	Fernando González Sánchez (PRI) 2013-2016	
Población total	27,932	100%
Población masculina	13,157	47.10%
Población femenina	14,775	52.89%
Relación hombres-mujeres	89.05	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	118	0.42%
Población de 15 años y más analfabeta	1,467	5.25%
Grado promedio de escolaridad	6.85	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	59	0.21%
Población no económicamente activa	11,635	41.65%
Población económicamente activa	9,516	34.06%
Población ocupada	8,703	31.15%
Población desocupada	813	2.91%
Población derechohabiente a servicios de salud	17,687	63.32%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	9,883	35.38%
Total de viviendas	11,673	100%
Total de viviendas habitadas	7,531	64.51%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	6,124	81.31%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	288	3.82%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	95	1.26%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	985	13.07%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	476	6.32%
Total de manzanas	572	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	259	45.27%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	240	41.95%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	72	12.58%
Grado de marginación	Bajo	
Índice de marginación escala 0 a 100	17.956	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	45 (de 58)	
<b>Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Nochistlán de Mejía, Zac. 2013-2016</b>		
<b>Objetivos Generales del Plan</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar el desarrollo económico y social del municipio en todos los órdenes, asegurando la participación de la sociedad en los programas, obras, servicios y acciones del Gobierno Municipal.</li> <li>2. Aplicar con mayor racionalidad los recursos financieros de que dispondremos, para el cumplimiento del plan y de los programas.</li> <li>3. Mejorar la atención a las demandas de la población en obras, acciones y servicios públicos municipales.</li> <li>4. Vincular este Plan con los objetivos y estrategias de los Planes de Desarrollo Estatal y Nacional.</li> </ol>		
<b>Objetivos Específicos del Plan (5)</b>		
Destacan los siguientes dos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar más y mejores servicios públicos municipales de limpia, alumbrado público, agua potable y drenaje, electrificación, caminos y carreteras, asistencia social, cultura y deporte, seguridad pública, edificios públicos, entre otros.</li> <li>✓ Gestionar lo necesario, ante quien corresponda, para que se logren notables avances en el fomento de la economía y en la creación de empleos.</li> </ul>		
Según el Plan, en su capítulo 11.4.8, la cantidad de nochistlenses que han emigrado a otras ciudades de México y de los Estados Unidos de América, asciende a la cantidad de habitantes actuales del municipio entero (aprox. 27,000 personas), estando la mayoría de ellos afincados en las ciudades de Guadalajara, Aguascalientes, México, León, Torreón, Tijuana y Ciudad Juárez, y en Estados Unidos, en varias ciudades de los estados de California, Texas, Illinois y Nueva York.		
<b>Ejes, Líneas y Acciones Específicas</b>		
El Plan cuenta con 10 "Ejes Estratégicos para el Desarrollo", en el cual destaca el Eje 6 "Nochistlán Incluyente y Solidario", en el cual se destaca la importancia que ha tenido en años recientes la labor de los migrantes afincados en Estados Unidos. Se menciona la existencia de 14 Clubes de Migrantes registrados en el año 2013.		
Sub-eje IV.6.5 "Atención a las organizaciones de Migrantes"		
Acciones específicas		



Tener contacto sistemático y permanente con los migrantes y con sus organizaciones a fin de apoyarlos en la atención de sus necesidades y de sus iniciativas.

- ✓ Promover la organización de los nochiastlenses establecidos en el resto del país, para invitarlos a participar en el desarrollo del municipio en todos sus órdenes, tal y como lo hacen los residentes y las organizaciones de migrantes radicados en el extranjero.
- ✓ Mejorar la atención de los diversos planteamientos presentados por los migrantes nochiastlenses quienes se han convertido en importantes agentes impulsores del cambio, por sus apoyos en la ejecución de obras y acciones para el progreso social del municipio y próximamente para la generación de empleos mediante la creación de actividades productivas.
- ✓ Implementar nuevos programas interinstitucionales para la atención de las demandas de los migrantes y sus familias incluyendo los importantes programas de proyectos productivos y de capacitación y vigilar su cumplimiento
- ✓ Fortalecer la atención a las propuestas, solicitudes y peticiones de proyectos, obras, acciones y servicios que presenten los migrantes nochiastlenses, para incluir las acordadas en los programas operativos anuales del Gobierno Municipal y vigilar el cumplimiento honesto, cabal y oportuno de las mismas.

<sup>14</sup> México en Cifras, Información Nacional por Entidad Federativa y Municipios, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=22>

<sup>15</sup> Censo y Conteo de Población y Vivienda 2010, en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>

<sup>16</sup> Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010, en [http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices\\_de\\_Marginacion\\_2010\\_por\\_entidad\\_federativa\\_y\\_municipio](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indices_de_Marginacion_2010_por_entidad_federativa_y_municipio)





Ficha de Perfil Sociodemográfico Fresnillo, Zac. <sup>111</sup>		
Estado	Zacatecas	
Municipio	Fresnillo	
Superficie	5,092.92 km <sup>2</sup>	6.74% de la superficie total del Edo.
Presidente Municipal Actual	José Haro de la Torre (PRI) 2016-2019	
Presidente Municipal Anterior	Benjamín Medrano Quezada (PRI) 2013-2016	
Población total	213,139	100%
Población masculina	104,348	48.95%
Población femenina	108,791	51.04%
Relación hombres-mujeres	95.92	N° de hombres por cada 100 mujeres
Población en hogares censales indígenas	1,857	0.87%
Población de 15 años y más analfabeta	6,484	3.04%
Grado promedio de escolaridad	7.99	Promedio de años escolares completados a partir de primero de primaria
Población de 3 años y más que habla alguna lengua indígena	1,210	0.56%
Población no económicamente activa	77,503	36.36%
Población económicamente activa	77,688	36.44%
Población ocupada	74,383	34.89%
Población desocupada	3,305	1.55%
Población derechohabiente a servicios de salud	145,467	68.24%
Población sin derechohabencia a servicios de salud	63,531	29.80%
Total de viviendas	64,149	100%
Total de viviendas habitadas	52,891	75.76%
Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje	44,535	54.67%
Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	1,525	7.80%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de luz eléctrica	636	8.80%
Viviendas particulares que no disponen de agua entubada en el ámbito de la vivienda	2,677	11.82%
Viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje	4,682	40.14%
Total de manzanas	3,050	100%
Manzanas con pavimentación en todas sus vialidades	1,213	39.77%
Manzanas con pavimentación en alguna vialidad	930	30.49%
Manzanas sin pavimentación en ninguna vialidad	885	29.01%
Grado de marginación	Bajo	
Índice de marginación escala 0 a 100	16.335	
Lugar que ocupa en el contexto estatal	51 (de 58)	
Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013		
Objetivos Estratégicos		
1. Gobierno y Seguridad Pública (Participación Ciudadana)		
2. Justicia Social		
3. Fomento Económico y Desarrollo Agropecuario		
4. Salud y Seguridad Social		
5. Educación, Cultura y Deporte		
6. Infraestructura, Obra Pública y Servicios		
7. Finanzas y Eficiencia Administrativa		
Líneas de Acción Estratégicas a destacar:		
✓	Gestionar la aplicación de fondos y programas federales en el municipio.	
✓	Mejorar las condiciones sociales de los grupos vulnerables de la población.	
(En este plan no se especificaron objetivos ni líneas de acción que incluyeran en específico a migrantes.)		
Objetivos de Desarrollo Comunitario y Social en el Plan de Desarrollo Municipal 2014-2016		
Ejes Estratégicos (5)		
1. Fresnillo Seguro		
2. Fresnillo Incluyente		
3. Fresnillo con Educación de Calidad		
4. Fresnillo Próspero		
5. Fresnillo, un Gobierno a tu Servicio		
4.3.2 Inversión Productiva de Migrantes		
Objetivo. Contribuir el desarrollo municipal, al potenciar los capitales "semilla" con la inversión de los migrantes Fresnillenses, la concurrencia de recursos de la federación, el estado y Municipio y de los emprendedores y/o empresarios para invertir en proyectos productivos.		
Líneas de Acción		



- a. Apoyar a la realización de proyectos productivos que contribuyan a la generación de ingreso y empleo entre la población Fresnillense.
- b. Promocionar y difundir el programa a nivel municipal y entre los clubes de migrantes.
- c. Apoyar con capacitación y acompañamiento adecuado a los interesados en implementar proyectos productivos.



## Anexo M: Reporte estadístico de la totalidad de variables del objetivo específico 2

Antecedentes del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Incubación del negocio, sin actividad previa	105.994806	30.12	30.12
Incubación del negocio, con actividad previa	107.828022	30.64	60.76
Existencia previa del negocio	138.0927186	39.24	100.00
<b>Total</b>	<b>351.915547</b>	<b>100.00</b>	

Actividad remunerada adicional	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	150.524864	35.82	35.82
No	269.750631	64.18	100.00
<b>Total</b>	<b>420.275495</b>	<b>100.00</b>	

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Monto total de adquisiciones antes de recibir el apoyo de 3x1PM	72	181.002217	629884.2	1792806	5000	1.35e+07

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Monto total de adquisiciones con el apoyo de 3x1PM	125	352.598122	368060.6	385898.3	0	2200000

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Monto total de adquisiciones después de recibir el apoyo de 3x1PM	79	200.166863	6204.65	30655.42	0	300000



Suficiencia del apoyo 3x1	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menos que suficiente(1)	10.9888886	3.10	3.10
2	9.24242425	2.61	5.70
3	59.1661766	16.68	22.38
4	53.9874421	15.22	37.60
Más que suficiente(5)	221.322281	62.40	100.00
Total	354.707213	100.00	

Apoyos gubernamentales adicionales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	78.1367662	18.59	18.59
No	342.138729	81.41	100.00
Total	420.275495	100.00	

Dinero adicional para invertir	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Nada(1)	85.449509	24.76	24.76
2	85.8147664	24.87	49.63
3	106.330233	30.81	80.45
4	41.5220705	12.03	92.48
Más que suficiente(5)	25.94777739	7.52	100.00
Total	345.064356	100.00	

Bienes adicionales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Nada(1)	103.064332	30.07	30.07
2	44.3483728	12.94	43.01
3	93.1193905	27.17	70.18
4	63.1634339	18.43	88.61
Más que suficiente(5)	39.0488271	11.39	100.00
Total	342.744356	100.00	

Bienes de su propiedad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Nada(1)	114.888288	33.44	33.44
2	41.8070703	12.17	45.60
3	85.8930604	25.00	70.60
4	53.3769482	15.53	86.13
Más que suficiente(5)	47.6489892	13.87	100.00
Total	343.614356	100.00	



Acceso a crédito bancario	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Nada(1)	57.3551933	16.97	16.97
2	33.3210096	9.86	26.83
3	83.7234769	24.77	51.59
4	77.2297615	22.85	74.44
Más que suficiente(5)	86.3946369	25.56	100.00
Total	338.024078	100.00	

Bienes de garantía para un crédito	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Nada(1)	57.7205976	16.42	16.42
2	53.4233508	15.20	31.62
3	90.8351817	25.85	57.47
4	72.1712118	20.53	78.00
Más que suficiente(5)	77.3049227	22.00	100.00
Total	351.455265	100.00	

Experiencia manejando negocios (entrega de apoyo)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Ninguna(1)	21.8250002	6.16	6.16
2	46.3341916	13.08	19.24
3	147.033381	41.50	60.74
4	59.6348174	16.83	77.58
Mucha(5)	79.4298226	22.42	100.00
Total	354.257213	100.00	

Habilidad en negocios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menos que suficiente(1)	4.58333349	1.35	1.35
2	7.779545188	2.29	3.64
3	52.2713124	15.39	19.03
4	113.563303	33.43	52.46
Más que suficiente(5)	161.495235	47.54	100.00
Total	339.692729	100.00	



Motivación para impulsar el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Porque es un buen negocio	50.19356	14.15	14.15
Porque nos permite tener un ingreso	65.0931984	18.35	32.50
Porque nos permite ser nuestro propio jefe(a)	28.1654576	7.94	40.44
Porque nos permite tener un trabajo	21.2400249	5.99	46.43
Porque se presentó la oportunidad y se ofreció el apoyo	96.5321416	27.21	73.65
Porque nos permite apoyar a la comunidad	93.4828305	26.35	100.00
<b>Total</b>	<b>354.707213</b>	<b>100.00</b>	

Habilidades y conocimientos propios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
2	14.8263891	4.26	4.26
3	70.6230949	20.29	24.54
4	89.8648936	25.81	50.36
Más que suficientes(5)	172.821407	49.64	100.00
<b>Total</b>	<b>348.135785</b>	<b>100.00</b>	

Habilidades y conocimientos de los empleados	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menos que suficientes(1)	1.597222209	0.51	0.51
2	6.19722211	1.97	2.48
3	70.8339447	22.53	25.01
4	116.413967	37.03	62.05
Más que suficientes(5)	119.311736	37.95	100.00
<b>Total</b>	<b>314.354092</b>	<b>100.00</b>	

Recursos para acceso a cursos o talleres	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menos que suficientes(1)	33.3284235	9.79	9.79
2	53.4567058	15.70	25.48
3	121.890596	35.79	61.27
4	59.262817	17.40	78.67
Más que suficientes(5)	72.6327579	21.33	100.00
<b>Total</b>	<b>340.5713</b>	<b>100.00</b>	



Accesibilidad a cursos o talleres	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Muy difícil(1)	66.7830799	19.76	19.76
2	34.0266582	10.07	29.83
3	85.7092055	25.36	55.20
4	66.7889452	19.76	74.96
Muy Fácil(5)	84.61164403	25.04	100.00
Total	337.919533	100.00	

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Experiencia del líder	136	373.542187	8.332468	10.29534	0	65

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Escolaridad del líder	136	370.556076	10.97449	5.063576	0	18

Capacitación previa	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	163.5261271	38.91	38.91
No	256.749368	61.09	100.00
Total	420.275495	100.00	

Suficiencia de la capacitación previa	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	256.749368	61.97	61.97
2	11.5477779	2.79	64.76
3	28.17742753	6.80	71.56
4	32.9566554	7.96	79.52
Más que suficiente(5)	84.8512107	20.48	100.00
Total	414.282439	100.00	

Capacitación posterior	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	130.359702	31.02	31.02
No	289.915793	68.98	100.00
Total	420.275495	100.00	



Suficiencia de la capacitación posterior	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	289.915793	69.15	69.15
3	35.4839305	8.46	77.61
4	27.08944416	6.46	84.07
Más que suficiente(5)	66.786327	15.93	100.00
Total	419.275495	100.00	

Elaboración de plan de negocios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	256.03958	60.92	60.92
No	164.2359153	39.08	100.00
Total	420.275495	100.00	

¿Quién realizó el plan de negocios?	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	163.2359153	40.89	40.89
Nosotros mismos	70.5596104	17.68	58.57
Un especialista	57.4929179	14.40	72.97
Una institución académica (universidad)	33.9036033	8.49	81.47
Una consultora o despacho privado	42.2455946	10.58	92.05
Funcionario público	28.5319191	7.15	99.20
Club/Federación de Migrantes	3.194444418	0.80	100.00
Total	399.164005	100.00	

Motivo por el que no realizó plan de negocios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No tuvieron conocimiento del plan de negocio	120.128618	100.00	100.00
Total	120.128618	100.00	

Planeación adicional	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	75.9166249	18.06	18.06
No	344.35887	81.94	100.00
Total	420.275495	100.00	





Tipo de planeación adicional	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Planeación Informal (Pláticas, reflexión)	29.353636	41.69	41.69
Planeación Especializada (Estudios de mercado)	41.0629889	58.31	100.00
<b>Total</b>	<b>70.4166249</b>	<b>100.00</b>	

Seguimiento del plan de negocios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	99.3260683	30.21	30.21
Nada(1)	18.7758583	5.71	35.92
2	27.5838383	8.39	44.31
3	85.7535138	26.08	70.40
4	45.7916697	13.93	84.33
Totalmente(5)	51.5237507	15.67	100.00
<b>Total</b>	<b>328.754699</b>	<b>100.00</b>	

Utilidad del plan de negocios	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	99.3260683	30.73	30.73
Nada útil(1)	16.0674243	4.97	35.70
2	11.9352272	3.69	39.39
3	57.9056596	17.91	57.31
4	55.2333581	17.09	74.39
Muy útil(5)	82.769285	25.61	100.00
<b>Total</b>	<b>323.2370224</b>	<b>100.00</b>	

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Hay un(a) jefe(a) y él o ella decide	161.581952	38.45	38.45
Hay un(a) jefe(a) pero decidimos entre	158.890954	37.81	76.25
No hay un(a) jefe(a) y entre todos toman las decisiones	27.8712125	6.63	82.88
Otra	4.79166651	1.14	84.02
No sabe/No contestó	67.1397105	15.98	100.00
<b>Total</b>	<b>420.275495</b>	<b>100.00</b>	



Mujeres: ¿Usted toma las decisiones?	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	242.043394	57.59	57.59
Si	81.1165719	19.30	76.89
No	97.1155293	23.11	100.00
Total	420.275495	100.00	

La Variable ¿Por qué? (Toma de decisiones) cuenta con 36 Observaciones no categorizadas

Mujeres: Dificultades para tomar decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	236.900537	57.07	57.07
Si	2.57142854	0.62	57.69
No	175.660673	42.31	100.00
Total	415.132638	100.00	

La Variable ¿Por qué? (Dificultades en el liderazgo) cuenta con 36 Observaciones no categorizadas

Mujeres: percepción de su labor en la comunidad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Positiva (como emprendedora, líder o ejemplo)	97.5355616	82.59	82.59
Negativa o discriminatoria	2.597222209	2.20	84.79
No sabe	17.9607828	15.21	100.00
Total	118.093567	100.00	

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número total de trabajadores	121	336.143815	6.549148	12.94749	1	128

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número total de trabajadores familiares o internos	121	336.143815	1.687684	2.897669	0	37



Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número total de trabajadores contratados o externos	121	336.143815	4.606436	12.7622	0	128

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número total de trabajadores permanentes o de tiempo completo	121	336.143815	3.606149	7.467963	0	128

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número de trabajadores temporales o de tiempo parcial	121	336.143815	2.64772	10.64231	0	100

Variable	Observaciones	Observaciones con Factor de Expansión	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Número total de trabajadoras mujeres	121	336.143815	1.823756	6.049956	0	103

Cambio en el empleo (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor	28.3978531	8.78	8.78
Igual	169.120318	52.28	61.06
Mayor	125.978724	38.94	100.00
Total	323.496895	100.00	



Cambio en el empleo de familiares o internos (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor	18.6283329	7.20	7.20
Igual	193.71806	74.87	82.07
Mayor	46.3949672	17.93	100.00
Total	258.74136	100.00	

Cambio en el empleo de contratados o externos (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor	19.1069441	7.12	7.12
Igual	135.762025	50.56	57.68
Mayor	113.621815	42.32	100.00
Total	268.490785	100.00	

Cambio en el empleo de mujeres (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor	33.4506308	14.56	14.56
Igual	140.70046	61.23	75.78
Mayor	55.6493664	24.22	100.00
Total	229.800457	100.00	

Manejo de cuentas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No se hace contabilidad	45.0541673	12.97	12.97
Contabilidad ocasional, sin registro formal	34.9119947	10.05	23.03
Contabilidad regular, con registro formal	147.873706	42.58	65.61
Contabilidad formal, realizada por ellos	20.9522388	6.03	71.64
Contabilidad formal, realizada por un experto	98.497466	28.36	100.00
Total	347.2895726	100.00	



Manejo de cuentas 2 categorías	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Sin contabilidad	45.0541673	13.01	13.01
Contabilidad informal	182.785701	52.78	65.79
Contabilidad formal	118.449705	34.21	100.00
<b>Total</b>	<b>346.2895726</b>	<b>100.00</b>	

Manejo de inventarios y compras	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Sin inventario	163.91452	48.85	48.85
Inventario informal	115.591999	34.45	83.30
Inventario formal	56.0458313	16.70	100.00
<b>Total</b>	<b>335.552351</b>	<b>100.00</b>	

Manera de hacer las cosas	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Hacemos las cosas más o menos igual que los demás	116.536709	35.64	35.64
Hacemos las cosas de manera diferente y mejor que los demás	210.474076	64.36	100.00
<b>Total</b>	<b>327.010785</b>	<b>100.00</b>	

Precio en relación a la competencia	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	50.0036755	15.72	15.72
2	34.7087765	10.91	26.62
3	186.842511	58.72	85.35
4	37.0866301	11.66	97.00
Mayor(5)	9.53686857	3.00	100.00
<b>Total</b>	<b>318.178461</b>	<b>100.00</b>	

Calidad en relación a la competencia	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
2	1.45000005	0.45	0.45
3	97.4479201	30.47	30.93
4	90.015053	28.15	59.08
Mayor(5)	130.86271	40.92	100.00
<b>Total</b>	<b>319.7756834</b>	<b>100.00</b>	



Cercanía con clientes en relación a la competencia	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	4.11203718	1.29	1.29
2	14.9949998	4.69	5.98
3	146.533248	45.82	51.80
4	55.1758976	17.25	69.05
Mayor(5)	98.95950067	30.95	100.00
Total	319.7756834	100.00	

Ventas en relación a la competencia	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	32.6636357	10.50	10.50
2	38.4213046	12.35	22.85
3	134.739186	43.32	66.17
4	66.8788164	21.50	87.67
Mayor(5)	38.3638521	12.33	100.00
Total	311.066795	100.00	

Capacidad para dirigir negocios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
3	49.3246351	14.80	14.80
4	90.15278089	27.06	41.86
Mayor(5)	193.700035	58.14	100.00
Total	333.177451	100.00	

Habilidad y conocimiento técnico (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
3	38.5233226	11.41	11.41
4	94.773877	28.06	39.46
Mayor(5)	204.4635849	60.54	100.00
Total	337.760785	100.00	

Manejo del trabajo y los empleados (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
3	34.1939032	10.46	10.46
4	94.8886392	29.02	39.48
Mayor(5)	197.8449086	60.52	100.00
Total	326.927451	100.00	



Habilidad con la contabilidad (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
2	12.87954545	3.84	3.84
3	86.8850819	25.90	29.74
4	80.2198116	23.91	53.66
Mayor(5)	155.456346	46.34	100.00
Total	335.440785	100.00	

Producción de bienes y servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	1.597222209	0.48	0.48
2	7.04027784	2.12	2.61
3	94.7983388	28.60	31.20
4	93.0391192	28.07	59.27
Mayor(5)	135.035826	40.73	100.00
Total	331.510785	100.00	

Precios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	41.41010046	12.49	12.49
2	22.0790905	6.66	19.15
3	140.189734	42.29	61.44
4	81.4087543	24.56	86.00
Mayor(5)	46.4231054	14.00	100.00
Total	331.510785	100.00	

Calidad de los productos o servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
3	76.6780976	23.13	23.13
4	91.0005726	27.45	50.58
Mayor(5)	163.832114	49.42	100.00
Total	331.510785	100.00	

Ventas (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Menor(1)	13.5462121	4.14	4.14
2	20.2255551	6.18	10.31
3	118.143861	36.07	46.38
4	93.2740649	28.48	74.86
Mayor(5)	82.3280363	25.14	100.00
Total	327.517729	100.00	



Auto reporte de rentabilidad economía del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Falta dinero(1)	41.6662517	12.30	12.30
2	24.1600168	7.13	19.43
3	138.50137	40.87	60.30
4	88.38239	26.08	86.38
Tiene dinero(5)	46.1340898	13.62	100.00
Total	338.844118	100.00	

Acumulación de dinero para financiar crecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	178.8358202	53.16	53.16
Muy difícil(1)	8.20353532	2.44	55.60
2	28.355858	8.43	64.03
3	47.4972388	14.12	78.15
4	67.3044436	20.01	98.16
Muy Fácil(5)	6.19722211	1.84	100.00
Total	336.394118	100.00	

Suficiencia del dinero en ausencia de aportaciones personales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Faltaría dinero(1)	90.6173117	27.49	27.49
2	46.9094861	14.23	41.72
3	128.163769	38.88	80.60
4	57.7044606	17.51	98.10
Tendría dinero(5)	6.25	1.90	100.00
Total	329.645027	100.00	

Proyección del negocio a 3 años	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No podrá sostenerse	16.9638529	5.15	5.15
Apenas y se sostendrá	16.6257571	5.05	10.19
Estaremos igual que ahora	41.6416303	12.64	22.83
Habrá crecido un poco	161.702977	49.08	71.91
Crecerá mucho	92.54962337	28.09	100.00
Total	329.48384	100.00	





Reintegro	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No sabíamos que teníamos que hacerlo	135.708689	41.45	41.45
Sabemos del reintegro pero no hemos abonado	117.507713	35.89	77.34
Se ha reintegrado menos de la mitad	14.7777774	4.51	81.86
Se ha reintegrado más de la mitad	18.4381312	5.63	87.49
Ya se reintegró por completo	40.9658728	12.51	100.00
Total	327.398183	100.00	

Sabe reintegro	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	183.975209	58.49	58.49
No	130.565832	41.51	100.00
Total	314.541041	100.00	

Facilidad o dificultad para el reintegro	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	228.513675	69.88	69.88
Muy difícil(1)	20.8159593	6.37	76.24
2	12.3677415	3.78	80.03
3	28.1722223	8.62	88.64
4	24.9714643	7.64	96.28
Muy Fácil(5)	12.1704545	3.72	100.00
Total	327.011517	100.00	

Conocimiento de la utilización del reintegro	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Blanco por pase	228.513675	54.37	54.37
Si, lo(s) conozco exactamente	47.0558727	11.20	65.57
Si, lo(s) conozco más o menos	33.94474709	8.08	73.65
No	110.7612	26.35	100.00
Total	420.275495	100.00	

Mejora de ingresos por el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Totalmente en desacuerdo	14.6805555	4.33	4.33
En desacuerdo	11.7592593	3.46	7.79
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33.9317101	10.00	17.79
De acuerdo	181.527883	53.48	71.27
Totalmente de acuerdo	97.5016543	28.73	100.00
Total	339.401062	100.00	



Buen trabajo gracias al negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Totalmente en desacuerdo	5.93686867	1.76	1.76
En desacuerdo	6.25	1.85	3.61
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17.116667	5.07	8.69
De acuerdo	177.109747	52.50	61.19
Totalmente de acuerdo	130.937779	38.81	100.00
Total	337.351062	100.00	

Beneficio a la comunidad con el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Totalmente en desacuerdo	12.0340909	3.56	3.56
En desacuerdo	5.5	1.63	5.18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21.50925982	6.36	11.54
De acuerdo	141.770702	41.90	53.44
Totalmente de acuerdo	157.53701	46.56	100.00
Total	338.351062	100.00	

Efecto de la economía del país en el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Efecto muy negativo	86.79265666	25.65	25.65
Efecto algo negativo	141.692469	41.88	67.53
Ni negativo ni positivo	57.1376407	16.89	84.42
Efecto algo positivo	25.4808582	7.53	91.95
Efecto muy positivo	27.2474381	8.05	100.00
Total	338.351062	100.00	

Efecto de los apoyos gubernamentales en el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Efecto algo negativo	14.5005552	4.32	4.32
Ni negativo ni positivo	56.2825754	16.75	21.06
Efecto algo positivo	124.079226	36.92	57.99
Efecto muy positivo	141.168706	42.01	100.00
Total	336.031062	100.00	



Efecto del entorno político y social en el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Efecto muy negativo	30.1823227	8.92	8.92
Efecto algo negativo	36.2083079	10.70	19.62
Ni negativo ni positivo	222.681897	65.81	85.44
Efecto algo positivo	48.2785347	14.27	99.70
Efecto muy positivo	1	0.30	100.00
Total	338.351062	100.00	

Efecto de la inseguridad en el negocio	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Efecto muy negativo	113.789834	33.63	33.63
Efecto algo negativo	69.6652949	20.59	54.22
Ni negativo ni positivo	130.9487114	38.70	92.92
Efecto algo positivo	23.9472221	7.08	100.00
Total	338.351062	100.00	

Plagas y/o enfermedades de los animales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No	308.539951	91.19	91.19
Si	29.8111112	8.81	100.00
Total	338.351062	100.00	

Fenómenos naturales	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia acumulada
No	293.8294208	86.84	86.84
Si	44.5216416	13.16	100.00
Total	338.351062	100.00	

## Anexo N: Objetivo específico 3. Intensidad de participación e interacción de los actores del programa 3x1

En el presente anexo se reporta la intensidad de participación de los actores del 3x1 en las distintas etapas, así como la intensidad de la interacción entre actores. En ambos casos, se presentan tablas por entidad federativa, sin embargo, no se presenta el nombre de la entidad sino un número asignado con la finalidad de mantener el anonimato de estas valoraciones parciales.

Tabla 1. Intensidad de participación: Entidad federativa 1

	1	2	3	4	5	6
	Identificación de las necesidades	Idea y form. del proyecto	Presentación, evaluación y selec.	Planeación y asignación de rec.	Ejecución y control del proyecto	Evaluación, recepción y verificación
Clubes de migrantes	1	1	1	1	1	1
Clubes Espejo o representante de migrantes	1	1	1	1	2	2
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)	2	2	1	1	1	1
Gobierno Municipal	3					
Contratista	1	1	1	1		1
SEDESOL (Delegación y funcionarios)	2	2			1	1
Gobierno del Estado	1	1	2	1	1	1

\* Valores: "1" implica una nula o mínima participación, el valor "2" una participación secundaria y el valor "3" una participación primaria.

**Tabla 2. Intensidad de participación: Entidad federativa 2**

	1 Identificación de las necesidades	2 Idea y form. del proyecto	3 Presentación, evaluación y selec.	4 Planeación y asignación de rec.	5 Ejecución y control del proyecto	6 Evaluación, recepción y verificación
Clubes de migrantes	3	2	3	1	1	2
Clubes Espejo o representante de migrantes	1	1	2	1	1	2
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)	2	1	1	1	1	2
Gobierno Municipal	3	3	3	3	3	3
Contratista	1	1	1	1	1	2
SEDESOL (Delegación y funcionarios)	2	3	3	3	2	3
Gobierno del Estado	2	2	3	2	1	2

\* Valores: "1" implica una nula o mínima participación, el valor "2" una participación secundaria y el valor "3" una participación primaria.

**Tabla 3. Intensidad de participación: Entidad federativa 3**

	1	2	3	4	5	6
	Identificación de las necesidades	Idea y form. del proyecto	Presentación, evaluación y selec.	Planeación y asignación de rec.	Ejecución y control del proyecto	Evaluación, recepción y verificación
Clubes de migrantes	2	2	2	1	1	1
Clubes Espejo o representante de migrantes	1	1	2	1	1	2
Comunidad (Comités com. beneficiarios, habitantes, etc.)	2	1	1	1	1	2
Gobierno Municipal	3	3	3	3	3	3
Contratista	1	1	1	1	2	2
SEDESOL (Delegación y funcionarios)	2	2	2	2	2	2
Gobierno del Estado	1	1	2	2	1	1

\* Valores: "1" implica una nula o mínima participación, el valor "2" una participación secundaria y el valor "3" una participación primaria.

**Tabla 4. Intensidad de participación: Entidad federativa 4**

	1	2	3	4	5	6
	Identificación de las necesidades	Idea y form. del proyecto	Presentación, evaluación y selec.	Planeación y asignación de rec.	Ejecución y control del proyecto	Evaluación, recepción y verificación
Clubes de migrantes	2	2	1	1	1	2
Clubes Espejo o representante de migrantes	1	1	1	1	2	2
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)	1	1	1	1	2	1
Gobierno Municipal	3	3	3	3	3	3
Contratista	1	1	1	1	3	1
SEDESOL (Delegación y funcionarios)	2	2	2	3	1	2
Gobierno del Estado	3	2	2	1	2	2

\* Valores: "1" implica una nula o mínima participación, el valor "2" una participación secundaria y el valor "3" una participación primaria.

2) Intensidad de interacción entre los participantes del programa por entidad federativa

Tabla 5. Intensidad de la interacción: Entidad federativa 1

	Clubes Espejo o rep.	Comunidad	Gobierno Municipal	Contratista	SEDESOL	Gobierno Estatal
Clubes de migrantes	2		3	1	1	1
Clubes Espejo o rep.		3	2	1	1	1
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)			3	1	1	1
Gobierno Municipal				3		2
Contratista					2	1
SEDESOL						

\*Valores: "1" implica una nula o mínima interacción, el valor "2" una interacción media y el valor "3" una fuerte interacción.



**Tabla 6. Intensidad de la interacción: Entidad federativa 2**

	Clubes Espejo o rep.	Comunidad	Gobierno Municipal	Contratista	SEDESOL	Gobierno Estatal
Clubes de migrantes	2	3	3	1	3	3
Clubes Espejo o rep.		2	2	2	1	1
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)			2	1	1	1
Gobierno Municipal				3		3
Contratista					1	1
SEDESOL						3

\*Valores: "1" implica una nula o mínima interacción, el valor "2" una interacción media y el valor "3" una fuerte interacción.

**Tabla 7. Intensidad de la interacción: Entidad federativa 3**

	Clubes Espejo o rep.	Comunidad	Gobierno Municipal	Contratista	SEDESOL	Gobierno Estatal
Clubes de migrantes	2	2		1	2	1
Clubes Espejo o rep.		1	2	1	1	1
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)			2	1	1	1
Gobierno Municipal						2
Contratista					1	1
SEDESOL						2

\*Valores: "1" implica una nula o mínima interacción, el valor "2" una interacción media y el valor "3" una fuerte interacción.

Tabla 8. Intensidad de la interacción: Entidad federativa 4

	Clubes Espejo o rep.	Comunidad	Gobierno Municipal	Contratista	SEDESOL	Gobierno Estatal
Clubes de migrantes	2			1	2	
Clubes Espejo o rep.	2			1	2	2
Comunidad (Comités com., beneficiarios, habitantes, etc.)			2	1	1	2
Gobierno Municipal						
Contratista					2	1
SEDESOL						



## Anexo O: Objetivo específico 4. Indicadores de Resultados Finales e Intermedios

Porcentaje de municipios cuyo grado de intensidad migratoria es muy alto, alto o medio, con proyectos financiados por el P3x1.

<b>2013-2014</b>				
GIM_2010	Freq.	Percent	Cum.	
Nulo	3	0.37	0.37	<b>62,72%</b>
Muy Bajo	100	12.47	12.84	
Bajo	196	24.44	37.28	
Medio	191	23.82	61.10	
Alto	213	26.56	87.66	
Muy Alto	99	12.34	100.00	
<b>Total</b>	<b>802</b>	<b>100.00</b>		
<b>2013</b>				
GIM_2010	Freq.	Percent	Cum.	
Muy Bajo	45	11.57	11.57	<b>68.64%</b>
Bajo	77	19.79	31.36	
Medio	90	23.14	54.50	
Alto	115	29.56	84.06	
Muy Alto	62	15.94	100.00	
<b>Total</b>	<b>389</b>	<b>100.00</b>		
<b>2014</b>				
GIM_2010	Freq.	Percent	Cum.	
Nulo	3	0.73	0.73	<b>57.15%</b>
Muy Bajo	55	13.32	14.04	
Bajo	119	28.81	42.86	
Medio	101	24.46	67.31	
Alto	98	23.73	91.04	
Muy Alto	37	8.96	100.00	
<b>Total</b>	<b>413</b>	<b>100.00</b>		



### Número de beneficiarios de las inversiones en infraestructura social del P3x1

2013-2014						
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	
Beneficiario~1	3171	2387.009	17840.59	1	416299	<b>7,569,205</b>
<code>. display r(sum)</code> 7569205						
2013						
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	
Beneficiario~1	1644	2083.195	11940.69	1	256613	<b>3,424,773</b>
<code>. display r(sum)</code> 3424773						
2014						
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	
Beneficiario~1	1527	2714.101	22527.02	5	416299	<b>4,144,432</b>
<code>. display r(sum)</code> 4144432						

### Número de personas ocupadas en los PP.

2013-2014						
<code>. sum R3_9A [iweight= Fac_Exp]</code>						
Variable	Obs	Weight	Mean	Std. Dev.	Min	Max
R3_9A	121	336.143815	6.549148	12.94749	1	128
<code>. display r(sum)</code> 2201.4557						
<b>2201</b>						
2013						
<code>. sum R3_9A [iweight= Fac_Exp] if Anio==2013</code>						
Variable	Obs	Weight	Mean	Std. Dev.	Min	Max
R3_9A	55	165.811897	5.482156	10.4477	1	128
<code>. display r(sum)</code> 909.00663						
<b>909</b>						
2014						
<code>. sum R3_9A [iweight= Fac_Exp] if Anio==2014</code>						
Variable	Obs	Weight	Mean	Std. Dev.	Min	Max
R3_9A	66	170.331918	7.587827	14.94488	1	106
<code>. display r(sum)</code> 1292.4491						
<b>1292</b>						



**Porcentaje de proyectos productivos (PPP) con permanencia después del primer año de haber recibido el financiamiento.**

<b>2013-2014</b>				<b>77.40%</b>
Está en operación	Freq.	Percent	Cum.	
Si	325.3112	77.40	77.40	
No	94.9642955	22.60	100.00	
<b>Total</b>	<b>420.275495</b>	<b>100.00</b>		

<b>2013</b>				<b>74.72%</b>
Está en operación	Freq.	Percent	Cum.	
Si	161.100407	74.72	74.72	
No	54.5027913	25.28	100.00	
<b>Total</b>	<b>215.603198</b>	<b>100.00</b>		

<b>2014</b>				<b>80.23</b>
Está en operación	Freq.	Percent	Cum.	
Si	164.210793	80.23	80.23	
No	40.4615042	19.77	100.00	
<b>Total</b>	<b>204.672297</b>	<b>100.00</b>		

**Porcentaje de proyectos de infraestructura social aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes.**

<b>2013-2014</b>				<b>74.33%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	814	25.67	25.67	
1	2,357	74.33	100.00	
<b>Total</b>	<b>3,171</b>	<b>100.00</b>		

<b>2013</b>				<b>76.28%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	390	23.72	23.72	
1	1,254	76.28	100.00	
<b>Total</b>	<b>1,644</b>	<b>100.00</b>		

<b>2014</b>				<b>72.23%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	424	27.77	27.77	
1	1,103	72.23	100.00	
<b>Total</b>	<b>1,527</b>	<b>100.00</b>		



Porcentaje de proyectos productivos comunitarios (PPC) aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes.

<b>2013-2014</b>				<b>61.00%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	39	39.00	39.00	
1	61	61.00	100.00	
Total	100	100.00		

<b>2013</b>				<b>70.00%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	18	30.00	30.00	
1	42	70.00	100.00	
Total	60	100.00		

<b>2014</b>				<b>47.50%</b>
A3X1	Freq.	Percent	Cum.	
0	21	52.50	52.50	
1	19	47.50	100.00	
Total	40	100.00		



**Porcentaje de proyectos de infraestructura social con permanencia y mantenimiento después de 2 años de finalizada la obra.**

<b>2013-2014</b>				<b>76.98%</b>
Presupuesto para mantenimiento	Recursos del gobierno para mantenimiento		Total	
	Si	No		
Si	214.48492	48.1333251	262.61824	
No	420.31541	730.133564	1,150.449	
Total	634.80033	778.26689	1,413.067	
Estado de la obra		Freq.	Perc	
Se visitó el lugar y se vió la obra		3,171	100	
Total		3,171	100	
$1 - \frac{730}{3171} \times 100 = 76.98\%$				
<b>2013</b>				<b>52.54%</b>
Presupuesto para mantenimiento	Recursos del gobierno para mantenimiento		Total	
	Si	No		
Si	106.514852	45.255921	151.77077	
No	251.98512	363.52074	615.50586	
Total	358.49997	408.77666	767.27663	
Estado de la obra		Freq.	Perc	
Se visitó el lugar y se vió la obra		1,462.0843	100	
Total		1,462.0843	100	
$1 - \frac{364}{767} \times 100 = 52.54\%$				
<b>2014</b>				<b>78.52%</b>
Presupuesto para mantenimiento	Recursos del gobierno para mantenimiento		Total	
	Si	No		
Si	107.97007	2.8774037	110.84747	
No	168.33029	366.61283	534.94312	
Total	276.30036	369.49023	645.79059	
Estado de la obra		Freq.	Percen	
Se visitó el lugar y se vió la obra		1,708.9157	100.0	
Total		1,708.9157	100.0	
$1 - \frac{367}{1709} \times 100 = 78.52\%$				





**Porcentaje de municipios predominantemente indígenas (PI) con proyectos de infraestructura social financiados por el P3x1.**

<b>2013-2014</b>				<b>30.30%</b>
PI	Freq.	Percent	Cum.	
0	559	69.70	69.70	
1	243	30.30	100.00	
<b>Total</b>	<b>802</b>	<b>100.00</b>		

<b>2013</b>				<b>27.76%</b>
PI	Freq.	Percent	Cum.	
0	281	72.24	72.24	
1	108	27.76	100.00	
<b>Total</b>	<b>389</b>	<b>100.00</b>		

<b>2014</b>				<b>32.69%</b>
PI	Freq.	Percent	Cum.	
0	278	67.31	67.31	
1	135	32.69	100.00	
<b>Total</b>	<b>413</b>	<b>100.00</b>		

**Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México.**

<b>2013-2014</b>				<b>37.63%</b>
Sexo del responsable	Freq.	Percent	Cum.	
Hombre	262.130666	62.37	62.37	
Mujer	158.1448288	37.63	100.00	
<b>Total</b>	<b>420.275495</b>	<b>100.00</b>		

<b>2013</b>				<b>34.85%</b>
Sexo del responsable	Freq.	Percent	Cum.	
Hombre	140.470155	65.15	65.15	
Mujer	75.1330435	34.85	100.00	
<b>Total</b>	<b>215.603198</b>	<b>100.00</b>		

<b>2014</b>				<b>40.56%</b>
Sexo del responsable	Freq.	Percent	Cum.	
Hombre	121.660511	59.44	59.44	
Mujer	83.0117853	40.56	100.00	
<b>Total</b>	<b>204.672297</b>	<b>100.00</b>		



## Anexo P: Objetivo específico 4. Elementos de desarrollo comunitario

Elementos que aportan a la definición de “Desarrollo Comunitario”, conforme a documentos proporcionados por la Dirección General de Desarrollo Comunitario:

- Desarrollo Comunitario: “Proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa”. ONU
- “Una acción coordinada y sistemática que, en respuesta a las necesidades o a la demanda social, trata de organizar el progreso global de una comunidad territorial bien delimitada o de una población-objetivo, con la participación de los interesados.” Rezsóhazy (1988).
- La comunidad debe ser vista como un escenario donde la participación es el elemento clave, pues el sujeto es un recurso estratégico e inteligente del proceso, de la capacitación que no solo informe sino que forme. A partir de ello, favorece los sentimientos de arraigo y pertenencia, que es lo que finalmente coadyuva a la participación de los sujetos.
- Es un proceso educativo destinado a lograr cambios cualitativos en las actitudes y comportamientos de la población.
- Es una técnica de acción social. Por tanto, necesita de la intervención o colaboración de agentes con cierto grado de especialización.
- Se dirige a aquellas comunidades que se encuentran en situación de subdesarrollo (sociocultural o económico) o de insuficiente utilización de los recursos disponibles.
- Su objetivo primordial es la consecución del bienestar social; y la mejora de la calidad de vida de la población o comunidad objeto de la intervención.
- Requiere la participación voluntaria, consciente y responsable de los individuos en la resolución de sus propios problemas.
- El objetivo es lograr que las comunidades impulsen su propio desarrollo y resuelvan sus problemas más agudos.
- Desarrolla la colaboración y la solidaridad.
- Moviliza, facilita y estimula recursos (materiales e inmateriales) existentes y fomenta la creación y obtención de otros nuevos.
- Puede generar formas de comunicación horizontal entre los participantes.
- Produce intercambio y generación de conocimientos.



AUTORES	TERMINOLOGIA	RASGOS DEFINIDORES
ANDER-EGG	Desarrollo de la Comunidad	Método y técnica social Contribuye al mejoramiento social y económico Acción de la Comunidad Participación popular Pretende cambios actitudinales
WARE	Organización de la Comunidad	Promueve el mejoramiento social Los recursos cubren las necesidades de la Comunidad Participación de la población Acciones para provocar cambios
PORZECANSKI	Desarrollo de la Comunidad	Enlazado con acciones gubernamentales Mejoramiento colectivo Participación de los implicados
MARCHIONI	Planificación y Organización de la Comunidad	Participación de los interesados Principio básico: autodeterminación Ritmo de desarrollo: lo establecen los interesados
REZSOHAZY	Desarrollo de la Comunidad	Participación comunitaria Acción coordinada y sistemática Unida a la acción gubernamental Principio básico: autodeterminación Fin: cambios actitudinales y de comportamiento
QUINTANA	Desarrollo Comunitario	Campo de la Educación Comunitaria Forma de Educación de Adultos Metodología dinamizadora Cambios actitudinales en los individuos Participación de los interesados

# EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA DE RESULTADOS DEL PROGRAMA 3X1 PARA MIGRANTES 2013-2014

---



*Ahumada Lobo y Asociados*  
Estudios Económicos y Políticas Públicas

Ciudad de México a 28 de noviembre de 2016

## Contenido

<b>I.</b>	<b>Glosario de Siglas y Acrónimos</b> .....	9
<b>II.</b>	<b>Antecedentes</b> .....	11
	2.1 Descripción sobre el Programa 3x1 para Migrantes.....	11
	2.2 Descripción sobre la Evaluación Complementaria.....	12
<b>III.</b>	<b>Objetivos del Proyecto</b> .....	14
	3.1 Explicación de los Cuatro Objetivos del Proyecto Según TdR's.....	14
	3.2 Propuesta de Trabajo de Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V.....	15
<b>IV.</b>	<b>Metodología</b> .....	24
	4.1 Marcos de Referencia (Objetivos Específicos).....	24
	Objetivo Específico 1.- Marco Metodológico Proyectos de Infraestructura.....	26
	Objetivo Específico 2.- Marco Metodológico Proyectos Productivos.....	29
	Objetivo Específico 3.- Marco Metodológico Relaciones Interinstitucionales.....	32
	4.2 Consideraciones para prueba piloto.....	45
	4.3 Métodos para el Análisis de Resultados (Objetivos Específicos 1,2, y 3).....	46
<b>V.</b>	<b>Síntesis del Reporte Operativo de Trabajo de Campo</b> .....	48
	5.1 Reporte de Prueba Piloto.....	48
	5.2 Reporte de Trabajo de Campo para los Objetivos Específicos 1 y 2.....	49
	5.3 Reporte de Trabajo de Campo para el Objetivo Específico 3.....	49
<b>VI.</b>	<b>Principales Hallazgos</b> .....	51
	6.1 Principales hallazgos a partir del análisis de resultados del trabajo de campo.....	51
<b>VII.</b>	<b>Objetivo Específico 1: Análisis de Proyectos de Infraestructura</b> .....	68
	7.1 Principales Hallazgos.....	68
	7.2 Descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo.....	70
	7.2.1 Análisis descriptivo y analítico de beneficiarios de obras de infraestructura.....	93
<b>VIII.</b>	<b>Objetivo Específico 2: Análisis de Proyectos Productivos</b> .....	103
	8.1 Principales Hallazgos.....	103
	8.2 Descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo.....	105
	8.1.1. Proyectos Productivos en Operación.....	105
	8.1.2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio.....	107
	8.1.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio.....	124
	8.1.4. Resultados del negocio.....	134
	8.1.5. Perspectiva de género.....	144
	8.1.6. Sostenibilidad de los proyectos productivos apoyados por el P3x1.....	145

- IX. **Objetivo Específico 3: Análisis de las Relaciones Interinstitucionales** ..... 151
  - 9.1 Principales hallazgos ordenados por siete dimensiones del Instrumento ..... 151
    - 9.1.1. Interacción entre los actores e intensidad de participación..... 152
    - 9.1.2. Evaluación global por entidad federativa de los aspectos del modelo ..... 157
    - 9.1.3. Comunicación..... 164
    - 9.1.4. Confianza y transparencia..... 168
    - 9.1.5. Participación y cooperación..... 178
    - 9.1.6. Liderazgo y capital humano ..... 183
    - 9.1.7. Estructura..... 185
    - 9.1.8. Recursos..... 188
    - 9.1.9. Entorno ..... 190
- X. **Objetivo 4: Indicadores del P3x1**..... 193
  - 10.1 Cálculo de Indicadores..... 193
  - 10.2 Método para el cálculo de Indicadores de FIN..... 196
  - 10.3 Cuestionario para el cálculo Indicador de FIN..... 199
  - 10.4 Conclusiones y recomendaciones del objetivo..... 205
- XI. **Conclusiones y recomendaciones** ..... 206
  - 11.1 Conclusiones y retos para el Programa ..... 206
  - 11.2 Recomendaciones y escenarios para el P3x1 ..... 208
  - 11.3 Análisis de Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del P3x1..... 227

## Índice de cuadros

Cuadro IV.1 Marco Metodológico Proyectos de Infraestructura .....	26
Cuadro IV.2 Marco Metodológico Proyectos Productivos .....	29
Cuadro IV.3 Preguntas de investigación por aspecto del marco analítico del objetivo específico 3 .....	44
Cuadro VI.1 Actuación esperada de actores participantes en el P3X1 .....	51
Cuadro VI.2 Diferencias en los resultados del P3x1 en distintos escenarios .....	57
Cuadro VI.3 Diferencias por tipo de proyecto.....	62
Cuadro VII.1 Clasificación de las obras por Estados .....	71
Cuadro VII.2 Formas de consulta a la comunidad para hacer la obra por Estados.....	72
Cuadro VII.3 Justificaciones del grado de importancia otorgado por los responsables de la obra .....	76
Cuadro VII.4 Razones por las que varió el tiempo planeado de las obras .....	79
Cuadro VII.5 Formas en que se manejó la variación de tiempo de la obras .....	79
Cuadro VII.6 Razones de variación en los costos de las obras .....	81
Cuadro VII.7 Formas en que se manejó la variación en los costos de las obras .....	81
Cuadro VII.8 Formas en que se manejó la variación en los costos de las obras .....	82
Cuadro VII.9 Instancia que estuvo presente en la verificación de la obra (No excluyentes) .....	84
Cuadro VII.10 Aspectos que estuvieron presentes durante la realización de la obra (No excluyentes) .....	86
Cuadro VII.11 Trabajaron personas de la comunidad con pago en los estados.....	86
Cuadro VII.12 Mecanismos de asignación de las obras en los Estados.....	87
Cuadro VII.13 Características del mantenimiento por Estados.....	89
Cuadro VII.14 Percepción respecto de la existencia de presupuesto para mantenimiento de la obra .....	90
Cuadro VII.15 Suficiencia de los recursos para dar mantenimiento a las obras .....	90
Cuadro VII.16 Características de la operación por Estados.....	91
Cuadro VII.17 Percepción respecto de la existencia de presupuesto para operación de la obra.....	92
Cuadro VII.18 Suficiencia de los recursos la operación de la obras .....	92
Cuadro VII.19 Percepción de los beneficiarios acerca de las Instancias que aportaron recursos para la obras ....	93
Cuadro VII.20 Percepción de los beneficiarios acerca de las Instancias que aportaron recursos para la obras por Estados .....	93
Cuadro VII.21 Formas en que participó la comunidad según beneficiarios (No excluyentes).....	94
Cuadro VII.22 Formas en que participó la comunidad según beneficiarios (No excluyentes) por estados.....	94
Cuadro VII.23 Cómo se le preguntó a la comunidad para hacer esta obra por Estado .....	95
Cuadro VIII.1 Proyectos productivos en operación por Estados.....	105
Cuadro VIII.2 Clasificación de los Proyectos Productivos.....	107
Cuadro VIII.3 Apoyos gubernamentales adicionales por Estados.....	113
Cuadro VIII.4 Procedencia de la realización el Plan de Negocios por Estado .....	125
Cuadro VIII.5 Recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares.....	145
Cuadro VIII.6 Elementos de análisis de los proyectos productivos.....	145
Cuadro VIII.7 Sostenibilidad de los Proyectos Productivos .....	147
Cuadro IX.1 Intensidad de participación de los actores del Programa en las distintas etapas.....	153
Cuadro IX.2 Intensidad de la interacción entre los participantes del Programa.....	155

Cuadro IX.3 Actor identificado como contribuyente para la realización de obras de infraestructura ..... 165  
Cuadro IX.4 Actores presentes durante la verificación de las obras..... 173  
Cuadro X.1 Disponibilidad de información para cálculo de indicador ..... 193  
Cuadro X.2 Resultados de indicadores del P3X1 2013-2014..... 196  
Cuadro XI.1 FODA ..... 227



## Índice de figuras y gráficos

Figura IV.1 Esquema del marco teórico (supuesto) del P3x1.....	25
Figura IV.2 Ejes de análisis de la coordinación interinstitucional.....	33
Figura VI.1 Centralidad en la acción del migrante.....	53
Figura VI.2 Centralidad en la acción del municipio.....	54
Figura VI.3 Centralidad en la acción de la comunidad.....	55
Figura VI.4 Centralidad en una institución poderosa.....	56
Gráfico VII.1 Clasificación de obras.....	70
Gráfico VII.2 Quién tiene bajo resguardo la obra.....	71
Gráfico VII.3 Formas de consulta a la comunidad para hacer la obra.....	72
Gráfico VII.4. Beneficios Directos de las Obras.....	73
Gráfico VII.5 Beneficios Indirectos de las Obras.....	74
Gráfico VII.6 Grado de importancia de las obras en relación a otras necesidades de la comunidad.....	75
Gráfico VII.7 Número de beneficiarios por obra realizada con el P3x1.....	77
Gráfico VII.8 Comparación entre el tiempo planeado y el tiempo real de ejecución de las obras.....	78
Gráfico VII.9 Comparación entre el costo planeado y el costo real de las obras.....	80
Gráfico VII.10 Posibilidad de que la obra se hubiera realizado aun sin el apoyo del P3x1.....	83
Gráfico VII.11 Características con que fueron firmadas las actas de entrega-recepción.....	85
Gráfico VII.12 Mecanismos de asignación de las obras.....	87
Gráfico VII.13 Mecanismos de información a la comunidad.....	88
Gráfico VII.14 Características del mantenimiento de la obra.....	89
Gráfico VII.15 Características de la operación de la obra.....	91
Gráfico VII.16 Cómo se le preguntó a la comunidad para hacer esta obra.....	95
Gráfico VII.17 Contribuyó la obra a fomentar mayor participación y organización.....	96
Gráfico VII.18 Motivos por los que la obra generó más o menos participación.....	97
Gráfico VII.19 Principales beneficios generados por la obra en percepción de los beneficiarios.....	98
Gráfico VII.20 Percepción del beneficio personal obtenido a partir de la obra según los beneficiarios.....	99
Gráfico VII.21 Percepción del beneficio comunitario obtenido a partir de la obra según los beneficiarios.....	100
Gráfico VII.22 Grado de importancia de las obras en relación a otras necesidades de la comunidad.....	101
Gráfico VII.23 Percepción de la calidad de la obra, según los beneficiarios de la misma.....	102
Gráfico VIII.1 Proyectos Productivos en operación apoyados durante el periodo 2013-2014.....	105
Gráfico VIII.2 Situación inicial del negocio.....	106
Gráfico VIII.3 Disponibilidad de dinero adicional para invertir.....	107
Gráfico VIII.4 Bienes adicionales a disposición del negocio.....	108
Gráfico VIII.5 Bienes de su propiedad ajenos al negocio para financiamiento.....	108
Gráfico VIII.6 Acceso a crédito bancario.....	109
Gráfico VIII.7 Bienes de garantía para un crédito.....	110
Gráfico VIII.8 Percepción de suficiencia del apoyo del P3x1.....	111
Gráfico VIII.9 Percepción de suficiencia del apoyo del P3x1 (Arranque).....	112

Gráfico VIII.10 Percepción de suficiencia del apoyo del P3x1 (Fortalecimiento).....	112
Gráfico VIII.11 Apoyos gubernamentales adicionales .....	113
Gráfico VIII.12 Experiencia manejando negocios .....	114
Gráfico VIII.13 Habilidad en negocios (comparativa entrega de apoyo-actualidad).....	115
Gráfico VIII.14 Motivación para impulsar el negocio .....	116
Gráfico VIII.15 Valoración de habilidades y conocimientos técnicos.....	117
Gráfico VIII.16 Valoración de habilidades y conocimientos técnicos de colaboradores.....	118
Gráfico VIII.17 Recursos para financiar cursos o talleres .....	119
Gráfico VIII.18 Accesibilidad para cursos o talleres .....	120
Gráfico VIII.19 Experiencia del líder .....	121
Gráfico VIII.20 Escolaridad del líder.....	122
Gráfico VIII.21 Capacitación previa al apoyo .....	123
Gráfico VIII.22 Capacitación posterior al apoyo .....	123
Gráfico VIII.23 Elaboración del Plan de Negocios .....	124
Gráfico VIII.24 Procedencia de la realización el Plan de Negocios .....	125
Gráfico VIII.25 Seguimiento al Plan de Negocios .....	126
Gráfico VIII.26 Utilidad del Plan de Negocios .....	126
Gráfico VIII.27 Cambios en la planeación con respecto al Plan de Negocios.....	127
Gráfico VIII.28 Toma de decisiones .....	127
Gráfico VIII.29 Cambio en el número de empleados (comparativa entrega de apoyo-actualidad).....	128
Gráfico VIII.30 Manejo de cuentas del negocio .....	129
Gráfico VIII.31 Manejo de inventarios y compras en proyectos en operación .....	130
Gráfico VIII.32 Producción de bienes y servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad).....	131
Gráfico VIII.33 Ventas (comparativa entrega-apoyo) .....	132
Gráfico VIII.34 Precio con relación a la competencia .....	133
Gráfico VIII.35 Calidad con relación a la competencia .....	133
Gráfico VIII.36 Cercanía con los clientes con relación a la competencia .....	134
Gráfico VIII.37 Reporte de rentabilidad económica del negocio .....	135
Gráfico VIII.38 Acumulación de dinero para financiar crecimiento .....	136
Gráfico VIII.39 Conocimiento del reintegro y situación de la recuperación .....	137
Gráfico VIII.40 Conocimiento de la utilización del reintegro.....	138
Gráfico VIII.41 Percepción de mejora en el ingreso debido al proyecto productivo .....	139
Gráfico VIII.42 Percepción de contar con un buen trabajo debido al proyecto productivo .....	139
Gráfico VIII.43 Efecto de la economía del país en el negocio.....	140
Gráfico VIII.44 Efecto de los apoyos gubernamentales en el negocio .....	141
Gráfico VIII.45 Efecto del entorno político y social en el negocio .....	142
Gráfico VIII.46 Efecto de la inseguridad en el negocio .....	143
Gráfico VIII.47 Sexo del beneficiario .....	144
Gráfico VIII.48 Mujeres: ¿Quién toma las decisiones? .....	144
Gráfico IX.1 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Guanajuato .....	158
Gráfico IX.2 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Jalisco .....	159
Gráfico IX.3. Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Yucatán .....	160

Gráfico IX.4 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Zacatecas ..... 161

Gráfico IX.5 Mecanismo de asignación de las obras evaluadas en la encuesta ..... 171

Gráfico IX.6 Valoración de la calidad de las obras por parte de los beneficiarios de la encuesta realizada ..... 172

Gráfico IX.7 Porcentaje de proyectos productivos en operación..... 177

Gráfico IX.8 Sexo de los beneficiarios de proyectos productivos..... 182

Gráfico IX.9 Porcentaje de mujeres beneficiarias de proyectos productivos que afirman ser ellas las que toman las decisiones..... 182

## Relación de Anexos

- A.** Preguntas de investigación del objetivo específico 3
- B.** Instrumentos de trabajo de campo para los objetivos específicos 1, 2 y 3
- C.** Correspondencia entre preguntas de los TdR's y el contenido de la evaluación
- D.** Correspondencia entre instrumentos y preguntas de los TdR's
- E.** Itinerario y plan de ruta prueba piloto en Querétaro
- F.** Diseño muestral (TdR's)
- G.** Documento de diseño muestral
- H.** Métodos para el análisis de resultados objetivos específicos 1, 2 y 3
- I.** Desglose por región y estado del levantamiento de información en campo para los objetivos específicos 1 y 2
- J.** Reporte de campo para el objetivo específico 3
- K.** Itinerario seguido durante trabajo de campo
- L.** Fichas de municipios para el objetivo específico 3
- M.** Reporte estadísticos de la totalidad de variables del objetivo específico 2
- N.** Objetivo Específico 3. Intensidad de participación e interacción de los actores del programa 3x1
- O.** Objetivo Específico 4. Indicadores de Resultados Finales e Intermedios
- P.** Objetivo Específico 4. Elementos de desarrollo comunitario
- Q.** Base de datos

## **I. Glosario de Siglas y Acrónimos**

**ALA:** Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V.

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CFE:** Comisión Federal de Electricidad

**CONAPO:** Consejo Nacional de Población

**CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

**COPLADE:** Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal

**COPLADEMUN:** Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal

**COVAM:** Comité de Validación y Atención a Migrantes

**DGDC:** Dirección General de Desarrollo Comunitario

**DGEMPS:** Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales

**DOF:** Diario Oficial de la Federación

**ECRs 13-14:** Evaluación Complementaria de Resultados de 2013-2014

**EUA:** Estados Unidos de América

**INADEM:** Instituto Nacional del Emprendedor

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**MIR:** Matriz de Indicadores para Resultados

**P3x1:** Programa 3x1 para Migrantes

**PAE:** Programa Anual de Evaluación

**PEF:** Presupuesto de Egresos de la Federación

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo

**PRONAFIM:** Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario

**PSDS:** Programa Sectorial de Desarrollo Social

**ROP:** Reglas de Operación del Programa

**SEDATU:** Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano

**SEDESOL:** Secretaría de Desarrollo Social

**SFP:** Secretaría de la Función Pública

**SICS:** Sistema de Información de Contraloría Social

**SIG-P3x1:** Sistema de Información y Gestión del Programa 3x1 para Migrantes

**SIIPSO:** Sistema Integral de Información de los Programas Sociales

**TdR's:** Términos de Referencia

**UMR:** Unidad de Microrregiones

## II. Antecedentes.

### 2.1 Descripción sobre el Programa 3x1 para Migrantes (P3x1).

El “Programa 3x1 para Migrantes” (P3x1), es un programa federal a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) que inició operaciones en el año 2002 bajo el nombre “Iniciativa Ciudadana Tres por Uno”; sin embargo, sus antecedentes se remontan a décadas anteriores bajo los esquemas 1x1 y 2x1<sup>1</sup>.

El P3x1 surgió a partir de un fenómeno observado entre las comunidades de migrantes y sus comunidades de origen: el envío de remesas colectivas para la realización de obras en beneficio de la comunidad. Estas son definidas como las donaciones de las organizaciones de migrantes en el exterior para obras comunitarias en sus comunidades de origen, cuyo monto anual promedio en 2012, fue de 1,819 dólares por hogar receptor de los recursos<sup>2</sup>. El gobierno mexicano observó una oportunidad para participar y fortalecer dicho fenómeno mediante la puesta en marcha de un programa público específico que contribuyera a potenciar los recursos y los efectos positivos en el desarrollo de las comunidades. Por lo tanto, el problema que el P3x1 busca resolver es “el limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo comunitario”.

El diseño del P3x1 surge a partir de las prácticas de organización social existentes de los migrantes mexicanos en EUA en su búsqueda de mejorar las condiciones de vida de sus comunidades de origen. El fenómeno migratorio entre EUA y México tiene una larga historia de repercusiones económicas, culturales y sociales entre ambos pueblos. Los migrantes mexicanos son un importante segmento de la sociedad que contribuye de manera importante al desempeño económico de EUA y al sustento de miles de familias mexicanas que reciben sus remesas.

En 2010 la comunidad migrante mexicana en EUA representaba cerca del 30% de la comunidad migrante total de ese país<sup>3</sup>. El Banco de México reporta que en el último trimestre de 2016 los ingresos al país por remesas fueron de 6,889 millones de dólares<sup>4</sup>. Pero más allá de la importante contribución económica de los migrantes, se encuentra la interrelación entre comunidades mexicanas en ambos territorios. La comunidad migrante es parte de una comunidad transnacional ligada social y culturalmente. Lo que ocurre en la vida de los migrantes mexicanos en EUA, repercute en sus redes sociales y familiares en México; lo mismo ocurre en el sentido inverso, las comunidades mexicanas representan un soporte afectivo e identitario para los migrantes. El foco del P3x1 es el desarrollo social en las comunidades de origen de los migrantes mediante la promoción de obras de infraestructura social, proyectos productivos y comunitarios que buscan mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidades de los migrantes.

El P3x1 contribuye al cumplimiento de la Meta 2 “México Incluyente” del PND 2013-2018, que en su objetivo 2.2 contempla “transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente”, y en su estrategia 2.2.1 propone “generar

---

<sup>1</sup> SEDESOL (septiembre de 2014), *Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes*, p.13, México.

<sup>2</sup> SEDESOL (septiembre de 2014), *Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes*, p.10, México.

<sup>3</sup> SEDESOL (septiembre de 2014), *Diagnóstico del Programa 3x1 para migrantes*, p.6, México.

<sup>4</sup> Sistema de Información Económica Banco de México (consultado el 17 de noviembre de 2016 en

<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&accion=consultarCuadro&idCuadro=CE80&locale=es> )

esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social”; al objetivo 5 del PSDS 2013-2018, el cual “fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social”; y que en su estrategia 4.2 plantea “promover el desarrollo comunitario de las localidades seleccionadas por migrantes a través de la participación coordinada de los tres órdenes de gobierno y los migrantes en proyectos productivos y de infraestructura social comunitaria”.

De acuerdo con las Reglas de Operación (ROP) para el ejercicio fiscal 2016, el objetivo general del P3x1 es “contribuir a fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario mediante la inversión en Proyectos de Infraestructura Social, Servicios Comunitarios, Educativos y/o Proyectos Productivos cofinanciados por los tres órdenes de gobierno y organizaciones de mexicanas y mexicanos en el extranjero”. Asimismo, tiene como objetivo específico el “promover el desarrollo comunitario, a través de proyectos de Infraestructura Social, Servicios Comunitarios, Educativos y/o Productivos propuestos por los migrantes, en las localidades seleccionadas por ellos mismos, cofinanciados por los tres órdenes de gobierno y los migrantes organizados”<sup>5</sup>.

Para lograr tales objetivos el P3x1 contó con un presupuesto en el PEF para el ejercicio fiscal 2016 de \$685,845,296; y para los años del periodo de evaluación es de \$525,605,948 y \$545,582,155 para 2013 y 2014 respectivamente. Existen distintos esquemas de participación que diversifican los tipos de propuestas y los montos de las mismas. Los proyectos participantes pueden ser de infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios<sup>6</sup> (que incluye becas e infraestructura escolar) y proyectos educativos (equipamiento y mejoramiento de infraestructura escolar); proyectos productivos (individuales y comunitarios o familiares) y servicios de capacitación empresarial para proyectos productivos. Los montos totales de los apoyos van desde \$250,000 hasta \$1,000,000 MXN (conformado entre los cuatro actores participantes). El P3x1 es un programa que implica la cooperación interinstitucional, la organización de los migrantes y sus comunidades de origen, y el involucramiento de múltiples actores en distintas etapas con recursos limitados. El fomento de tal nivel de colaboración es una característica singular del Programa, así como, su propósito de fomentar el desarrollo comunitario.

## **2.2 Descripción sobre la Evaluación Complementaria.**

En 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un segundo préstamo por 21 millones de dólares para apoyar al P3x1 en el proyecto “Fortalecimiento de la Gestión e Inversiones del Programa 3x1 para Migrantes Fase-II (2782/OC-ME), donde se estableció, entre otros compromisos, la realización de una Evaluación Complementaria de Resultados con el propósito de responder a las interrogantes sobre si el P3x1 es consistente en su diseño y resultados para el logro de los objetivos trazados.

A pesar de que la evaluación acordada con el BID, no se encuentra incluida en el Programa Anual de Evaluación 2016, la Evaluación Complementaria de Resultados de 2013 – 2014 (ECRs 13-14) encuentra su fundamento en el numeral vigésimo cuarto de los *Lineamientos generales para la evaluación de los Programa Federales de la Administración Pública Federal*, donde se establece que se podrán realizar evaluaciones complementarias al PAE si las dependencias y entidades así lo requieren, con el fin de mejorar su gestión y obtener evidencia adicional

---

<sup>5</sup> DOF (diciembre de 2015), *Reglas de Operación del Programa 3x1 para migrantes*, México.



sobre su desempeño. De igual manera, en el numeral décimo sexto, se menciona que se podrán realizar evaluaciones específicas a pesar de no estar comprendidas en los tipos de evaluación establecidos en dicho documento, con el fin de mejorar la planeación de los programas, medir sus resultados y de esta manera realizar un mejor proceso presupuestario<sup>7</sup>.

La ECRs 13-14 del P3x1 analizará, a partir de estrategias cuantitativas y cualitativas, los apoyos que otorga el Programa<sup>8</sup>. Asimismo determinará si los objetivos general y específico del Programa se cumplen y en qué medida.

---

<sup>7</sup> DOF (marzo de 2007), *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, México.

<sup>8</sup> Únicamente de proyectos de infraestructura y productivos. Los alcances de la evaluación no incluyeron los proyectos de servicios comunitarios (becas educativas 3X1).

### III. Objetivos del Proyecto

#### 3.1 Explicación de los Cuatro Objetivos del Proyecto Según TdR's.

##### **Objetivo General.**

Analizar mediante trabajo de gabinete y de campo, el grado en que las acciones del P3x1 han contribuido al desarrollo de las localidades seleccionadas por los migrantes mediante la realización de proyectos que mejoren la infraestructura social básica, complementaria y productiva; así como de manera especial se buscará evaluar si el diseño de coordinación entre los tres diferentes órdenes de gobierno y de los migrantes es el adecuado para promover el desarrollo comunitario y la participación social.

##### **Objetivos Específicos.**

Promover en las localidades seleccionadas por los migrantes, el desarrollo comunitario, a través de proyectos de infraestructura social comunitaria, equipamiento o servicios comunitarios y proyectos productivos, cofinanciados por los tres órdenes de gobierno y los migrantes organizados.

*1. Infraestructura.* La Evaluación deberá analizar la cobertura y supervisar la existencia de la obra pública nueva realizada entre 2013 y 2014, mediante dos enfoques de análisis: cuantitativo y cualitativo, bajo cinco ejes temáticos: nivel de cobertura, existencia de la obra, operación de la obra, utilidad para el beneficiario, mantenimiento que recibe la obra.

*2. Proyectos Productivos.* Se requiere examinar cuáles son los resultados que obtienen los proyectos productivos apoyados por el Programa en 2013 y 2014, una de las variables de interés es conocer la permanencia de los proyectos productivos –entendida como actividad empresarial constante– así como el nivel de capacitación y rentabilidad mediante un análisis cuantitativo y cualitativo.

*3. Nivel de coordinación entre los tres niveles de gobierno y las organizaciones de migrantes participantes en el Programa.* Valorar el nivel de coordinación entre los tres órdenes de gobierno y los migrantes, que el Programa articula, considerando que la vinculación de estos actores para desarrollar proyectos es una premisa fundamental en el diseño del Programa. En consecuencia se deberá analizar el progreso y los efectos de la planeación participativa, obteniendo información cuantitativa y cualitativa que permita conocer cómo se coordinan estos actores, de antemano se sabe que el grado de relación difiere por entidad federativa, lo que se pretende con este análisis son dos cosas, primero establecer en qué medida el P3x1 conjunta los esfuerzos de los migrantes con los diferentes niveles de gobierno para contribuir al desarrollo de las localidades, y segundo obtener información sobre qué elementos se requieren para mantener la colaboración y participación de todos los actores.

*4. Medición del indicador “Porcentaje de proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes”.* El P3x1 debe reportar este indicador incluido en el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018 con el cual se pretende dar cuenta del cumplimiento del siguiente Objetivo Sectorial: Fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de

esquemas de inclusión productiva y cohesión social. Al respecto, se requiere que la entidad evaluadora elabore una metodología replicable que permita al Programa realizar la medición del indicador en años sucesivos, así como establecer una línea base adecuada para realizar análisis longitudinales del comportamiento observado.

### **3.2 Propuesta de Trabajo de Ahumada Lobo y Asociados.**

A continuación se presenta la propuesta de trabajo para la Evaluación Complementaria de Resultados, que se realizó con el propósito de responder a las interrogantes sobre si el P3x1 es consistente en su diseño y resultados para el logro de los objetivos trazados.

El equipo de Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. propuso indicadores o variables proxy, considerando las guías de investigación desarrolladas por la DGEMPS para medir el desempeño del Programa, a fin de establecer los criterios requeridos para valorar los resultados del Programa.

#### ***Metodología y enfoque de la consultoría.***

Para cumplir el objetivo general y los cuatro objetivos específicos de esta evaluación ALA realizó trabajo de gabinete y de campo, tanto cuantitativo como cualitativo.

Para el levantamiento de la información cuantitativa se aplicaron instrumentos de captación de información concisos con preguntas cerradas, con reactivos desarrollados con base en los cuestionarios planteados en los TdR's de este estudio.

El trabajo de campo cualitativo se realizó en cuatro entidades federativas, definidas conjuntamente con la DGEMPS así como con la UMR, y en tres ciudades en los Estados Unidos, pudiendo ser (Los Ángeles, CA; Chicago, Illinois y Dallas, Texas). La organización del trabajo de campo en estas ciudades fue posible gracias al personal de los respectivos Consulados Generales de México, en particular a los representantes de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)<sup>9</sup>. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas que permitieron comprender la interacción entre los distintos actores del Programa con la finalidad de conocer el tipo y grado de coordinación entre los tres órdenes de gobierno, los clubes de migrantes en los Estados Unidos y los clubes espejo en México.

#### ***Selección de las muestras.***

Para el análisis cuantitativo de los primeros dos objetivos específicos de esta evaluación, (objetivo uno "Infraestructura" y objetivo dos "Proyectos productivos") la selección de las muestras se hizo con base en el padrón de obras de infraestructura y beneficiarios de proyecto productivos correspondiente a los años 2013 y 2014, Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. propuso una muestra para obras de infraestructura y otra para proyectos productivos la cual fue validada por la DGEMPS.

---

<sup>9</sup>En el caso de Dallas, Texas, donde no hay representante de la SEDESOL, la organización del trabajo de campo corresponderá al representante de la SEDESOL en Chicago.

Se determinaron tamaños de muestra representativos a nivel nacional tanto para la población total de obras de infraestructura como para la de proyectos productivos, bajo los siguientes supuestos: 95% de nivel de confianza, 8% de margen de error máximo y una sobremuestra por no respuesta del 10%.

- a) 239 obras de infraestructura nuevas en ocho entidades federativas, aplicando igual número de cuestionarios con preguntas cerradas a responsables de operación y mantenimiento de las obras y 640 cuestionarios básicos a usuarios de dichas obras.
- b) 176 proyectos productivos en ocho entidades federativas aplicando igual número de cuestionarios básicos a responsables de proyectos productivos.

El diseño muestral es polietápico estratificado con probabilidad de selección proporcional al tamaño, usando como medida de tamaño (MOS), el número de proyectos desarrollados en cada entidad y municipio. Por cuestiones de seguridad del personal de la consultora, las obras de infraestructura y proyectos productivos de algunas localidades no serán incluidas.

El esquema de muestreo planteado está diseñado para lograr representatividad nacional para proyectos productivos y de infraestructura; por lo que los resultados que se obtengan en este estudio sólo serán estadísticamente válidos a nivel nacional y no por región o estado.

El diseño definitivo de las muestras, considerando marco muestral, tamaño de las muestras, tipo de diseño muestral, unidades de muestreo y tasas de no respuestas, fue acordado con la DGEMPS y fue planteado en el primer informe "Diseño Metodológico", establecido en los TdR's.

#### ***Selección de los casos a examinar para el trabajo cualitativo.***

Para cubrir cualitativamente los primeros dos objetivos específicos y particularmente el tercer objetivo específico referente a los niveles de coordinación entre los órdenes de gobierno y las organizaciones participantes en el Programa; así como el cuarto objetivo específico concerniente a la medición del indicador "Porcentaje de proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes" Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. definió la selección de los casos de análisis considerando la objetividad de los resultados, reduciendo en la medida de lo posible los posibles sesgos que pudieran ocasionarse dado que la selección de estos casos no es probabilística. Para obtener la información requerida, se realizaron entrevistas semiestructuradas con guías de entrevistas para los actores principales del P3x1.

La selección de los estados donde se realizó el trabajo de campo cualitativo se acordó con la UMR y con la DGEMPS, buscando que coincidan con los estados en que se levantó información para los objetivos específicos 1 y 2, considerando criterios como montos de inversión, diversidad de obras de infraestructura y proyectos productivos,

ejecutores, clubes espejo y otras variables relevantes, así como criterios de conveniencia, tales como ubicación de los entrevistados y seguridad personal de los entrevistadores.

Para identificar el nivel de coordinación entre los tres niveles de gobierno y las organizaciones de migrantes participantes en el Programa se realizaron entrevistas semiestructuradas en tres ciudades de la Unión Americana, así como en cuatro entidades federativas de México, considerando específicamente al menos los siguientes actores: a) Club u organización de migrantes; b) Federación de Clubes de Migrantes; c) Comité de Validación y Atención a Migrantes; d) Clubes Espejo; e) Gobierno Federal, considerando a los operadores del Programa en las Delegaciones Estatales de la SEDESOL; f) Gobierno Estatal, por medio de los Comité de Planeación para el Desarrollo y g) Gobierno Municipal, a través de sus comités de planeación, obra pública y proyectos productivos.

En particular, se realizaron 64 entrevistas semiestructuradas a varios actores entre los que se incluyen funcionarios federales, estatales, municipales (en cuatro estados y ocho municipios) y a representantes de migrantes (ver Anexo J).

Para la identificación y análisis de la medición del indicador "Porcentaje de proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes", Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. analizó las estrategias y prioridades manifestadas en los diversos Planes y Programas de desarrollo federal, estatal y municipal. En adición del trabajo de gabinete, se aprovechó la información captada a través de las entrevistas semiestructuradas con autoridades municipales, clubes de migrantes, federaciones de migrantes, responsables de las obras de infraestructura, beneficiarios de los proyectos productivos y demás actores entrevistados.

### ***Preguntas que se buscó responder con la evaluación.***

#### ***A. Infraestructura, Equipamiento y Servicios Comunitarios.***

Obra pública, comprendida como construcción nueva de infraestructura básica y equipamiento. Las siguientes preguntas fueron respondidas por el equipo evaluador mediante el trabajo de campo y la inspección de los expedientes técnicos.

*¿Las obras responden a un problema o necesidad prioritaria?*

*¿Cuánto tiempo duró la ejecución de la obra?*

*¿La obra cuenta con las condiciones necesarias para su operación?*

*¿Se le da mantenimiento periódicamente a la obra?*

*¿Los montos solicitados o establecidos son adecuados para los tipos de proyecto?*

*¿Los costos de ejecución coinciden con los costos solicitados?*

*¿Las obras fueron seleccionadas, por las instancias de aprobación, mediante algún procedimiento estandarizado y adecuado?*

*¿Las obras realizadas continúan en operación?*

Beneficiarios cercanos a la obra pública. A continuación, se presentan algunas preguntas que fueron aplicadas a las personas que se benefician de manera directa de las obras.

*¿Las obras fueron seleccionadas con la participación de los beneficiarios?*

*¿La obra contribuye a la solución de un problema público?*

*¿Los usuarios consideran que la construcción de la obra es de utilidad para la comunidad?*

*¿La población que efectivamente se beneficia del proyecto coincide con la población beneficiaria estimada?*

*Para aquellas obras de vialidad, se preguntará a los beneficiarios si estas han disminuido su tiempo de traslado.*

La instancia ejecutora, responsable de la realización de los proyectos, obras u acciones. Los siguientes cuestionamientos se aplicaron a los funcionarios encargados de ejecutar las obras.

*¿Qué instancia determinó la necesidad de construir la obra?*

*¿El presupuesto para las obras es suficiente para contribuir a solucionar el problema identificado?*

*¿Se cuenta con un cronograma de actividades para ejecutar la obra?*

La instancia normativa, en este caso los operadores del P3x1 en las Delegaciones Estatales de la SEDESOL. Preguntas para los funcionarios de la SEDESOL en las entidades federativas.

Con base a las diferencias encontradas entre la planeación y la ejecución de proyectos, *¿se implementan acciones correctivas?*

*¿Las obras se realizan conforme a lo establecido en el expediente técnico? ¿Cuáles son las principales diferencias?*

*¿Los expedientes técnicos de las obras están completos?*

## **B. Proyectos productivos.**

La empresa o microempresa

*¿Los proyectos son auto-sostenibles? Es decir que puede mantenerse por sí mismo, se indagará cómo lo hace.*

*¿El proyecto cuenta con una visión consistente entre su diseño y ejecución?*

*¿Cuánto tiempo duran en operación los proyectos productivos?*

*¿El proyecto lleva un registro de sus gastos operativos y de utilidades?*

*¿Cuántas mujeres son titulares de los proyectos productivos? Se estimará un indicador de "Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México"*

*¿Cuál ha sido el porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares? Esta pregunta se contestará mediante el análisis de los registros administrativos.*

*¿Los proyectos operados por mujeres contribuyeron a que otros grupos de mujeres se organicen para elaborar y operar proyectos?*

*¿Cuál ha sido la respuesta de la comunidad hacia los proyectos operados por mujeres?*

Las personas (emparentadas o no emparentadas entre sí) que trabajan en la empresa

*¿Se recibió capacitación o asistencia técnica durante la planeación del proyecto? De ser así, ¿considera que fue útil?*

*¿El capital que recibió al iniciar el proyecto fue suficiente para la operación durante los primeros tres meses?*

*¿Ha percibido una mejora en sus ingresos desde el inicio del proyecto productivo?*

*¿El proyecto productivo opera conforme a lo planeado?*

*¿Las personas saben que deben realizar la recuperación del recurso federal otorgado a los proyectos productivos?*

*¿Las personas ahorran para realizar la recuperación de los recursos federales a los cinco años de haber recibido el apoyo?*

*¿Con qué tipo de obras de infraestructura social o de servicios comunitarios se planea hacer la recuperación de los recursos federales?*

### **C. Coordinación interinstitucional.**

#### **Club u organización de migrantes**

*¿De qué manera se determina internamente qué proyectos se van a apoyar y en qué localidades?*

*¿Cómo se organizaron para conformar el club de migrantes?*

*¿Las mujeres familiares de los migrantes participan en la toma de decisiones sobre qué obras se van a construir?*

*¿Existen clubes o federaciones de migrantes presididos por mujeres, en qué proporción?*

*¿De qué manera se comunican con los Gobiernos Estatal y Municipal? ¿La comunicación es suficiente?*

*¿De qué manera interactúan con la gente de sus comunidades de origen antes, durante y después de otorgarse los apoyos?*

*¿Qué resultados se obtiene de la interacción con sus comunidades de origen?*

*¿Los proyectos que se apoyan siempre son en el municipio de origen, o en qué proporción apoyan a otros municipios?*

*¿Por qué apoyan a proyectos de otros municipios?*

*¿Cuántos y cómo se alinean los proyectos de los migrantes con las obras o acciones que los municipios estipulan en las agendas o planes de desarrollo local?*

*¿Los migrantes conocen cuáles son las acciones prioritarias de sus municipios de origen?*

*¿Los clubes de migrantes consideran el Plan de Desarrollo Municipal para elaborar sus propuestas de proyectos?*

#### **Federación de Clubes de Migrantes**

*¿Qué criterios utilizan para determinar qué proyectos y de qué clubes se van a apoyar?*

*¿Existe comunicación con los tres órdenes de Gobierno? de no ser así, ¿Con quién se gestionan los proyectos para llevarlos a cabo?*

*¿Los proyectos se realizan conforme a lo solicitado por la comunidad o solo responden a las solicitudes del municipio o del COVAM?*

*¿Se recibe algún tipo de capacitación o plática informativa acerca del Programa?*

*Al interior de las Federaciones, ¿de qué manera articulan los esfuerzos de los clubes antes, durante y después de otorgarse los apoyos?*

#### Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM)

*¿Los proyectos participantes cumplen con los requisitos y criterios de participación?*

*¿Las entregas de aportaciones por cada una de las partes involucradas se realizan conforme al calendario del proyecto?*

*¿Las sesiones del COVAM sirven para revisar otros aspectos además de la evaluación y dictaminación de proyectos?*

*¿Se presentan proyectos que apoyen el uso de nuevas tecnologías que sean más sustentables o es esta característica un criterio de priorización?*

*¿Existen criterios de priorización de los proyectos y dentro de estos se encuentra la perspectiva de género?*

*¿Se favorece la participación de las mujeres en los proyectos apoyados?*

#### Clubes espejo

*¿Los proyectos apoyados corresponden a las necesidades de la comunidad?*

*¿De qué manera se determina qué proyectos se van a apoyar, existen criterios de priorización?*

*¿En promedio, cuántas mujeres conforman los clubes espejo?*

*¿Qué porcentaje de clubes espejos están presididos por mujeres?*

*¿Consideran que la comunicación con el gobierno municipal es útil?*

*¿En qué instancia ejecutora confían más y por qué?*

*¿Les ha ayudado en algo el participar en el Programa?*

*¿Han sentido algún cambio derivado de la participación en el Programa? ¿En qué sentido?*

#### Gobierno Federal

*¿Los proyectos presentados por los migrantes cuentan con los requisitos y criterios de participación?*

*¿Se revisa que los proyectos apoyados estén integrados en el Plan de Desarrollo de los municipios?*

*¿Cuántos de los proyectos apoyados son coincidentes con el Plan de Desarrollo Estatal?*

#### Gobierno Estatal

*¿Se cuentan con criterios para decidir qué proyectos apoyar y cuáles no?*

*¿Existe comunicación entre los aportantes durante el año, o solamente durante las reuniones del COVAM?*

*¿Cuántos de los proyectos apoyados son coincidentes con el Plan de Desarrollo de su entidad?*

#### Gobierno Municipal

*¿Se cuentan con criterios para decidir qué proyectos apoyar y cuáles no?*

*¿Las propuestas de los migrantes son consideradas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?*

*¿Existe comunicación entre los aportantes durante el año, o solamente durante las reuniones del COVAM?*



### ***Medición de Indicadores de Resultados Finales e Intermedios***

Se realizó la medición con base en información del INEGI, CONAPO, SEDESOL y recabada por ALA. Se lograron medir los siguientes indicadores:

#### ***Indicadores de Resultados Finales.***

- Porcentaje de municipios cuyo grado de intensidad migratoria es muy alto, alto o medio, con proyectos financiados por el P3x1.
- Número de beneficiarios de las inversiones en infraestructura social del P3x1
- Número de personas ocupadas en los PP.

#### ***Indicadores de Resultados Intermedios.***

- Porcentaje de proyectos productivos (PPP) con permanencia después del primer año de haber recibido el financiamiento.
- Porcentaje de proyectos de infraestructura social aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes.
- Porcentaje de proyectos productivos comunitarios (PPC) aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes.
- Porcentaje de proyectos de infraestructura social con permanencia y mantenimiento después de dos años de finalizada la obra.
- Porcentaje de municipios predominantemente indígenas (PI) con proyectos de infraestructura social financiados por el P3x1.
- Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México.

#### ***Metodología aplicable para la medición del indicador de Fin.***

ALA propuso a la DGEMPS cuestionarios que permiten al Programa aproximarse al indicador de Fin, ya que éste permite medir la contribución del Programa a los objetivos Sectoriales y, por lo tanto, permitirá tener una idea de si el Programa está cumpliendo con sus objetivos y con las metas establecidas.

El indicador de nivel Fin del Programa es un instrumento aproximado para medir la contribución del P3x1 al objetivo 4 del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, el cual es "Fortalecer la participación social para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social". Por medio del indicador "Porcentaje de los proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes", se busca conocer el nivel de concurrencia que tienen los proyectos financiados con recursos del Programa y las obras o acciones requeridas en los planes municipales de

desarrollo de los territorios beneficiados, de manera que se identifique de forma aproximada si el Programa propicia la coordinación interinstitucional necesaria para incrementar la participación de la sociedad civil organizada en acciones que contribuyen directamente al desarrollo comunitario.

### ***Sistematización y captura de las bases de datos.***

ALA sistematizó y capturó la información cuantitativa y cualitativa del conjunto de variables consideradas en los instrumentos de campo. El proceso de sistematización contó con atributos de validación, con el objeto de tener información de óptima calidad.

Las bases de datos generadas con la captura de los instrumentos utilizados en cada uno de los levantamientos fueron entregadas en formato electrónico. Las bases de datos tiene las características siguientes:

#### **Base de datos por instrumento**

- En STATA.
- Con todas las variables incluidas en los instrumentos y con todas las observaciones captadas.
- Con etiquetas por variable con los valores posibles de cada variable.

#### **Catálogo de variables por cada base de datos**

- Instrumento y dimensiones de la base (variables y observaciones).
- Nombre de la variable y etiquetas
- Nombre de los valores y etiquetas por variable

### ***Sistematización y captura de las bases de datos.***

Para afinar los instrumentos de captación de información ALA realizó una prueba piloto en Querétaro, entidad federativa conjuntamente seleccionada con la DGEMPS y con la UMR.

Como resultado de la prueba piloto, se afinaron o desarrollaron los instrumentos de captación de información que posteriormente se presentaron a la DGEMPS, UMR y BID para su validación final.

### ***Contenidos y criterios de la evaluación.***

Para evaluar en qué medida el Programa ha contribuido al desarrollo de las localidades seleccionadas por los migrantes mediante la realización de proyectos que mejoren la infraestructura social básica, complementaria y productiva, así como para determinar si el diseño de coordinación entre los tres diferentes órdenes de gobierno y de los migrantes es el adecuado para promover dicho desarrollo comunitario y la participación social, ALA desarrolló los siete componentes establecidos en el numeral tres de los TdR's para este estudio:

1. Definición de las metodologías necesarias para la medición de los objetivos específicos.
2. Diseño de muestras.
3. Diseño y plan de implementación de la prueba piloto.

4. Levantamiento de información por medio de trabajo de campo y gabinete.
5. Análisis y valoración de la información recolectada.
6. Descripción de los hallazgos y reporte de los resultados.
7. Establecimiento de las recomendaciones y conclusiones.

## IV. Metodología

### 4.1 Marcos de Referencia (Objetivos Específicos 1, 2y 3)

Como punto de partida en el diseño de un marco analítico para los tres objetivos de esta Evaluación, se analizaron las características del Programa para identificar lo que sustenta sus estrategias y las ROP<sup>10</sup>.

El problema que busca resolver el P 3x1 es el "limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo comunitario", por lo tanto el propósito es realizar una intervención que promueva la organización y participación social mediante la estimulación y el cofinanciamiento de proyectos (de infraestructura social, servicios comunitarios, educativos y productivos).

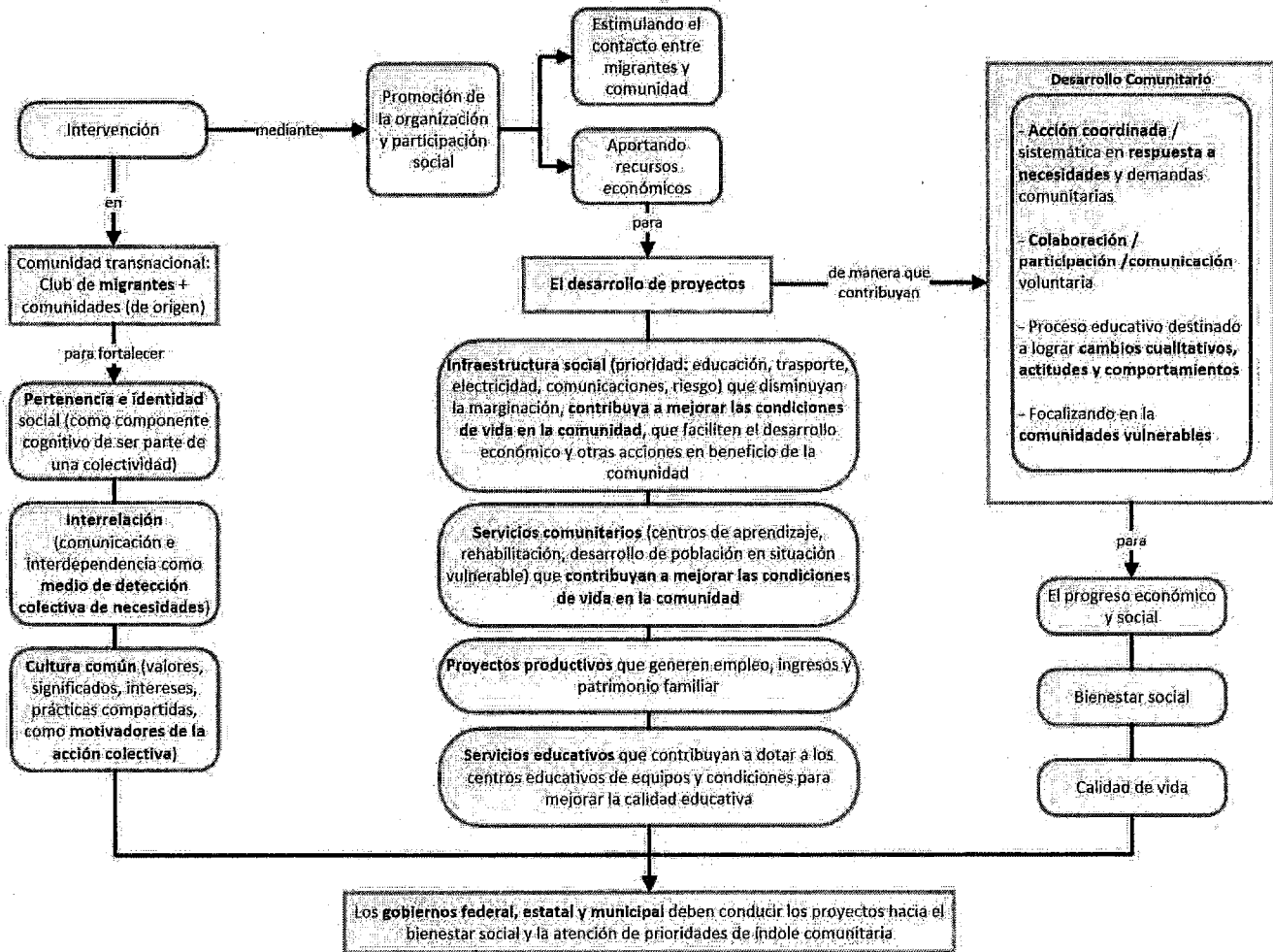
Para que sea viable el desarrollo comunitario tiene que haber un mínimo de pertenencia, interrelación y valores compartidos en un grupo o comunidad. El P3x1 busca activar el contacto entre los migrantes y los miembros de sus localidades de origen para la detección de necesidades y la participación en el diseño de proyectos que busquen resolverlas. Al hacerlo, los migrantes sostienen un contacto permanente (a lo largo del proyecto) que de otra forma no existiría, se promueve el que estén comunicados y al pendiente de las necesidades de su comunidad, el que hablen con sus parientes y sus vecinos, lo cual llevaría a fortalecer la confianza y la comunicación. El Programa logra activar dichos procesos promoviendo el que a partir de diagnósticos comunitarios se diseñen (por la misma comunidad) proyectos bajo ciertos criterios y, cofinanciando los mismos. Los proyectos deben surgir de las necesidades sentidas de la comunidad, deben de tener un carácter de operación comunitaria y los beneficios deben de contribuir a mejoras explícitamente comunitarias: que disminuyan la marginación, faciliten el desarrollo económico colectivo, que faciliten la comunicación entre los miembros de la comunidad, que contribuyan a mejorar la calidad educativa, que generen empleo, ingresos y patrimonio familiar y colectivo.

En la medida en que se mantenga focalizado el carácter social en las distintas fases de operación del Programa por todos los actores, se logrará el desarrollo comunitario. Los gobiernos federales, estatal y municipal tienen la obligación de coordinar sus esfuerzos para conducir la captación, cofinanciación y ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar social y la atención de prioridades en ese tenor. Se incluye a continuación un esquema integrativo del marco teórico que sustenta el Programa.

---

<sup>10</sup> Se recurrió al aparato teórico que sustenta las nociones de desarrollo comunitario con información de la SEDESOL, específicamente con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo Comunitario. No obstante, lo expresado en este primer apartado no representativo de la información oficial del programa sino un ejercicio de identificación teórica y análisis realizado por parte del equipo de consultor.

Figura IV.1 Esquema del marco teórico (supuesto) del P3x1



A partir de este marco de referencia, se planeó una estrategia metodológica para cada uno de los objetivos de la evaluación, con su propio diseño y preguntas de investigación<sup>11</sup>. Adicionalmente se dio respuesta a las preguntas sugeridas en los TdR's para cada objetivo de investigación, las cuales se pueden consultar en el Anexo C.

<sup>11</sup> Los "servicios educativos" como tipo de apoyo se consolidó hasta el 2015 pese a que ya se tenía contemplado en las ROP 2013-2014. Adicionalmente, para efectos de esta evaluación los "servicios educativos" no fueron contemplados en los TDR's de la misma.

**Objetivo Específico 1.- Marco Metodológico Proyectos de Infraestructura**

Las preguntas de investigación que orientaron el diseño metodológico del objetivo 1, son las planteadas en los TdR's de la ECRs 13-14 del P3x1.

A partir de las mismas se realizó un esquema de objetivos de análisis que se despliegan en éste apartado y que orientaron, posteriormente, el diseño del instrumento para la captación de los datos.

**Cuadro IV.1 Marco Metodológico Proyectos de Infraestructura**

<b>Categoría: Población beneficiada, beneficios, costos, impacto, pertinencia.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Identificación de beneficios y beneficiarios	Que se tenga claro cuáles son los beneficios explícitos del proyecto y hacia qué actores de la sociedad están dirigidos.	Que los beneficios sean auténticos. Que no sean sobredimensionados. Que los actores sean efectivamente beneficiados.
Identificación de costos y beneficios adicionales, externos, sociales externalidades (positivas o negativas)	Que se tengan claros los costos o efectos adicionales del proyecto y a quiénes afectan.	Que se hayan tomado en cuenta los costos y beneficios adicionales, afectaciones y externalidades (positivas y negativas).
Evaluación costo-beneficio, evaluación de proyecto, evaluación de alternativas, o similar	Que se ponderen los beneficios o ventajas contra los costos y desventajas para aprobar el proyecto o sus alternativas.	Si en realidad y auténticamente se ponderaron beneficios y costos.
Satisfacción de usuarios	Que el proyecto cumpla con las expectativas que tienen los usuarios sobre la calidad, funcionalidad, impacto, beneficio general.	Percepción sobre la satisfacción de los usuarios.
<b>Categoría: Proceso y planeación de obra.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Duración y desviaciones de tiempo	Que se programe la obra de acuerdo a los estándares y naturaleza de la obra. Que las desviaciones sean excepcionales o extraordinarias (ej. Naturaleza) y controladas.	Que los tiempos planeados correspondan a la naturaleza de la obra y no a motivos burocráticos y administrativos. Si hubo desviaciones del tiempo. Causas de la desviación. Control de la desviación.
Especificaciones técnicas, funcionales y requisitos del cliente	Que al inicio del proyecto se encuentren claros, explícitos y documentados las especificaciones técnicas, funcionales y requisitos del cliente, así como manejo de los mismos.	Si existen documentos de especificaciones y requisitos. Cómo se manejan las desviaciones.

Secuencia de ingeniería, organización de actividades y administración del proyecto	Programación, seriación y sincronización de actividades, tiempos, responsables, hitos (como es en Administración de Proyectos). Que estén identificadas y controladas las actividades críticas.	Si de acuerdo a la complejidad de la obra se usaron cronogramas, planes, o técnicas de administración de proyectos. Si de acuerdo a la complejidad de la obra se identificaron y controlaron las actividades críticas.
Método constructivo, materiales y vida útil	Dependiendo de la selección se afectará calidad, vida útil, desgaste.	No aplica por el alcance de la evaluación.
Tecnología y medios.	Dependiendo de la selección se afectarán tiempos y costos de construcción.	No aplica por el alcance de la evaluación.
Normas y estándares.	Cumplimiento y seguimiento de normas cuando las haya. Seguimiento de buenas prácticas de acuerdo a la obra.	De acuerdo a la obra, si se siguieron normas técnicas o similares.
Documentación y planeación: Planes, planos, cálculos, bitácoras, entrega y memorias o documentos de entrega.	Que existan planes, planos, cálculos, bitácoras, entrega y memorias o documentos de entrega, de acuerdo a la naturaleza de la obra	Si de acuerdo a la complejidad de la obra se elaboraron, usaron y manejaron documentos de planeación.
<b>Categoría: Administración y ejecución de la obra</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Dirección de obra: coordinador, residente, supervisor	Que de acuerdo a la complejidad de la obra se tenga la organización directiva correspondiente.	Si hubo un perfil de dirección de obra.
Supervisión o auditoría externa	Que un actor externo verifique el cumplimiento de estándares (constructivos, calidad), especificaciones técnicas, planes.	No aplica para obras pequeñas.
Organización del trabajo.	Cuadrillas o equipos de trabajo, especialización, asignación de tareas, responsabilidades. Subcontratación.	Si hubo organización del trabajo de acuerdo a la obra. Si hubo subcontratación.
Presupuestación o costeo.	Costeo, precios unitarios	Si se hizo costeo (excepto en subcontratación).
Financiamiento vs Presupuestación	Presupuesto obtenido a la luz de la presupuestación o costeo	Porcentaje de financiamiento sobre presupuesto. Oportunidad o puntualidad del financiamiento.

Desviaciones de costo.	Que las desviaciones sean excepcionales o extraordinarias (ej. Accidentes o precios de proveedores) y controladas.	Si hubo desviaciones del costo. Causas de la desviación. Control de la desviación.
Entrega y verificación de resultados.	Que un cliente o usuario o administrador verifique y reciba el proyecto a su satisfacción y según requerimientos.	Si el cliente verificó y validó la entrega. Si hay acta entrega-recepción (memoria).
<b>Categoría: Mantenimiento.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Planeación del mantenimiento.	Que de acuerdo a la vida útil y desgaste natural de la obra, se prevean y planeen las actividades de mantenimiento. (Ej. Evaluación de estado físico, mantenimiento preventivo, calendario de mantenimientos).	Si se previeron y documentaron las necesidades de mantenimiento.
Programación y presupuestación del mantenimiento.	Que de acuerdo al plan de mantenimiento, se asignen recursos presupuestales	Si se asignaron recursos a las actividades de mantenimiento.
Organización y recursos para el mantenimiento (organización, materiales, equipo, y la maquinaria)	Que de acuerdo al plan de mantenimiento y sus recursos presupuestales, se cuente con recursos organizacionales	Si se cuenta con organización (áreas, personal), maquinaria y equipos, materiales.
Cumplimiento con los planes de mantenimiento	Concordancia entre los planes de mantenimiento y las acciones de mantenimiento.	Grado de cumplimiento de los planes y necesidades de mantenimiento.
<b>Categoría: Operación.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Planeación de la operación	Que de acuerdo al proyecto se designe un método de operación.	Si se diseñó y documentó un método óptimo de operación del proyecto.
Programación y presupuestación de la operación	Que de acuerdo al método de operación, se asignen recursos presupuestales.	Si se asignaron recursos presupuestales para la operación del proyecto.
Organización y recursos para la operación	Que de acuerdo al método de operación y sus recursos presupuestales, se cuente con recursos organizacionales.	Si se cuenta con organización para la operación del proyecto (áreas, personal), maquinaria y equipos, materiales.
Cumplimiento con los métodos y planes de operación	Concordancia entre los métodos y planes de operación y las acciones de operación.	Grado de cumplimiento de los planes y necesidades de operación.



### **Objetivo Específico 2.- Marco Metodológico Proyectos Productivos**

Las preguntas de investigación que orientaron el diseño metodológico del objetivo 2, son las planteadas en los TdR's de la ECRs 13-14 del P3x1.

A partir de las mismas se realizó un esquema de objetivos de análisis que se despliegan en éste apartado y que orientaron, posteriormente, el diseño del instrumento para la captación de los datos.

**Cuadro IV.2 Marco Metodológico Proyectos Productivos**

<b>Categoría: Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Capital propio	Que los dueños de la empresa cuenten con recursos propios para financiar, arrancar y hacer crecer el negocio. El capital puede ser financiero o físico (local para el negocio, maquinaria, tierras, ganado, etc.)	Qué tipo de capital propio aportaron los dueños de la empresa en el arranque del negocio (recursos financieros para la inversión, locales o terrenos, maquinaria, capital de trabajo, etc.). Registrar aportaciones de capital propio y su valor aproximado. Si los dueños de la empresa cuentan con capital propio que eventualmente pudieran aportar para el crecimiento de la empresa.
Acceso a financiamiento comercial o bancario	Que los dueños de la empresa puedan acceder a las opciones de financiamiento del mercado para arrancar o hacer crecer su negocio.	Qué tipo de financiamiento bancario, comercial o privado recibieron los dueños de la empresa en el arranque del negocio. Si los dueños de la empresa tienen capacidad de crédito bancario, comercial o privado para financiar el crecimiento de la empresa.
Acceso a financiamiento gubernamental	Que los dueños de la empresa puedan acceder a los programas gubernamentales o de apoyo gubernamental para arrancar o hacer crecer su negocio.	Qué tipo de financiamiento gubernamental o de programas gubernamentales recibieron los dueños de la empresa en el arranque del negocio. Si los dueños de la empresa tienen capacidad de recibir financiamiento gubernamental o de programas gubernamentales para financiar el crecimiento de la empresa.

Capacidad empresarial y emprendimiento	<p>Que se tengan las nociones básicas de la forma de hacer negocios.</p> <p>Que en la empresa haya liderazgo y capacidad de emprendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Iniciativa.</li> <li>-Actitud positiva hacia el riesgo.</li> <li>-Tolerancia a la incertidumbre y frustración.</li> <li>-Visión estratégica respecto de las oportunidades.</li> <li>-Necesidad de realización y éxito.</li> <li>-Autoconfianza.</li> <li>-Capacidad de aprendizaje.</li> <li>-Necesidad de autonomía e independencia.</li> </ul>	<p>Cuál es la experiencia de los miembros de la empresa en otros negocios.</p> <p>Identificar la motivación de los miembros de la empresa para emprender el negocio.</p> <p>Evaluar el nivel y suficiencia de las capacidades de los miembros de la empresa para dirigir y administrar el negocio.</p>
Habilidades y conocimiento técnico y operativo	<p>Que los miembros o los empleados del negocio tengan las habilidades y conocimientos técnicos y operativos conducentes al éxito del negocio.</p>	<p>Evaluar el nivel y suficiencia de las habilidades y conocimiento técnico y operativo que tienen los miembros del negocio.</p> <p>Evaluar el nivel y suficiencia de las habilidades y conocimiento técnico y operativo que tienen los empleados del negocio.</p> <p>Averiguar si los miembros de la empresa tienen acceso a programas o recursos para mejorar sus habilidades y conocimiento técnico y operativo.</p> <p>Averiguar si los miembros de la empresa tienen acceso a programas o recursos para mejorar sus habilidades y conocimiento técnico y operativo.</p>
<b>Categoría: Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio.</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Qué se espera</b>	<b>Qué queremos averiguar</b>
Planeación y estrategia empresarial	<p>Que exista un plan de negocio que defina cuál es la manera específica o única en que el negocio obtendrá su rentabilidad.</p> <p>Que el plan se siga o que se adecúe dependiendo del entorno, los resultados y los objetivos del negocio.</p>	<p>Averiguar si al comienzo del negocio se elaboró un verdadero plan de negocios o si solo se cumplió con un requisito administrativo.</p> <p>Cambios en los planes y la estrategia del negocio.</p>
Dirección y toma de decisiones	<p>Que se tenga definido un perfil de dirección dentro de la empresa y mecanismos claros para la toma de decisiones.</p>	<p>Si existe una estructura jerárquica y los mecanismos idóneos para la toma de decisiones de negocio entre los miembros de la empresa. La proporción de mujeres y los puestos que ocupan dentro de la organización.</p>

Organización y empleo	Que se definan perfiles, puestos o roles en la empresa de acuerdo a los requerimientos del negocio: proceso productivo, habilidades y conocimientos.	Definición de puestos o roles en el negocio y el número de empleados, formales o informales, de tiempo completo o parcial, permanentes o eventuales. Cambios en la organización y el empleo en el negocio.
Administración y contabilidad	Que se explicita la función administrativa con sus componentes principales.	Si existe dentro del proyecto productivo la responsabilidad de la administración. Si se lleva contabilidad y de qué manera. Si se manejan inventarios. Cambios en la función de administración.
Producción	Que se haga explícita la estrategia de producción como fuente de competitividad del negocio.	Averiguar si hay diferenciación competitiva por la estrategia de producción. Cambios en la estrategia de producción.
Mercado y ventas	Que se conozca del mercado, la diferenciación competitiva (precio, producto, plaza, costo). Que se hayan establecido estrategias de venta.	Averiguar si hay conocimiento del mercado y de la competencia. Averiguar si hay una estrategia de diferenciación competitiva y en qué se basa. Si está definida una estrategia de ventas. Evolución de las ventas Cambios en las estrategias de mercado y de ventas.

**Categoría: Resultados del negocio.**

Sub categoría	Qué se espera	Qué queremos averiguar
Rentabilidad	Que el negocio genere por lo menos un flujo de caja positivo o una rentabilidad operativa positiva como condición de su supervivencia en el corto plazo. Que el negocio genere rentabilidad económica positiva o utilidades netas como condición para su crecimiento y supervivencia.	Determinación de si hay o no flujo de caja positivo o rentabilidad operativa (ventas menos costos directos. No se calcula el nivel de rentabilidad operativa). Determinación de si hay o no utilidad neta o rentabilidad económica (sustrayendo costos de oportunidad y de inversión. No se calcula el nivel de rentabilidad económica). Evaluación del potencial de rentabilidad del negocio.
Acumulación y gestión de fondos	Que se acumulen y reserven utilidades, o excedentes o fondos para la reinversión y crecimiento del negocio. Que se acumulen y reserven utilidades, o excedentes o fondos para el pago de gastos de capital y del apoyo del Programa.	Determinar si hay acumulación y reserva de utilidades, o excedentes o fondos para la reinversión y crecimiento del negocio. Evaluar la conciencia sobre la necesidad de retribuir los apoyos del Programa con inversión en proyectos de la comunidad. Determinar si se acumulan y reservan utilidades, o excedentes o fondos para el

		pago de gastos de capital y del apoyo del Programa.
Mejora en el ingreso y situación personal de los integrantes del proyecto productivo	Que se haya registrado una mejora en el ingreso de los integrantes del proyecto productivo, o que ofrezca empleo a sus integrantes, o que genere mejor potencial productivo o económico.	Conocer la existencia y grado de mejora en el ingreso de los integrantes del proyecto productivo, o en su empleo o en su potencial productivo o económico.
Factores para el éxito del negocio	Que los factores externos sean conducentes al éxito del negocio: entorno económico, gobierno y política pública, entorno político y social, otros aspectos estructurales y coyunturas. Que los factores externos negativos sean debidamente manejados o para minimizar su impacto en el negocio.	Valoración sobre los factores externos sobre el negocio: tipo de factor, impacto y manejo del factor.

### **Objetivo Específico 3.- Marco Metodológico Relaciones Interinstitucionales**

Como parte de los objetivos definidos en los TdR's de la ECR's del P3x1, se señala que se busca medir la colaboración que existe entre los migrantes y los distintos niveles de gobierno. De manera específica, analizar en qué manera el Programa conjunta los esfuerzos de los migrantes con los diferentes niveles de gobierno, así como identificar qué elementos que se requieren para mantener la colaboración y participación de todos los actores (participantes).

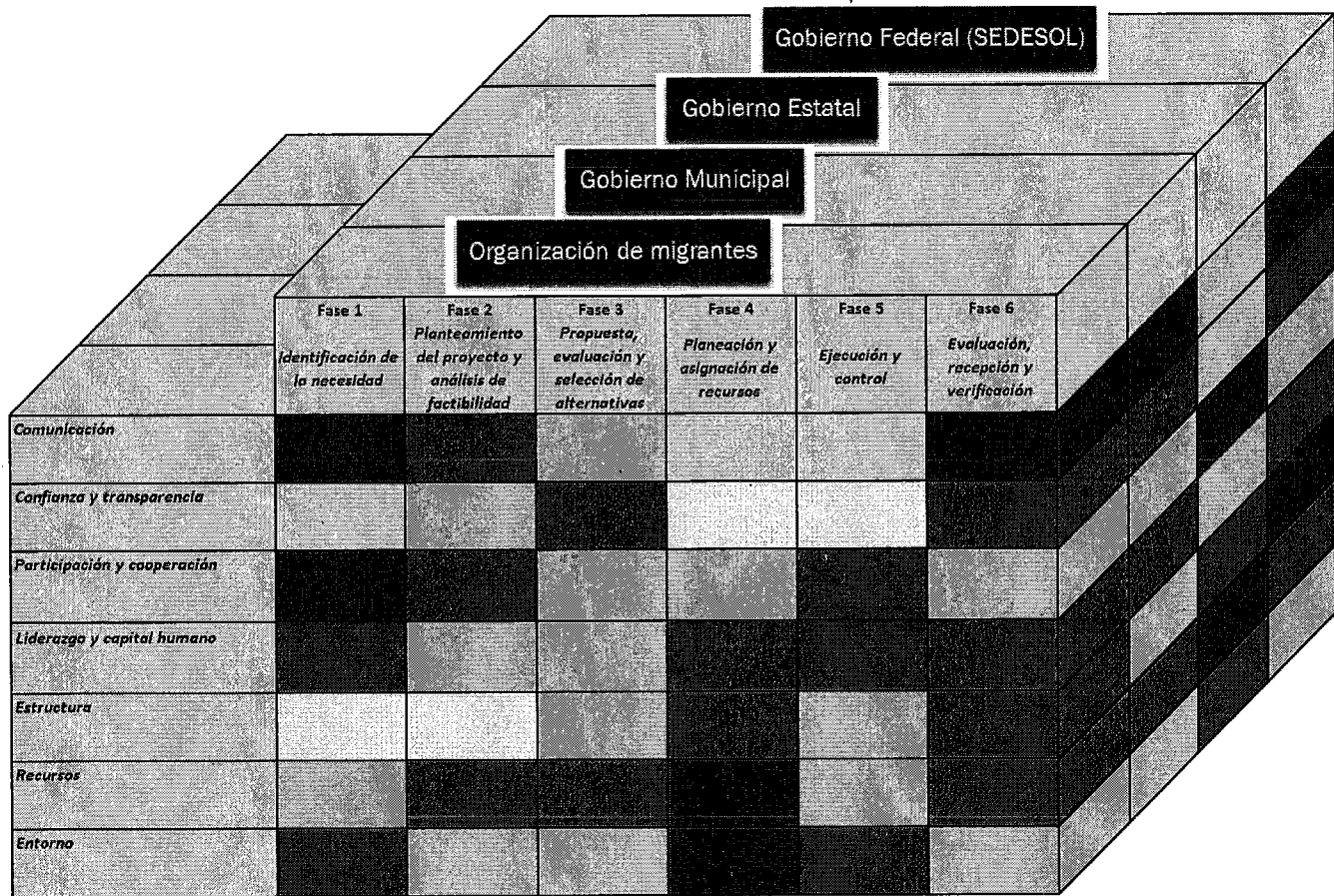
Siguiendo estos objetivos, lo primero que se hizo fue buscar literatura que pudiera explicar la colaboración entre organizaciones. Puesto que algunos participantes no forman parte de ningún nivel de gobierno, se consultaron casos que trascendieran el ámbito gubernamental. Se encontraron fundamentos teóricos de contexto de trabajo de la sociedad civil con el gobierno, los cuales fueron completados con casos de colaboración intergubernamental y estudios previos del P3x1.

Con ello se pudo construir una lista de aspectos o factores relevantes que nos ayudará a medir la coordinación, así como a identificar cuáles elementos han sido clave en la interacción de los participantes del P3x1<sup>12</sup>. Estos son: comunicación, confianza y transparencia, participación y cooperación, liderazgo y capital humano, estructura, recursos y entorno.

<sup>12</sup> Los siete aspectos o factores considerados como marco teórico y analítico para dar respuesta al objetivo tres de esta evaluación son el resultado de una adaptación culturalmente relevante del Modelo de evaluación de la capacidad colaborativa inter-organizacional propuesto por Susan Page Hocevar (2012). El modelo original se puede consultar en el sitio web: [http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/38477/inc\\_Thomas\\_ICC-Assessment.pdf?sequence=1](http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/38477/inc_Thomas_ICC-Assessment.pdf?sequence=1)". Ver también: Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Wilder Collaboration Factors Inventory*. St. Paul, MN: Wilder Research.

Al analizar la pertinencia de los factores para el P3x1, se hizo evidente que cualquier marco de referencia, para explicar la complejidad de la colaboración que necesita el Programa, requeriría especificar todos los momentos en los que ésta ocurre. Por ello se hizo una abstracción de las etapas<sup>13</sup> del proceso de ejecución del Programa, y que no están señaladas como tal en las ROP, que van desde la identificación de necesidades para los proyectos, hasta la entrega de los mismos.

**Figura IV.2 Ejes de análisis de la coordinación interinstitucional**



Los aspectos o factores relevantes para el análisis de la coordinación interinstitucional “eje aspectos” los podemos ver enlistados de forma vertical en el gráfico 4.1 y las etapas del proceso de ejecución del Programa “eje etapas” de forma horizontal. El “eje actores” que da profundidad al cubo, representa los distintos participantes entrevistados (organización de migrantes, así como funcionarios del gobierno federal, estatal y municipal) conforme a lo señalado en los TdR’s. Cada cruce, de los tres ejes antes mencionados, indica la exploración de un aspecto específico del análisis en una etapa del programa y con actor específico.

A continuación se detalla cada uno de los tres ejes.

<sup>13</sup> Si bien es cierto que no están señaladas específicamente en las ROP, el equipo consultor realizó una caracterización de las mismas apoyado en las propias ROP 2013 y 2014, junto con la información proporcionada por los distintos actores o participantes en la ejecución del P3X1.

## **I. Eje de los aspectos/factores**

### **¿Qué se entiende por colaboración interinstitucional?**

La colaboración se entiende como una relación entre dos o más organizaciones para lograr un objetivo en común.

Tiene como característica ser relativamente perdurable. Requiere de la creación de nuevas estructuras fuera de las ya establecidas en la propia organización, de tal forma que cierto nivel de autoridad descansa en la estructura misma de colaboración. La rendición de cuentas también ocurre como grupo de colaboración, además de las responsabilidades que cada participante tenga en su organización.

Existen aspectos o factores que resultan clave en la presencia de colaboración. Para el contexto del P3x1, y conforme a las inquietudes manifestadas en los términos de referencia de la presente evaluación, se definieron los siguientes como los más adecuados:

#### **1. Comunicación.**

Hace referencia a los canales utilizados por los participantes dentro del grupo de colaboración para compartir información, dar sus opiniones y mantenerse al tanto de los hechos más relevantes dentro del proyecto en el que colaboran.

**1.1 Canales definidos.** En un grupo con buena comunicación, las responsabilidades de comunicación están bien definidas desde el principio, y existen canales formales de comunicación, debidamente descritos y escritos en algún documento normativo. Adicionalmente, se han desarrollado canales informales que facilitan y complementan el entendimiento esperado con los más formales.

**1.2 Abierta y cordial.** En un grupo con buena comunicación, se discuten abiertamente los asuntos del proyecto, y esto ocurre en un ambiente cordial, que respeta la diversidad de opiniones y enfoques.

**1.3 Oportuna.** En un grupo con buena comunicación, se comparte la información que se requiere para trabajar, en el momento oportuno con la frecuencia debida.

**1.4 Información adecuada.** En un grupo con buena comunicación, se comparte la información que se requiere para planear, discutir, tomar decisiones y ejecutar.

**1.5 Redes distribuidas.** En un grupo con buena comunicación, hay interacción entre todos los miembros, y la emisión de información no está concentrada en ningún participante, más allá de sus funciones. Es decir, se esperaría ver aproximadamente el mismo número de interacciones entre todos los participantes. También se buscaría la reciprocidad en la comunicación entre los participantes, esto es, que la comunicación no siempre sea

emitida por unos pocos, con los demás de receptores. Redes de comunicación donde hay reciprocidad indican involucramiento e iniciativa por parte de todos los participantes, y que todos tienen información relevante que compartir.

## **2. Confianza y cultura de colaboración.**

Se refiere a la historia de colaboración y relación de confianza que tienen las organizaciones, bajo el entendido de que las experiencias previas de colaboración, facilitan el camino de futuras colaboraciones. Se busca conocer qué tan importante es la colaboración como instrumento de trabajo entre las organizaciones, así como medir qué tan fácil se da la confianza.

*2.1 Historia de colaboración.* En un grupo que requiere colaborar, si las organizaciones participantes tienen experiencias previas de colaboración en general, es más fácil que ocurra la colaboración. En las organizaciones colaborativas, la colaboración es una herramienta de trabajo muy usada para resolver problemas. Si las organizaciones que requieren colaborar han colaborado previamente para el proyecto en cuestión u otros similares de manera relativamente exitosa, la colaboración ocurrirá de manera más fluida y habrá más confianza entre los participantes.

*2.2 Respeto y confianza.* En un grupo que requiere colaborar, los miembros del grupo tienen un entendimiento compartido de respeto hacia las otras organizaciones con las que tienen que colaborar, y lo entienden como requerimiento esencial de la confianza.

*2.3 Transparencia.* En un grupo que requiere colaborar, hay transparencia en todas las etapas del proyecto en el que se colabora. Es un elemento indispensable para la confianza, y mientras más se permita a todos los participantes involucrarse en todas las etapas del proyecto, más confianza habrá.

## **3. Participación e igualdad**

Hace referencia a las motivaciones de la participación o membresía en el grupo de colaboración, y a las condiciones de dicha participación. Puesto que la colaboración se trata de una relación relativamente perdurable, las motivaciones de participación de los miembros deben de ser lo suficientemente fuertes y claras para garantizar un nivel de participación comprometido.

En el mismo sentido, los compromisos que se alcancen durante las sesiones del grupo de colaboración, requieren que los participantes tengan el nivel de autoridad necesario para que se sostengan los acuerdos ahí definidos.

Y, dado que una de las riquezas de la colaboración es la diversidad de información y perspectivas que pueden surgir, se considera indispensable garantizar el acceso y participación igualitarias al exterior y dentro del grupo de colaboración.

3.1 *Alineación de Incentivos y motivación.* En un grupo de colaboración con participación comprometida de sus miembros, éstos perciben que los beneficios de la colaboración, sobrepasan los costos. Los participantes identifican bien los objetivos que busca el grupo de colaboración y los perciben como alcanzables y exitosos. Estos beneficios de colaboración se dan en el nivel individual de cada participante, en el nivel de cada organización, y como grupo de colaboración.

3.2 *Igualdad e inclusión.* En un grupo de colaboración con participación incluyente, todos los miembros son tomados en cuenta, y el acceso al grupo no está restringido por género, etnia, filiación política, raza, preferencia sexual ni ningún otro motivo que no esté relacionado con las características del proyecto o la razón de ser del grupo.

3.3 *Cooperación y compromiso.* En un grupo de colaboración con participación comprometida de sus miembros, éstos consideran prioritarias las actividades del grupo dentro de su agenda. Los participantes asisten a las sesiones de colaboración y tienen el nivel adecuado para tomar acuerdos, ya que no se podrá lograr los intereses de todos al mismo tiempo.

#### **4. Liderazgo y capital humano**

Se refiere a las habilidades interpersonales y de liderazgo con las que cuenta el grupo de colaboración. La postura de los líderes constituye un elemento clave que tiene el potencial de facilitar la colaboración, y la consecución de los objetivos del grupo. De ahí que el liderazgo se considere relevante en sí mismo.

4.1 *Roles de participación aceptados.* En un grupo de colaboración, el trabajo se realiza mejor si todos los participantes del grupo conocen sus propias funciones y las de los demás, y están de acuerdo con los roles que cada uno juega.

4.2 *Liderazgo fuerte.* En un grupo de colaboración, el trabajo se realiza mejor si los participantes que sean considerados como líderes, tienen habilidades interpersonales para serlo, y son respetados y seguidos en sus respectivas organizaciones. Ayuda en particular, que los líderes crean en la colaboración como algo necesario para lograr sus objetivos.

4.3 *Motivación de los actores.* En un grupo de colaboración, el trabajo se realiza mejor si los participantes perciben que están siendo recompensados correctamente, y que sus esfuerzos son proporcionales a los resultados obtenidos.



4.4 *Habilidades para la colaboración.* En un grupo de colaboración, el trabajo se realiza mejor si los participantes tienen habilidades interpersonales que ayudan a la colaboración, como la capacidad de escucha, la tolerancia a lo distinto, tolerancia a la frustración, madurez emocional, expresión verbal y escrita correctas, y otras.

4.5 *Capacitación para la participación.* En un grupo de colaboración, el trabajo se realiza mejor si los participantes han recibido capacitación sobre el proyecto mismo en el que colaboran, o sobre algún conocimiento relacionado con el mismo.

## **5. Estructura**

Hace referencia a la sistematización de las actividades que requieren el esfuerzo de colaboración.

5.1 *Entendimiento de las reglas.* En un grupo de colaboración, se dará más colaboración mientras todos tengan un mejor entendimiento y aceptación de las reglas. Ya que se respetarán más las mismas, y por lo tanto habrá más confianza en el proceso durante el cual se colabore. Para ello, los participantes deben percibir que las actividades a través de las cuales colaboran, están correctamente reflejadas en las reglas.

5.2 *Flexibilidad y cumplimiento.* En un grupo de colaboración, se dará más colaboración si las reglas permiten cierta flexibilidad, ya que ésta es necesaria para poder acomodar los intereses de todos.

5.3 *Resolución de conflictos.* En un grupo de colaboración, se garantizará más la duración de la colaboración si se cuenta con mecanismos de resolución de conflictos, ya que surgirán de una forma u otra

## **6. Recursos**

Se refiere a los recursos requeridos para mantener el funcionamiento del proyecto u objetivo para el cual existe el grupo de colaboración, lo cual incluye los necesarios para la existencia del grupo mismo.

6.1 *Tiempo, instalaciones y otros materiales.* Un grupo de colaboración tendrá más probabilidad de seguir existiendo, si se le asigna tiempo suficiente, los materiales necesarios, el equipo de trabajo requerido, así como las instalaciones adecuadas para la realización del proyecto y el trabajo de colaboración que lo facilita.

6.2 *Personales.* Un grupo de colaboración tendrá más probabilidad de seguir existiendo, si se le asigna el personal requerido y suficiente, ya sea como parte de las funciones dentro de un puesto del organigrama, o mediante la contratación ex profeso de personal que participe en el proyecto en general y en el grupo de colaboración.

6.3 *Financieros o presupuestales.* Un grupo de colaboración tendrá más probabilidad de seguir existiendo, si se le asignan suficientes recursos monetarios para el proyecto en general, incluyendo el grupo de colaboración.

## **7. Entorno**

Hace referencia a las circunstancias que rodean a las organizaciones que colaboran, que están fuera de su control y que pueden impactar de alguna manera la colaboración. El proyecto, y la colaboración misma que requiere el proyecto, deben de ser “vendidas” afuera de las organizaciones involucradas, con el propósito de que se les faciliten los recursos y apoyo necesarios.

7.1 *Entorno político y gubernamental.* Un grupo de colaboración se verá positivamente afectado por un entorno político en el que sus actores perciban el proyecto y la colaboración que requieren, como algo “rentable”.

7.2 *Entorno social.* Un grupo de colaboración se verá positivamente afectado por un entorno social e histórico en el que los actores afectados e involucrados por el proyecto, lo perciban a éste y a la colaboración que se requiere como algo benéfico para sus comunidades.

7.3 *Adaptabilidad al cambio.* Un grupo de colaboración perdurará más en el tiempo si está diseñado para adaptarse a cambios en el entorno.

## **II. Eje de etapas del Programa**

### **1. Identificación de la necesidad**

Durante esta etapa, se contemplan todas las actividades que realizan todos los actores involucrados oficial y extraoficialmente para identificar las necesidades de las localidades.

Esto incluye la realización de consultas a nivel local y regional, llevadas a cabo por cualquier autoridad u organismo, la recopilación de estadísticas sociodemográficas relevantes, la elaboración de estudios y planes de desarrollo local o regional llevadas a cabo por cualquier autoridad u organismo, las reuniones llevadas a cabo por los clubes de migrantes y los clubes espejo, así como cualquier conversación sostenida entre los líderes de la localidad y de los migrantes que se relacione con el diagnóstico de necesidades.

### **2. Idea y formulación de proyecto**

Durante esta etapa, se acorta la larga lista de necesidades de estas localidades o municipios.

Se espera que entre los líderes de la localidad y los migrantes haya una discusión previa sobre la urgencia de una u otra necesidad.

Las ideas son transformadas en proyectos, y se van priorizando unas ideas sobre otras, pronto destacan las realizables de las no realizables, dentro del contexto del P3x1.

En ocasiones, esta concreción requerirá la elaboración de un análisis técnico previo, pero en muchas otras, dada la experiencia de quienes realicen este ejercicio, se podrá resolver con cifras estimadas.

Finalmente, se harán ajustes, respondiendo a factores no estrictamente del proyecto, sino sociales, políticos o de coyuntura.

### 3. *Presentación, evaluación y selección de proyectos*

En esta etapa los proyectos son presentados formalmente para su participación en el P3x1.

Se llevan a cabo las sesiones del COVAM en donde se discuten los proyectos de todas las localidades o municipios. Se revisan los proyectos conforme a criterios técnicos, los cuales son evaluados tanto por académicos como por funcionarios de la SEDESOL de las delegaciones y de unidad ejecutora, en el marco del subcomité técnico conformado en el COVAM.

También se asume que, de manera complementaria a la discusión y con base en criterios técnicos, se lleve a cabo una negociación entre los participantes, que incorpore otros criterios y que permita priorizar unos proyectos sobre otros. Esto, por supuesto, aplicado a aquellos proyectos que sí cumplan con los criterios técnicos mínimos.

Una vez conformados todos los criterios, se decide la selección de los proyectos, y se gestionan los trámites necesarios para preparar la asignación del recurso.

### 4. *Planeación y asignación de recursos.*

La actividad de planeación puede comenzar aún antes de que se haya realizado la tramitación de la asignación del recurso, una vez aprobado el proyecto en el COVAM.

Dado que el tiempo del ciclo de ejecución del Programa es muy corto, de un año, es de esperarse que desde antes de la presentación en el COVAM, varios proyectos tengan ya un plan de actividades, que incluya la contratación de proveedores, de empleados, consultores o cualquier otra adquisición.

En esta etapa se da de manera formal y definitiva la planeación, y se llevan a cabo las gestiones necesarias para que se asigne el recurso por parte de los diferentes niveles de gobierno.

Esto comprende la compilación de las aportaciones financieras y presupuestales de los distintos niveles de gobierno y la canalización de los recursos operativos y administrativos al ejecutor. Quien, para el caso de ser el municipio, debe a su vez reasignar el recurso a las distintas áreas operativas involucradas.

**5. Ejecución y control.**

Durante esta etapa se ejecutan los proyectos (obra o productivos) conforme a lo planeado y autorizado (plasmado en el expediente técnico). Conforme avanza la ejecución, se va reportando y se llevan a cabo actividades de control de gastos, así como de verificación del avance mismo.

**6. Evaluación, recepción y verificación.**

En esta etapa se entrega el proyecto (obra o productivos), ya sea que involucre la recepción de la obra, o de finalización del proyecto de manera escrita.

**III. Eje de los participantes o actores**

Conforme a los TdR's, se identifican los siguientes participantes entrevistados:

1. Club u organización de migrantes, se procuró entrevistar al presidente y a otros miembros del Club.
2. Federación de clubes de migrantes, se procuró entrevistar al presidente y a otros miembros del Club.
3. Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM), se procuró entrevistar al Delegado de la SEDESOL en el estado, por ser las delegaciones las que convocan y moderan dichos comités.
4. Clubes espejo<sup>14</sup>, se procuró entrevistar a quienes ocupen cargos directivos o de liderazgo en dichos clubes, y a quienes lo hayan hecho durante los años 2013 a 2014.
5. Gobierno federal, se procuró entrevistar a las Unidades Responsables del Programa, para observar cómo llevan a cabo los análisis técnicos.
6. Gobierno estatal, se procuró entrevistar a aquéllos que hayan participado en los comités de obra pública, y/o a los responsables de política de migrantes, y/o a los responsables de desarrollo social y/o a los responsables de la política económica.
7. COPLADE (Comisión de Planeación para el Desarrollo), se procuró entrevistar a quien haya sido Director durante el periodo de planeación.
8. Gobierno Municipal, se procurará entrevistar al Presidente Municipal, al Director de Obras, a los funcionarios responsables de desarrollo económico y/o a los contratistas o ejecutores de las obras y

---

<sup>14</sup> La figura de Club Espejo fue introducida hasta 2014. Muchos actores no reconocen a esa figura con ese nombre, por lo que en toda la evaluación se tratan indistintamente y como equivalentes los términos de "representante de los migrantes" y de "Club Espejo"

proyectos productivos. Preferentemente a quienes hayan ocupado dicho cargo o hayan estado involucrados durante los años 2013 y 2014.

#### **IV. Características deseadas del Programa**

A partir de la identificación del marco teórico que sustenta el Programa, en consonancia con las ROP, se definió una lista de características deseadas del P3x1:

1. Que la comunicación del Programa informe con claridad y a tiempo las prioridades, reglas, mecánica y beneficios esperados del mismo.
2. Que la comunicación del Programa en todas sus etapas se realice con medios eficientes, adecuados para que todos los actores comprendan las características de los proyectos y su orientación al desarrollo comunitario.
3. Que haya una comprensión adecuada de las prioridades del Programa y su selección de proyectos, reglas, mecánica y beneficios esperados (orientación al desarrollo comunitario) por parte de los miembros de la comunidad, los beneficiarios, los migrantes, los operadores y los funcionarios de los tres niveles de gobierno.
4. Que fomente el contacto entre los miembros de la comunidad y los migrantes, así como la organización, la participación y la cooperación de los actores: migrantes, comunidad, gestores o representantes comunitarios. Que se provoque una intencionalidad auténtica por resolver los problemas de la comunidad fomentando los lazos de identidad.
5. Que se capten proyectos que surjan de motivaciones derivadas de un sentido de pertenencia y organización social ya existentes que se traduzcan en acción, potenciando el impacto de la organización y cooperación de los migrantes en el desarrollo comunitario.
6. Que se logre la sostenibilidad de la participación y la organización de los migrantes y sus comunidades: que la existencia de los clubes (independientemente de si ya existían o se formaron para beneficiarse del Programa) sea duradera y tenga actividad fuera del marco del Programa con fines de desarrollo comunitario.
7. Que cuente con mecanismos que logren la participación activa del migrante, de la comunidad local y de los tres niveles de gobierno en todas las etapas del proyecto (1. Identificación de las necesidades, 2. Idea y formulación del proyecto, 3. Presentación, evaluación y selección de proyectos, 4. Planeación y asignación de recursos, 5. Ejecución y control del proyecto, y 6. Evaluación, recepción y verificación del proyecto).
8. Que el Programa y sus proyectos se desarrollen en un marco de participación comunitaria, y en lo posible aprovechando estructuras de organización social o comunitaria ya existentes (ejemplo: comités comunitarios o comités de obras).

9. Que los proyectos sean formulados con calidad: que sean eficientes (con costo adecuado, valor por dinero), técnicamente correctos, factibles, y que los beneficios sean explícitos en su contribución al desarrollo comunitario. Que su formulación tenga confluencia de perspectiva técnica-económica con perspectiva social y de desarrollo comunitario.

10. Que se cuente con información y criterios de priorización claros para todos los participantes, que orienten la formulación y selección de los proyectos hacia el impacto/desarrollo comunitario y que haya una ponderación de criterios más explícita.

11. Que los proyectos seleccionados sean los mejores: los de mayor calidad en el aspecto técnico-económico y de impacto en el desarrollo comunitario.

12. Que la selección de los proyectos (evaluación a partir de una interpretación de criterios explícitos y votación) dentro de un proceso participativo, incluyente, igualitario y democrático.

13. Que los proyectos sean ejecutados de manera planeada y profesional.

14. Que los migrantes puedan recopilar a tiempo los recursos financieros suficientes, conforme a los tiempos marcados por el Programa.

15. Que los gobiernos estatales y municipales tengan disponibles suficientes recursos financieros para los proyectos que los migrantes estén dispuestos a financiar, y que lleguen a tiempo y sin dificultades administrativas o burocráticas.

16. Que haya claridad y eficiencia tanto en la asignación de recursos para los proyectos como en su ejecución y entrega, de tal forma que se genere confianza entre todos los participantes y exista transparencia (que haya acceso a la información sobre la prioridad de los proyectos seleccionados, la asignación de los contratos atendiendo a criterios de competitividad, el monto y el origen de las aportaciones, así como la correcta ejecución y cierre de los proyectos).

17. Que los responsables de vigilar la aplicación del recurso en las localidades, los Clubes Espejo, las instancias de supervisión y contraloría (ej. delegación estatal de la SEDESOL) y la comunidad en general, cuenten con las herramientas (información y capacitación) para dar seguimiento a la ejecución y entrega adecuada de los proyectos.

18. Que los beneficiarios y la comunidad en general, tengan conocimiento de quiénes financiaron la obra, tanto de la parte de los migrantes, como del Programa en sí.

19. Que las autoridades se comprometan a destinar recursos al mantenimiento y operación de las obras financiadas, y que los Clubes Espejo vigilen que así sea.

20. Que se comuniquen los resultados de los proyectos y sus evaluaciones con la comunidad y otros actores para generar insumos para la planeación, continuidad y futuras decisiones (retroalimentación y ciclo de calidad).
21. Que la comunicación del Programa en la fase de evaluación y selección de proyectos sea clara y proporcione el conocimiento requerido para que sean seleccionados los mejores proyectos.
22. Que se promueva el que los distintos actores (especialmente los migrantes) generen conocimientos y estrategias para superar dificultades en la ejecución de sus proyectos.
23. Que los proyectos se materialicen, a pesar de los obstáculos que se puedan encontrar y que logren sobrevivir en el tiempo contando con recursos para su mantenimiento (en el caso de las obras), recuperación de la inversión (en proyectos productivos) y mejora continúa.
24. Que la comunicación del Programa y sus criterios de priorización (incluyendo la información oficial publicada y la orientación y asesoría que brindan los operadores) oriente la formulación de los proyectos para que sean diseñados con calidad técnica-económica y contribuyan al desarrollo comunitario.
25. Que se cuente con reglas y mecanismos efectivos para la resolución de conflictos (disensiones y diferencias de intereses) durante todas las etapas del Programa.
26. Que se cuente con los recursos materiales diversos para propiciar los procesos participativos en las distintas fases del Programa (instalaciones, servicios de telecomunicaciones, automóviles, etc.)
27. Que la participación de las mujeres sea igualitaria a lo largo de todas las fases del Programa, que sea efectiva y su rol en los proyectos sea activo, con poder de decisión y liderazgo.
28. Que la participación de las comunidades indígenas, grupos vulnerables, clubes pequeños o localidades pequeñas y alejadas sea igualitaria a lo largo de todo el Programa, que sea efectiva y su rol en los proyectos sea activo, con poder de decisión y liderazgo.
29. Que se cuente con mecanismos para superar/enfrentar adversidades del entorno cambiante o para aprovechar aspectos del mismo (en los ámbitos político, gubernamental, social y demográfico).

## **V. Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación que orientaron este objetivo surgen del cruce entre el Modelo de Cooperación Interinstitucional, los TdR's y el marco teórico-conceptual del desarrollo comunitario, en el siguiente cuadro se enlistan las 8 preguntas generales de investigación, sin embargo, se desarrollaron 29 preguntas específicas que se incluyen en el Anexo A.

**Cuadro IV.3 Preguntas de investigación por aspecto del marco analítico del objetivo específico 3**

INTERACCIÓN	¿Se genera entre los participantes una interacción con frecuencia oportuna, sin que se excluya a nadie, permitiendo una colaboración funcional dentro del P3x1?
COMUNICACIÓN	¿Se genera entre los participantes comunicación oportuna y eficiente, que posibilita el entendimiento correcto por parte de todos los involucrados de los objetivos, prioridades, reglas, funcionamiento y controles del P3x1?
CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	¿Se genera entre los participantes mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que ayudan a brindar un ambiente de confianza, que resultan en una mayor participación y aportación financiera por parte de los involucrados?
PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN	¿Se genera entre los participantes un proceso participativo activo, comprometido e incluyente (igualitario), que permite desarrollar una visión compartida de los beneficios y objetivos del P3x1, así como conducir una correcta implementación del Programa reflejada en la calidad de los proyectos y en la perdurabilidad de los lazos generados por el Programa?
LIDERAZGO	¿Se genera entre los participantes los liderazgos adecuados, que permiten sortear los obstáculos y así concretar las metas del P3x1?
ESTRUCTURA	¿Se generan reglas flexibles y pertinentes, que impulsan que los proyectos del Programa sean formulados con calidad, seleccionados con criterios claros de excelencia, y debidamente revisados en su ejecución, en un ambiente de participación igualitaria que prevea la resolución de conflictos?
RECURSOS	¿Se cuenta con los suficientes recursos para la correcta implementación del Programa, incluyendo los financieros aplicados a los proyectos, los materiales que requiere la operación del Programa, así como las capacidades humanas para llevará a cabo todas las tareas que exigen las ROP?
ENTORNO	¿Se generan factores en el entorno de las comunidades que faciliten o dificulten una propuesta de proyectos más orientada a los objetivos de desarrollo económico, un proceso participativo más activo e igualitario, una selección de más excelencia de los proyectos, y/o una mejor implementación de los mismos?



Con el marco analítico planteado y las preguntas de investigación generadas, se realizó un estudio cualitativo, aunque incluyendo, en el mismo, análisis realizados para el estudio que dio respuesta a los objetivos específicos 1 y 2.

La principal técnica de recolección de datos empleada en este objetivo fue la entrevista semiestructurada, aplicada a los distintos actores involucrados en el P3x1: clubes y federaciones de migrantes, funcionarios de gobierno municipal, funcionarios de delegaciones estatales de la SEDESOL, funcionarios de dependencias estatales y representantes de los migrantes (o clubes espejo). El diseño de la guía de entrevista incluyó los aspectos detallados en este apartado y se presentará en el siguiente apartado.

De manera adicional, se consultaron las fuentes de información oficial del Programa, los resultados de la encuesta realizada para responder a los objetivos específicos 1 y 2 de esta evaluación y otras fuentes de documentación adicionales.

## **4.2 Consideraciones para prueba piloto.**

### ***Selección del Estado de Querétaro para la prueba piloto.***

En el ejercicio de muestreo se seleccionaron nueve estados para el trabajo de campo.

Objetivo 1. Análisis de proyectos de infraestructura. Selección de ocho estados.

Objetivo 2. Análisis de proyectos productivos. Selección de ocho estados.

Objetivo 3. Análisis de relaciones interinstitucionales. Selección de ocho municipios en cuatro estados (como submuestra de la muestra total de nueve estados).

El Estado de Querétaro se seleccionó para la prueba piloto por tres motivos:

- 1) Variedad de proyectos, tanto de infraestructura como productivos.
- 2) Cercanía con la Ciudad de México y facilidad para organizar la logística para un equipo de trabajo grande, que incluyó a siete consultores de la empresa evaluadora y a tres funcionarios de la DGEMPS, la UMR y del BID.
- 3) Posibilidad de aprovechar los aprendizajes, adecuaciones y gestiones de logística para el levantamiento de los municipios de Landa de Matamoros y San Joaquín, que sí están incluidos en la muestra final.
- 4) Dentro del Estado de Querétaro se seleccionaron cinco municipios que no formaron parte de la muestra definitiva. Los municipios fueron:
  - Amealco de Bonfil
  - Cadereyta de Montes
  - Ezequiel Montes
  - Pedro Escobedo
  - Tolimán

### ***Preparación de la Prueba Piloto.***

Para la preparación de la prueba piloto se hicieron los siguientes trabajos:

- 1) Análisis de la información geográfica, social, política, demográfica y económica de los cinco municipios.
- 2) Selección de una lista representativa de los proyectos a entrevistar, que incluyó a diez proyectos de infraestructura y seis proyectos productivos (ver Anexo E)
- 3) Planeación de una ruta logística para dos equipos de trabajo, junto con un itinerario de trabajo (se incluye el itinerario en el Anexo E).
- 4) Gestión de la ruta logística e itinerario con el personal responsable del P3x1 en la Delegación Estatal de la SEDESOL.
- 5) Solicitud y análisis de los expedientes de los proyectos a ser entrevistados.

### **4.3 Métodos para el Análisis de Resultados (Objetivos Específicos 1,2, y 3)**

#### ***Objetivo Específico 1 y 2***

Los datos obtenidos mediante los instrumentos 1 y 2 de esta evaluación fueron capturados en una base de datos y analizados mediante el Programa STATA versión 11. Se recodificaron los reactivos con sentido negativo de cada instrumento, se crearon las variables requeridas para los análisis y se siguieron los procedimientos sugeridos para cada uno de ellos.

Se realizaron análisis descriptivos para todos los reactivos de los instrumentos, identificando la frecuencia relativa, la frecuencia absoluta y las distribuciones de los datos (ver Anexo M). Se segmentaron las bases de datos para obtener análisis por entidad federativa, tipo de proyectos u obras. Además de los análisis descriptivos se ejecutaron algunas tablas de contingencia.

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados del análisis de la información se diseñó una estrategia considerando los datos descriptivos y, los elementos del marco analítico a la luz de los aspectos establecidos (ver Anexo H para Objetivos Específicos 1 y 2).

#### ***Objetivo Específico 3***

Se reporta aquí un resumen de la estrategia de análisis de los datos del objetivo específico 3. Se puede consultar información adicional en el Anexo H.

Para el análisis de la información recolectada mediante las entrevistas, se utilizó un formato de reporte de entrevistas (Ver Anexo B para Objetivo Específico 3). Se empleó como estrategia la categorización de la información a partir de los aspectos del modelo de cooperación interinstitucional. Se generó un documento en donde se integró la información recabada por actor y entidad federativa de cada categoría analizada.

Se emplearon múltiples métodos de triangulación de datos cualitativos<sup>15</sup>: triangulación por jueces (incluyendo y contrastando la información e interpretación de los distintos entrevistadores), triangulación por técnicas de

---

<sup>15</sup> Denzin, Norman y Lincoln, Yvonna (1994), *The Sage handbook of qualitative research*, Sage, EUA.

recolección de la información (retomando información reportada en los objetivos 1 y 2) y triangulación por actores informantes (contrastando las valoraciones reportadas sobre cada aspecto evaluado en los distintos actores).

Para el análisis de la totalidad de la información considerada (entrevistas, datos de la encuesta y otras fuentes documentales) se diseñó una matriz de estrategias de análisis e interpretación (ver Anexo H) en donde se plantea, por cada pregunta de investigación, las fuentes de información consultadas, los pasos a seguir para el análisis y la estrategia para interpretar los datos tanto cualitativos como cuantitativos.

## V. Síntesis del Reporte Operativo de Trabajo de Campo

### 5.1 Reporte de Prueba Piloto

La prueba piloto se ejecutó cumpliendo sus objetivos y obteniendo los siguientes resultados:

- a) Entrevista a ocho proyectos de infraestructura y seis proyectos productivos. Los proyectos de infraestructura tuvieron encuestas respondidas por responsables de obra de los municipios y de dos a cuatro beneficiarios locales.
- b) Entrevista de profundidad con tres representantes municipales y con dos funcionarios de la Delegación de la SEDESOL en el Estado de Querétaro.
- c) Pláticas informales con beneficiarios y con funcionarios públicos municipales y federales, que ayudaron a comprender mejor la operación del P3x1 en el Estado de Querétaro y el potencial de mejora de los instrumentos aplicados.

#### *Principales hallazgos*

Entre los principales hallazgos de la prueba piloto deben destacarse los siguientes:

- a) El instrumento para proyectos de infraestructura funcionó razonablemente bien, pero necesitó de algunos cambios menores.
- b) El instrumento para beneficiarios de proyectos de infraestructura funcionó razonablemente bien, pero necesitó de algunos cambios menores.
- c) El instrumento para proyectos productivos es demasiado largo, las escalas de evaluación no son las adecuadas, algunos reactivos no funcionaron adecuadamente. En general necesitó varios cambios.
- d) El instrumento para relaciones interinstitucionales es demasiado largo y la entrevista dura mucho tiempo. Sin embargo, los reactivos fueron adecuadamente comprendidos por los entrevistados, por lo que sólo se requirieron algunos cambios menores.
- e) Durante la prueba piloto se entrenó a los consultores que serían responsables del levantamiento en campo y se evaluó y supervisó su técnica de aplicación de encuesta y de diálogo con el entrevistado.
- f) Se descubrió la importancia de negociar con las autoridades locales, ajustes a la logística e itinerarios propuestos por el equipo evaluador en virtud de su conocimiento de la realidad de cada localidad.

Asimismo se detectó que era indispensable el acompañamiento de las autoridades locales para ubicar con precisión el proyecto (de infraestructura o productivo) a evaluar.

## **5.2 Reporte de Trabajo de Campo para los Objetivos Específicos 1 y 2**

La duración programada para el trabajo de campo fue de 4 semanas, mismas en las que el equipo evaluador realizó inspecciones y verificaciones *in situ* del total de proyectos de infraestructura de la muestra, efectuó levantamientos de encuestas de beneficiarios aleatorios de las mismas, y sostuvo entrevistas con responsables de los proyectos productivos. Lo anterior fue realizado en un total de 45 municipios pertenecientes a los estados de Chiapas, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Querétaro, Yucatán y Zacatecas.

El tamaño de la muestra de proyectos de infraestructura diseñada para la presente evaluación se compone de 239 obras y se adicionaron a la muestra 69 obras de los municipios en los que se realizó trabajo de campo. Con ello se alcanzó una representatividad nacional para los 28 estados en donde operó el Programa en el 2013-2014 representando un universo total de 3,171 para todo el periodo de evaluación. El equipo evaluador logró realizar un levantamiento de información en 293 proyectos de infraestructura<sup>16</sup>.

En el caso de la muestra de beneficiarios de obras de infraestructura se contempló un mínimo total de 640 beneficiarios, número que resulta representativo del total de beneficiarios nacionales de proyectos de infraestructura, los cuales ascendieron a 7, 569,205 para el periodo de evaluación<sup>17</sup>. En el trabajo de campo se logró la aplicación de 641 encuestas a beneficiarios.

Para el caso de proyectos productivos, el tamaño de la muestra contempló 176 casos, mismos que resultarían representativos de los 459 proyectos totales beneficiados para el periodo de evaluación. Durante el levantamiento de información se logró localizar y aplicación exitosamente el instrumento en 160 casos. Para un desglose por región y por estado del alcance del trabajo de campo, ver el Anexo I.

Para la observación de los itinerarios seguidos durante el trabajo de campo, se sugiere observar el Anexo K.

## **5.3 Reporte de Trabajo de Campo para el Objetivo Específico 3**

Se realizaron 51 entrevistas programadas a actores del P3x1 en las cuatro entidades federativas seleccionadas (Guanajuato, Jalisco, Yucatán y Zacatecas), además de 13 adicionales para ampliar la información. Para ver el detalle de los actores entrevistados, el rol o cargo, el Municipio o Estado al que pertenecen, el entrevistador que realizó la entrevista, así como la fecha y lugar de entrevista, se puede consultar el Anexo J.

---

<sup>16</sup> De las quince obras de infraestructura restantes. Diez corresponden al municipio de Topia en el estado de Durango (ubicación seleccionada dentro de la muestra), zona que el equipo consultor no visitó por cuestiones de seguridad y las cuales pueden considerarse remplazadas con la sobre-muestra. Y cinco corresponden a casos de no respuesta.

<sup>17</sup> Según información proporcionada por la UMR para el periodo de evaluación.

El contacto con los informantes fue gestionado por la DGEMPS y la UMR. Las entrevistas realizadas en las entidades federativas tuvieron como actor de conexión a las delegaciones de la SEDESOL. Las entrevistas realizadas en las entidades estadounidenses tuvieron como actor de conexión a los representantes del P3X1 en los Consulados Generales de México en Los Ángeles, San Francisco y San José, California, así como de Dallas, Texas, ciudades en donde integrantes del equipo evaluador realizaron entrevistas con distintos actores.

Las fichas de los ocho municipios para el análisis cualitativo se pueden encontrar en el Anexo L.

## VI. Principales Hallazgos

### 6.1 Principales hallazgos a partir del análisis de resultados del trabajo de campo.

A partir del análisis de los resultados correspondientes a los objetivos específicos 1, 2 y 3 (que se presentan en los sendos capítulos posteriores a éste), se sintetizan aquí exclusivamente los cinco hallazgos que mejor describen el desempeño del P3x1 y los problemas que enfrenta para cumplir con su objetivo.

Estos cinco hallazgos son útiles para enmarcar la interpretación de los hallazgos y el análisis descriptivo de los siguientes tres capítulos.

#### 1) El P3x1 no está consistentemente centrado en el migrante, sino que muestra centralidad en diferentes actores del Programa.

En el *Cuadro VI.1* se describe la actuación<sup>18</sup> de los diferentes participantes en el P3X1 a partir del diseño del mismo.

**Cuadro VI.1 Actuación esperada de actores participantes en el P3X1**

Actor	Roles primordiales	Funciones principales
Migrante	✓ Promotor ✓ Patrocinador	El migrante mantiene contacto con su comunidad de origen y al conocer sus necesidades, concibe y promueve ante el P3x1 los proyectos que podría financiar. Antes de registrar proyectos para su evaluación y aprobación, puede revisar con otros actores cuáles tienen mejores posibilidades de ser financiados y ejecutados.
Comunidad	✓ Beneficiario ✓ Contraloría social	Los proyectos benefician a la comunidad originaria del migrante. La comunidad vigila la correcta ejecución de los proyectos promovidos por el migrante en su favor, tanto mediante la figura de representantes de los migrantes o Club Espejo <sup>19</sup> , como con comités <i>ex profeso</i> .

<sup>18</sup> Esta descripción corresponde esencialmente a la ejecución de proyectos de infraestructura, que constituyen el grueso del P3x1. Como se verá más adelante, para proyectos productivos, la operación del programa muestra muchas diferencias. El "diseño original" del Programa al que se hace referencia no corresponde exclusivamente a las reglas de operación vigentes, sino al espíritu del programa en el momento de su creación y el diseño institucional alrededor del mismo.

<sup>19</sup> La figura de Club Espejo fue introducida hasta 2014. Muchos actores no reconocen a esa figura con ese nombre, por lo que en toda la evaluación se tratan indistintamente y como equivalentes los términos de "representante de los migrantes" y de "Club Espejo"

Gobierno municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutor<sup>20</sup></li> <li>✓ Patrocinador</li> </ul>	Típicamente y en su calidad de principal ejecutor de proyectos (aunque no exclusivo), puede revisar con los migrantes y otros actores la cartera de proyectos que podría ejecutarse y cofinanciarse, para formularlos técnicamente y asegurar el cofinanciamiento con el gobierno estatal y SEDESOL.
Gobierno estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Patrocinador</li> </ul>	Analiza las carteras de proyectos promovidas por migrantes y por los gobiernos municipales (como principales ejecutores) para estimar montos de cofinanciamiento y prever la selección de proyectos ante recursos limitados.
SEDESOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitador</li> <li>✓ Patrocinador</li> </ul>	Organiza la operación del Programa y a sus actores de acuerdo a un marco normativo y a los objetivos de política pública. Analiza las carteras de proyectos negociadas por migrantes y gobiernos municipales para estimar montos de cofinanciamiento y prever la selección de proyectos ante recursos limitados

Aunque la normatividad, principios y motivaciones del P3x1 son compartidas para todos los actores del mismo, en esta evaluación se identificó que en la realidad el diseño original del P3x1 se ha alterado para producir cuatro escenarios principales de actuación<sup>21</sup>.

**a) Centralidad en la acción del migrante (escenario original)**

El escenario original se mantiene con roles y funciones muy parecidas a las que se describen en el cuadro de arriba, manteniendo el espíritu del Programa y respetando su diseño original.

En este escenario, los migrantes se organizan en el exterior para mantener una relación estrecha y constante con su comunidad de origen y conocer de cerca aquellas necesidades que puedan ser cubiertas con proyectos financiados parcialmente desde el exterior.

Una vez que el migrante determina los proyectos que pueda financiar, directamente o con su representante en México, trabaja con el gobierno municipal en la elección de proyectos que éste puede cofinanciar y ejecutar<sup>22</sup>. A

<sup>20</sup> En el P3x1 se prevé que la ejecución puede estar en mano de diversos actores, pero en la gran mayoría de los casos, son los gobiernos municipales los ejecutores de los proyectos de infraestructura.

<sup>21</sup> Estos cuatro escenarios fueron descubiertos por el equipo evaluador al hacer el trabajo de campo, pero sin conocer ni presumir previamente su existencia, pues tanto la literatura del programa, como los Términos de Referencia para esta evaluación, como las entrevistas con la Unidad Responsable del Programa, señalaban una operación del Programa homogénea y apegada a su diseño original. Esto significa que los alcances de esta evaluación y la metodología aplicada no estaban encaminadas a analizar, medir o describir este fenómeno, así como tampoco explicar su causalidad o historia.

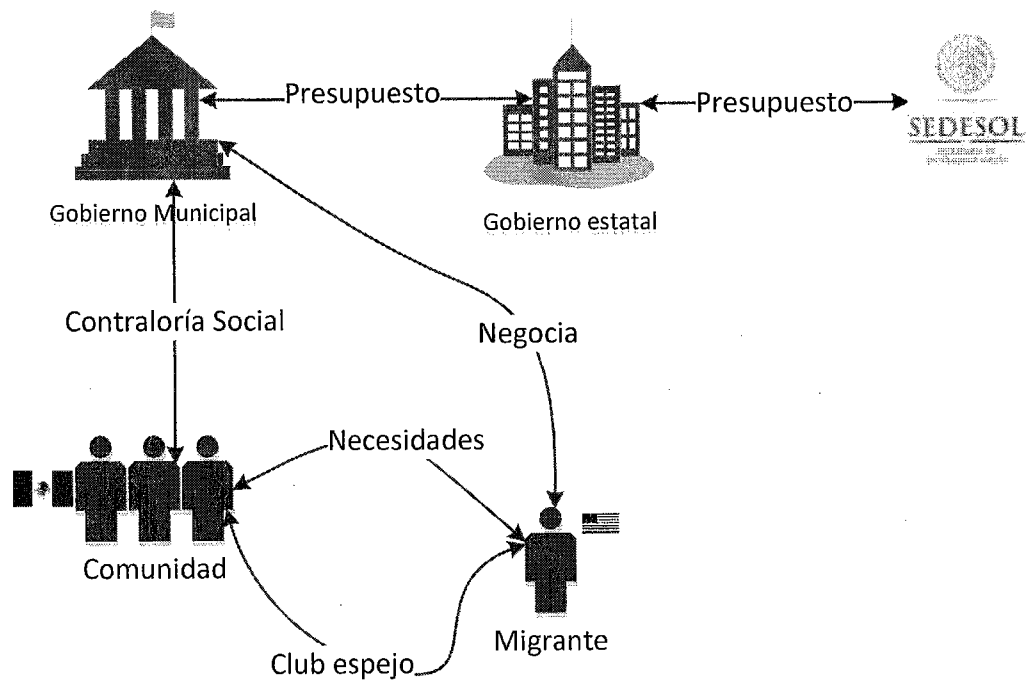
<sup>22</sup> Como se anotó antes, los gobiernos municipales son casi siempre los ejecutores de proyectos



la vez el gobierno municipal formula técnicamente los proyectos elegidos de acuerdo a especializaciones técnicas, capacidades de organización, financieras y de ejecución, y conforme a los lineamientos y reglas del P3x1.

En su calidad de patrocinadores, entre los tres niveles de gobierno se analizan los requerimientos de financiamiento previsible en los proyectos promovidos, para solventarlos de acuerdo a los procesos de evaluación y selección de proyectos previstos en COVAM<sup>23</sup>.

**Figura VI.1 Centralidad en la acción del migrante**

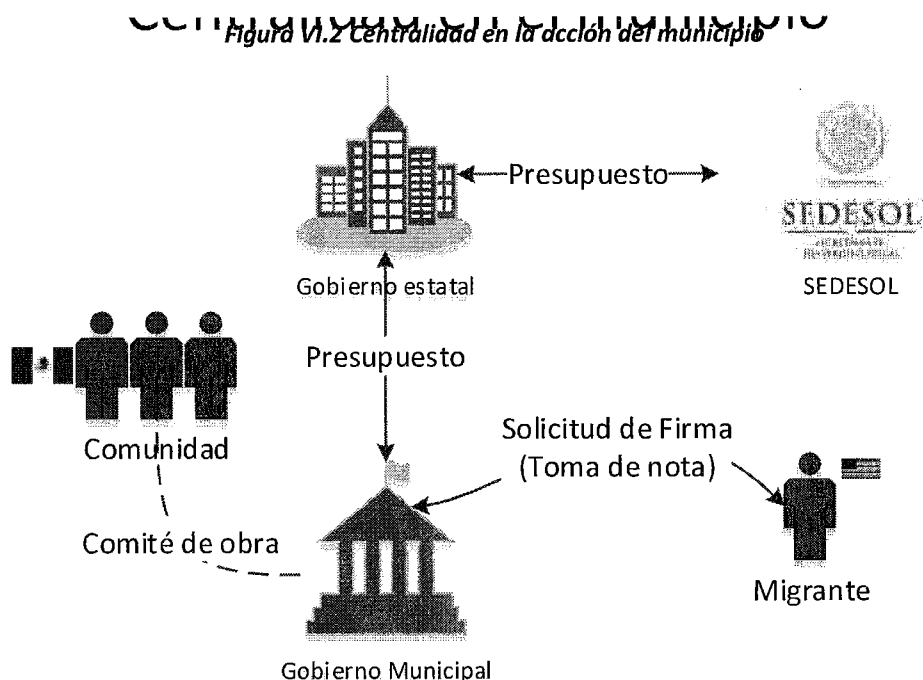


<sup>23</sup> Para éste y todos los escenarios descubiertos, hay negociaciones entre los actores del Programa que son previas a la evaluación y aprobación de los proyectos presentados en el mecanismo formal y obligatorio que representa el COVAM. Dichas negociaciones previas entre los actores son menos colectivas o simultáneas, y son más bien secuenciales tal y como se describen en cada uno de los escenarios detectados. Reiterando, todos los escenarios culminan con el procedimiento formal de evaluación y aprobación de proyectos en COVAM, pero usando como insumos no sólo los proyectos registrados, sino también los resultados de dichas negociaciones previas, que son más secuenciales que simultáneas.

**b) Centralidad en la acción del gobierno municipal**

En muchos municipios<sup>24</sup> se observó que el P3x1 dejó de girar en torno a las actividades de promoción del migrante, para centrarse en la agenda de desarrollo del gobierno municipal. En este escenario, el gobierno municipal identifica la oportunidad de ejecutar un proyecto de acuerdo a sus propias prioridades o planes<sup>25</sup>, para entonces buscar el involucramiento de un club de migrantes que dé aval de dicho proyecto para su promoción en el P3x1.

Al igual que en el escenario original de centralidad en el migrante, una vez formulada una cartera de proyectos, ésta es analizada por los gobiernos estatales y por las Delegaciones SEDESOL para su eventual cofinanciamiento y selección en COVAM.



<sup>24</sup> Como se señaló antes, los trabajos y metodología propuestos no contemplaban la existencia de este fenómeno. Por ende, la incidencia de cada escenario no pudo ser cuantificada con precisión, por lo que sólo se reporta de manera general y cualitativa su frecuencia.

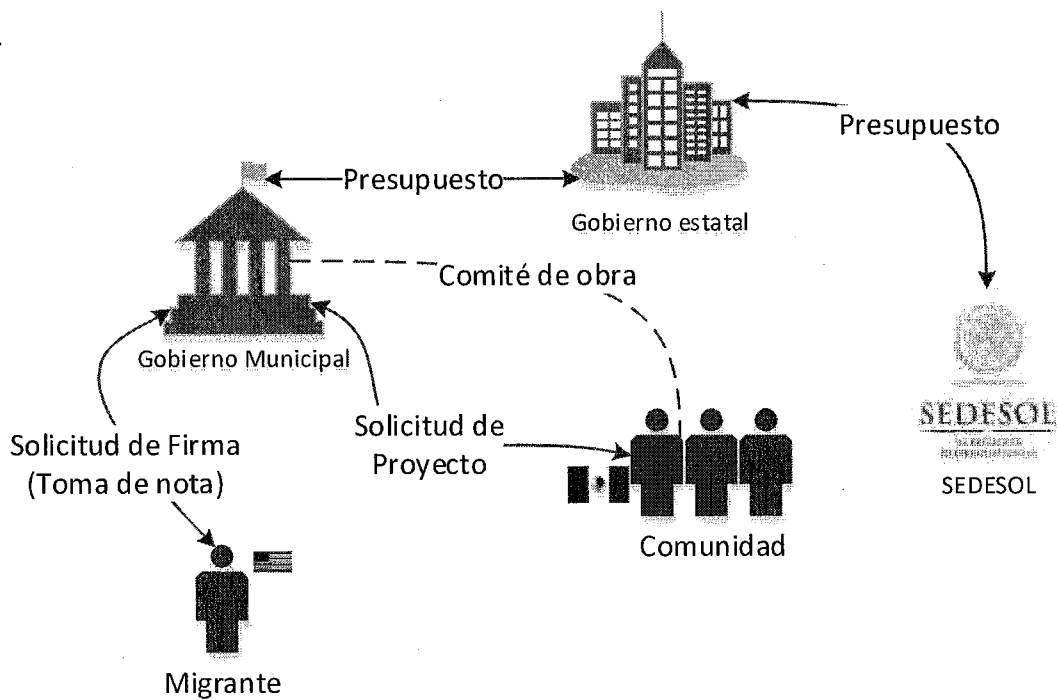
<sup>25</sup> Debe aclararse que en este escenario, el gobierno municipal por supuesto puede consultar a la comunidad beneficiaria –o a los migrantes- sobre el proyecto en ciernes, pero la iniciativa se origina claramente dentro de una agenda municipal.

**c) Centralidad en la acción de la comunidad**

En otros casos se observó que la idea original de un proyecto nace de la misma comunidad beneficiaria, que mediante líderes locales solicita a las autoridades municipales el financiamiento y ejecución de dicho proyecto. Los líderes comunitarios o el gobierno municipal buscan *a posteriori* el aval de los migrantes para promover el proyecto ante el P3x1.

Al igual que en los dos escenarios anteriores, una vez formulada una cartera de proyectos, ésta es analizada por los gobiernos estatales y por las Delegaciones SEDESOL para su eventual cofinanciamiento y selección en COVAM.

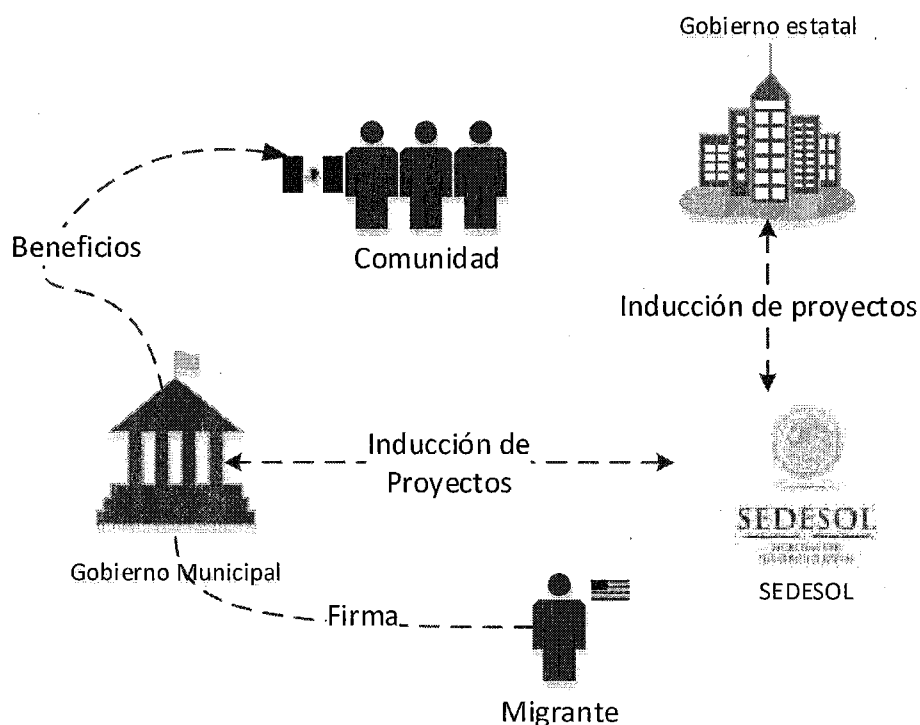
**Figura VI.3 Centralidad en la acción de la comunidad**



**d) Centralidad en una institución poderosa.**

Dado un mayor poder financiero y político de algunas instituciones (como son las delegaciones estatales de la SEDESOL y los gobiernos estatales), se observó el escenario en que una institución poderosa induce *a priori* proyectos particulares o específicos, frecuentemente diferentes a los que típicamente se manejan en el Programa, asegurando que serán financiados y apoyados en COVAM dado el poder relativo de las instituciones que los promueven<sup>26</sup>. Aunque las comunidades puedan ser beneficiadas y aunque las autoridades municipales formulen proyectos y los migrantes los avalen para su promoción en el P3x1, los procesos de negociación, evaluación y selección de proyectos son diluidos o marginales en comparación con los escenarios anteriores, en el sentido que esta inducción de proyectos supone una alineación de los actores con menor poder a los intereses de los actores con mayor poder.

**Figura VI.4 Centralidad en una institución poderosa**



<sup>26</sup> En el trabajo de campo no pudo identificarse con precisión el origen de la inducción de proyectos, pero al parecer para que se materialice el fenómeno actúan en sinergia los gobiernos estatales y el federal.

Como será visto posteriormente con detalle, las consecuencias de estas alteraciones en el diseño original del P3x1 han tenido repercusiones muy graves. Se adelanta a continuación un resumen de las diferencias en los resultados del P3x1 ante los cuatro escenarios tipificados<sup>27</sup> (ver Cuadro VI.2).

**Cuadro VI.2 Diferencias en los resultados del P3x1 en distintos escenarios**

<b>Escenarios / Aspectos</b>	<b>a) Centralidad en el migrante</b>	<b>b) Centralidad en el gobierno municipal</b>	<b>c) Centralidad en la comunidad</b>	<b>d) Centralidad en una institución poderosa</b>
<b>Atención de necesidades</b>	Necesidades que el migrante desea que sean atendidas en su comunidad de origen.	Prioridad en las necesidades identificadas en una agenda municipal.	Atención a las necesidades promovidas por líderes comunitarios locales.	Riesgo de ejecutar proyectos del interés particular de la institución. Mayor riesgo de corrupción generalizada.
<b>Gestión y promoción</b>	Interés del migrante en promover, negociar y gestionar con las autoridades el apoyo de una cartera de proyectos directamente asociada a su comunidad de origen.	Interés del gobierno municipal en obtener el aval del migrante como requisito administrativo indispensable para promover los proyectos de su propia cartera. Mayor riesgo de "clubes de migrantes fantasma" y de "venta de firmas o de notas"	Interés del gobierno municipal o de la comunidad en obtener el aval del migrante como requisito administrativo indispensable para promover los proyectos. Mayor riesgo de "clubes de migrantes fantasma" y de "venta de firmas o de notas"	Esfuerzos y de la institución poderosa para mover a los actores para que apoyen los proyectos de su propio interés. Arreglos políticos con los actores para facilitar la aprobación de los proyectos de la institución. Mayor riesgo de "clubes de migrantes fantasma" y de "venta de firmas o de notas"

<sup>27</sup> Para una mejor comprensión de los efectos que tienen estos escenarios en el Programa, se recomienda leer con detenimiento los hallazgos presentados en el Capítulo IX, correspondiente al análisis de las relaciones interinstitucionales entre actores del Programa.

<b>Financiamiento</b>	Mayor probabilidad de aportación financiera directa del migrante	Aportación por parte del municipio del monto que debería financiar el migrante	Aportación por parte de la comunidad del monto que debería financiar el migrante	Dependiendo del tipo de proyectos inducidos, se busca la aportación supletoria de los actores beneficiados (ya sean individuos, comunidades, o municipios)
<b>Participación comunitaria</b>	Mayor interés del migrante y su comunidad de origen en la vigilancia. Comunicación e interacción más intensas entre el migrante y su comunidad	Probable participación ciudadana o comunitaria en la selección y vigilancia de proyectos. Mayor probabilidad de indiferencia comunitaria ante eventuales actos de corrupción.	Participación ciudadana o comunitaria constreñida por el marco de actuación de los líderes comunitarios. Mayor probabilidad de indiferencia comunitaria ante eventuales actos de corrupción.	Probable participación ciudadana o comunitaria, típicamente circunscrita a mecanismos de participación política para la entrega de beneficios a una población selecta.

**2) Se observa una excesiva heterogeneidad entre estados para la operación del P3x1**

Se identificó que cada uno de los estados y municipios analizados en este estudio muestra una mezcla diferente de los escenarios descritos en el inciso anterior. Así como en un estado no se vieron indicios del *escenario d* –de centralidad en una institución poderosa- en otro estado se observó una preponderancia de ese escenario. En todos los estados se reconoció la presencia del *escenario b* –de centralidad en el gobierno municipal- pero en diferentes grados entre los cuatro estados estudiados con el objetivo específico 3 de esta evaluación. Solo en un estado se encontró que predomina (aunque no absolutamente) el *escenario a* –el original de centralidad en el migrante- aunque en los cuatro analizados se detectaron instancias de operación del Programa cercanas a este escenario ideal.

Además de estas diferencias y no obstante que hay políticas públicas, instituciones y marcos normativos comunes para los estados analizados en este estudio, la operación del P3x1 es claramente heterogénea en varios otros

aspectos. Ante tantas diferencias, debemos enfatizar la paradoja de contar con una homogeneidad relativa del marco de actuación entre los estados analizados.

En primer término, la SEDESOL, ha diseñado y articulado diversos instrumentos para alinear –a nivel nacional- al P3x1 con una serie de políticas públicas, como son el combate a la pobreza, la Cruzada Nacional contra el Hambre y el desarrollo comunitario. En segundo lugar, la coordinación nacional del Programa se realiza desde la UMR, , a lo que se suma la designación central de los delegados de la Secretaría en las entidades federativas. Por último, el marco normativo general aplicable al P3x1 es similar en todos los estados, especialmente al tener las mismas ROP y normatividad para el ejercicio de gasto público de origen federal.

Debe afirmarse y aceptarse que la definición del Programa contempla su adaptación a los estados en que opera, e incluso sus ROP lo manifiestan patentemente. Pero aunque se reconozcan las diferencias geográficas, económicas, políticas y sociales entre los estados analizados, éstas no son suficientes para justificar la excesiva heterogeneidad con la que se maneja el P3x1. La principal causa detectada para esta heterogeneidad es la generalidad y flexibilidad de las ROP. También contribuye a este fenómeno la coordinación relativamente débil del P3x1 desde la UMR, así como desde otras organizaciones centrales de la SEDESOL que inciden indirectamente sobre el Programa. Estos dos factores generan una libertad y posibilidad de dar forma a la operación del P3x1 en cada entidad mediante la adopción discrecional de reglas, procesos y mecanismos adicionales a los contemplados en la normatividad genérica del P3x1.

La extraordinaria heterogeneidad entre los estados se observa principalmente en los siguientes fenómenos:

**a) Variación excesiva en el tipo de proyectos promovidos y seleccionados**

Por una parte, las localidades afectadas por el *escenario b de centralidad en el gobierno municipal* y por el *escenario c de centralidad en la comunidad* presentan una mayor densidad de proyectos de comunicaciones viales, infraestructura energética e infraestructura hidráulica y de sanidad.

En segundo lugar, los lugares con una operación basada en el *escenario a de centralidad en el migrante* cuentan con una mayor variedad de proyectos, que además de los antes listados, incluyen una mayor proporción de infraestructura de espacios públicos y edificaciones.

Por último, los estados afectados por el *escenario d de centralidad en una institución poderosa* presentan una inusual concentración en proyectos de infraestructura *sui generis*, muy diferentes a los típicamente manejados por el P3x1. Estos hallazgos son descritos en el capítulo que describe los resultados del Objetivo 1 del estudio (Capítulo VII).

En los cuatro estados analizados se observó una proporción comparable de proyectos productivos en relación a los de infraestructura. En dos de esos cuatro estados fue identificada una diversidad natural en las industrias en que operan dichos negocios, mientras que en un estado se detectó una concentración mayor en el sector agropecuario –incluso con proyectos productivos idénticos, lo que sugiere una probable *inducción* por parte de autoridades gubernamentales. En un cuarto estado las quiebras y presuntos fraudes reportados por parte de los beneficiarios de proyectos productivos se concentraron en zonas urbanas y en la actividad comercial.

## **b) Diferencias en la operación del COVAM**

Aunque el alcance de este estudio no contempló el análisis de los procesos del P3x1 y por ende no se tiene evidencia precisa de cómo se constituye y cómo opera el COVAM, las entrevistas semiestructuradas a los actores revelan que las diferencias entre estados inciden en los resultados del P3x1. En relación al COVAM, los aspectos principales que fueron mencionados por los entrevistados fueron:

- ✓ Convocatorias y constitución del COVAM y sus subcomités. Se reporta que en algunos casos la convocatoria y constitución del COVAM es abierta y sujeta al proceso democrático de designación de sus integrantes (especialmente de los representantes de los migrantes y de los municipios). Algunos actores, no obstante, informan de una comunicación ineficiente para la convocatoria y la afectación de criterios políticos en la conformación del comité.
- ✓ Operación de los subcomités. En especial para los proyectos productivos, se han comentado diferencias esenciales en los criterios de evaluación<sup>28</sup> y en la selección de los profesionistas o expertos para la evaluación.
- ✓ Dinámicas internas a este Comité. En todos los casos se señala la falta de claridad, especificidad y certidumbre en los criterios y procesos de evaluación y selección de los proyectos, lo que implica que debe recurrirse necesariamente a procesos de negociación. Sin embargo, para algunos estados se subraya que este proceso de negociación es aislado, privado o marginal al proceso público y abierto que supone COVAM.

## **c) Diferencias en la combinación de criterios para la evaluación y selección de proyectos. Cada uno de los estados ha mostrado una mezcla diversa de criterios para la evaluación y selección de los proyectos. Los más importantes se reseñan a continuación.**

- ✓ Asignación equitativa de recursos. Es el criterio mayormente usado en el P3x1 y con él se busca que los actores participantes que cumplan con los requisitos tengan igualdad de oportunidad para beneficiarse con recursos del P3x1. En su mayoría, los migrantes promueven este criterio de asignación y lo catalogan como “justo” y “democrático”. Con este criterio se financian proyectos sujetos a la disponibilidad presupuestal de los actores, lo que implica con frecuencia la disminución del alcance o tamaño de los proyectos presentados para satisfacer el requisito de equidad. Tiene varias formas:
  - Igualdad entre clubes. Se asigna un número de proyectos equitativo entre los clubes de migrantes participantes.

---

<sup>28</sup> Debe observarse que en las ROP se especifican únicamente criterios generales para la evaluación de proyectos.



- Igualdad entre municipios. Se asigna un número de proyectos equitativo entre los municipios participantes.
  - Orden de prelación. Asignación de recursos de acuerdo al orden cronológico de ingreso en el sistema de los proyectos que cumplen los requisitos. Los proyectos no financiados entran al comienzo de la lista en el siguiente ejercicio de evaluación y selección.
- ✓ Selección basada en procesos de negociación. En un ejercicio de negociación, de manera iterativa se empatan los recursos de los diferentes actores para armar las carteras o grupos de proyectos que serán financiados. La negociación puede estar enmarcada en motivaciones políticas, intereses de grupos de actores, o simplemente la necesidad de asignar recursos escasos que son insuficientes para financiar los múltiples proyectos que cumplen con los requisitos.
  - ✓ Selección basada en evaluaciones técnicas. Aunque en ningún estado se menciona el uso estricto de evaluaciones técnicas, en algunas instancias hay mayor observancia de la necesidad de aprobar proyectos con mayor viabilidad técnica, mayor impacto social, mayor eficiencia y otros criterios.

En descargo de estas observaciones sobre una heterogeneidad, se hace notar empero que algunas de las diferencias observadas son plenamente justificables y probablemente encomiables. En cada estado pueden instrumentarse medidas para perfeccionar el funcionamiento del P3x1, dependiendo de la política pública, recursos y circunstancias locales.

Como ejemplos de lo anterior están la participación deliberada del gobierno estatal en el financiamiento de proyectos productivos (como ocurre en Zacatecas), la extensión de la actuación de gobiernos estatales en oficinas en el exterior (por ejemplo, con los gobiernos guanajuatense y jalisciense), la conformación de mecanismos adicionales de rendición de cuentas (como hacen los presidentes municipales de Yucatán), o el rol de facilitador complementario que ha tomado el Gobierno del Estado de Zacatecas. Nuevamente, estos ejemplos ilustran las innovaciones y modificaciones positivas y deseables que las instituciones pueden generar para bien del P3x1.

Muchas de estas diferencias entre estados son descritas más adelante en los incisos de este capítulo o en el análisis de relaciones interinstitucionales relativas al objetivo específico 3 del estudio.

### **3) Se observa una excesiva heterogeneidad en el manejo del P3x1 dependiendo del tipo de proyecto**

En un paralelo del fenómeno descrito en los incisos anteriores, en la operación del P3x1 se observaron diferencias excesivas basadas en los tres tipos de proyectos del P3x1: infraestructura, productivos y de servicios comunitarios (como son las becas; este tipo de proyectos no fue analizado en este estudio, pero están circunscritos a las mismas ROP, actores e instancias de evaluación y selección y fueron ampliamente mencionados en las entrevistas a actores).

Para llegar a esta conclusión, se tomaron en cuenta tanto los resultados del trabajo de campo y el análisis de los expedientes de los proyectos seleccionados en la muestra, como las entrevistas semiestructuradas realizadas a los actores del Programa. Aunque deba concederse la diferencia natural entre estos tipos de proyectos, las definiciones esenciales del P3x1 no prevén tanta heterogeneidad en el tratamiento de los diferentes tipos de proyectos. Como resumen, en la *Cuadro VI.3* se señalan tales diferencias<sup>29</sup>.

**Cuadro VI.3 Diferencias por tipo de proyecto**

<b>Tipos de proyecto / Criterios y aspectos</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Productivos</b>	<b>Comunitarios (no analizados en este estudio)</b>
<b>Criterios de evaluación</b>	Se evalúa la factibilidad técnica y administrativa del proyecto. No se evalúa auténticamente el impacto social de los proyectos. Se procura la alineación a los objetivos de política pública de las autoridades	Aunque hay planes de negocio, no se evalúa auténticamente la sostenibilidad y rentabilidad de los negocios. No hay indicios de alineación a los objetivos de política pública de las autoridades (como son los planes de desarrollo o los planes sectoriales)	No hay indicios de una auténtica evaluación técnica de los proyectos, de una evaluación del impacto social o de una evaluación social de los beneficiarios
<b>Criterios de asignación de recursos</b>	Principalmente procesos de negociación tendientes a una distribución democrática o equitativa de recursos	Principalmente procesos de negociación determinados por el poder relativo de los actores, principalmente migrantes y SEDESOL	Procesos de negociación determinados principalmente por factores políticos
<b>Criterios de priorización</b>	Aunque se menciona que se prioriza por la alineación a objetivos de política y por la evaluación del impacto social del proyecto, no se observa en la práctica la aplicación universal de estos criterios	No se privilegian los proyectos productivos comunitarios. No se evalúa auténticamente el impacto social. No se priorizan los proyectos alineados a la política industrial o de desarrollo económico de las autoridades.	No se evalúa auténticamente el impacto social. Se reporta que ante alternativas de proyectos, prevalecen los criterios políticos para la priorización de proyectos

<sup>29</sup> Los proyectos de servicios comunitarios (como son las becas) no son objeto de este estudio, por lo que las observaciones sobre ellos tienen menos fundamento que las hechas sobre proyectos de infraestructura y productivos. Sin embargo, los actores entrevistados comunicaron en específico y con frecuencia sus observaciones sobre las becas manejadas por el P3x1.

<b>Crterios y mecanismos de supervisión y validación</b>	Supervisión amplia de instancias gubernamentales y de la comunidad (clubes espejo o comités de obra)	Supervisión mínima de las instancias gubernamentales. Supervisión mínima de los migrantes	No se reportan actividades <u>significativas</u> de supervisión más allá de los actos presenciales de entrega directa de beneficios
--	--	---	---

#### **4) Los recursos limitados y la asignación de recursos del P3x1 no permiten el cumplimiento de sus objetivos**

Como será descrito más adelante en el inciso relativo a recursos del objetivo específico 3 (Relaciones Interinstitucionales), el P3x1 sufre de carencias estructurales de recursos. Con los niveles de presupuesto de los tres órdenes de gobierno y la cobertura del Programa, es materialmente imposible cumplir con el objetivo central del P3x1 de impulsar el desarrollo comunitario con el involucramiento del migrante. Las causas e implicaciones de esta insuficiencia se analizan a continuación:

##### ***a) Número pequeño de proyectos aprobados, como consecuencia del criterio de equidad en la asignación de recursos.***

Como fue presentado en el inciso 2 de este capítulo, los participantes del P3x1 han impulsado el criterio de equidad para la asignación de sus escasos recursos<sup>30</sup>. La consecuencia de esta práctica es que independientemente de la calidad y número de los proyectos presentados y de la capacidad comparativa de financiarlos, los participantes terminan con números excesivamente pequeños de proyectos aprobados. En el extremo, se observaron municipios y clubes “grandes” con un solo proyecto aprobado. Incluso, hubo quejas sobre municipios y clubes que en un año fiscal quedan sin un solo proyecto aprobado, con la incierta esperanza de conseguir la aprobación en el siguiente ejercicio del P3x1.

##### ***b) Proyectos de menor escala como consecuencia de las restricciones presupuestales y los criterios de asignación de recursos***

Las reglas del P3x1 han cambiado en la determinación de montos financieros máximos de los proyectos aprobados. Para muchos estados, estos montos han llegado a ser incluso insignificantes, pues ante las limitaciones presupuestales y la ampliación de la cobertura del Programa (en más estados, más municipios y con más clubes de migrantes), el tamaño de los proyectos aprobados es sustancialmente más pequeño que los montos máximos y muchas veces más pequeño que una dimensión óptima.

<sup>30</sup> Como fue explicado en el inciso 2, los recursos pueden asignarse de manera equitativa por club de migrantes, por municipio, por el orden cronológico en la presentación de proyectos y otras variantes.

Como consecuencia, los gobiernos municipales deben diseñar y organizar proyectos de manera ineficiente, reduciendo su escala técnica, financiera y operativamente óptima, incluso dividiendo el proyecto en etapas para sujetarlo a la incertidumbre de una eventual aprobación futura de cada etapa.

Por otra parte, se recibieron quejas y se observó el fenómeno sobre un número demasiado grande de proyectos productivos que no reciben suficiente financiamiento del P3x1 para impulsarlos y promover su crecimiento y supervivencia.

***c) Falta de masa crítica para incidir en el desarrollo comunitario, causado por la escasez de recursos y una amplia cobertura del P3x1***

Como una expresión adicional de los dos fenómenos descritos arriba, el contar con un número pequeño de proyectos y un tamaño subóptimo de los mismos hace imposible que la acción del P3x1 cumpla con el objetivo de incidir en el desarrollo comunitario de la comunidad de origen del migrante.

En casi todas las localidades analizadas, se observó la falta de consistencia y heterogeneidad en el desarrollo de la infraestructura de las comunidades. Por ejemplo, podía pavimentarse un tramo relativamente pequeño de una sola calle en un entramado de calles sin pavimentación<sup>31</sup>, beneficiando a un número reducido de habitantes de la comunidad y sin obtener la masa crítica para cambiar su calidad de vida.

Ante la apología de los proyectos productivos como una fuente de desarrollo económico que inhiba la migración de más pobladores de la comunidad, es ilógico pensar que los pequeños y pocos negocios impulsados por el P3x1 tengan algún efecto distinguible en las economías locales.

***d) Dificultad para la sostenibilidad y evolución de la participación de los actores del P3x1***

Como corolario de los tres fenómenos anteriores, la escasez de recursos y falta de masa crítica desincentivan la participación continua y creciente de los actores del P3x1. Si bien es cierto que en las entrevistas realizadas varios funcionarios públicos afirmaron el valor del P3x1 para sus objetivos de desarrollo de infraestructura, la opinión del grueso de los migrantes entrevistados va en sentido contrario, pues se han desanimado por el pequeño número y reducido monto de los proyectos que les son aprobados.

Aunque en este estudio no se contó con series de tiempo para analizar la continuidad y variación en la participación de los actores del P3x1, las entrevistas realizadas apuntan a que la carencia relativa de recursos ha desincentivado una participación creciente y sostenida de los migrantes y de los gobiernos municipales. Incluso es probable que ante estos resultados pobres, estos actores no perfeccionen y mejoren sus formas de participación (por ejemplo, con la especialización profesional y administrativa en los gobiernos municipales, o la mejora en la presentación de proyectos y las estrategias de recaudación de fondos entre los clubes de migrantes).

---

<sup>31</sup> Esto lo explica atinadamente el comentario de un entrevistado: "Es bueno tener la calle. ¿Pero de qué me sirve tener pavimento aquí si me voy a ensuciar los zapatos en la calle más adelante"

**5) Por la heterogeneidad y carencia relativa de recursos en el P3x1, el diseño de la gobernabilidad no es conducente a su eficiencia y efectividad**

En su inceptión original, el P3x1 fue diseñado para dar lugar a la participación cooperativa y eficiente de sus actores, así como para facilitar el control, transparencia y rendición de cuentas ante la aportación de recursos financieros de cuatro actores.

Sin embargo, al observar la heterogeneidad en la operación del P3x1 y la carencia relativa de recursos y sus efectos, debe destacarse el inevitable problema de eficiencia y efectividad que produce el alto costo relativo de manejar el Programa. Este problema se desdobra a continuación:

**a) La laxitud y generalidad de la normatividad alrededor del P3x1 genera altos costos de control y supervisión y no garantiza los resultados deseados**

No obstante que se presumiera el cumplimiento cabal del marco normativo en todas y cada una de las instancias del P3x1 y en todas sus localidades, el marco normativo del P3x1 es tan laxo y general que en cada localidad deben adaptarse y diseñarse de manera *ad hoc* reglas y procesos adicionales, además de sujetar la operación del P3x1 a una interpretación local o *sui generis* de un marco normativo que finalmente resulta demasiado específico para cada localidad.

Ante ello, tanto los responsables del P3x1 en SEDESOL, como las autoridades locales –gobiernos estatales y municipales y delegaciones de la SEDESOL- enfrentan un elevado costo para asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable y supervisar el correcto y efectivo uso de los recursos asignados a los proyectos.

De hecho, las autoridades han reportado las múltiples actividades para comunicar, explicar y hacer valer las cambiantes reglas del P3x1, pero circunscritas a procesos y reglas adicionales que son específicas a cada localidad. Por otro lado, la mayor parte de las autoridades se quejan de no tener suficiente capacidad para asegurar el cumplimiento cabal de la normatividad y supervisar integral o suficientemente la ejecución de los proyectos y garantizar la transparencia en la asignación de recursos.

Tan solo como ilustración específica del punto anterior, al tiempo que las autoridades hacen patente la restricción o prohibición de las ROP del P3x1 de dar recursos para lienzos charros, jardines públicos o edificios religiosos, los migrantes se quejan intensamente de estas limitaciones. Sin embargo, las mismas autoridades relatan la dificultad de cumplir con estas reglas ante el malestar e incentivos de los migrantes. El resultado es que en algunas localidades se observó la ausencia de este tipo restringido de obras, en otras se desarrollaron abiertas o explícitamente, y en algunos lugares se desarrollaron “disfrazadas” de proyectos que sí están permitidos por el marco normativo (como fue el remozamiento de una iglesia, catalogado como “*habilitación de un salón de usos múltiples*”).

*La heterogeneidad en la operación del P3x1 dificulta su conducción estratégica*

Para que el P3x1 obtenga los resultados deseados, los responsables del P3x1 no deben enfrentar y superar únicamente la adaptación casuística y regional de un marco normativo que es laxo y general, sino también la

operación heterogénea del P3x1, ya sea por el desempeño diferente de cada entidad federativa o por el tipo de proyectos que se apoyan.

Al hacer una revisión de los planteamientos estratégicos del P3x1 y a su correspondiente Matriz de Indicadores para Resultados, y contrastarlos con los resultados del trabajo de campo y los hallazgos de las entrevistas a actores del P3x1, es fácil concluir que no se ha generado una alineación para garantizar los resultados más estratégicos que han sido planteados para el P3x1. A manera de ilustración se listan y adelantan únicamente algunos hallazgos que avalan esta afirmación, y que podrán ser identificados más adelante en sus respectivos capítulos:

- ✓ El tipo de proyectos que se apoyan en el P3x1 observa una heterogeneidad inexplicable entre estados
- ✓ Los mecanismos de participación ciudadana que presupone la operación son insuficientes y no son consistentes entre estados y municipios
- ✓ La conciencia de los beneficiarios sobre la contribución cuatripartita del P3x1 es en todo caso precaria, pero diferente entre estados y municipios
- ✓ La participación de los migrantes en el P3x1 se reduce en la mayor parte de las localidades a las gestiones como aval de proyectos y no como patrocinador de los mismos. En estas localidades, su participación está sujeta a los escenarios de centralidad descritos en el comienzo de este capítulo.

***b) La carencia relativa de recursos, sus estrategias de asignación y la cobertura del P3x1 implican un costo de operación y gestión muy alto para el valor de sus resultados***

En primer término, debe afirmarse que en general los actores del P3x1 y sus beneficiarios califican positivamente sus resultados y su potencial. Por ejemplo, y como se verá en el capítulo siguiente que analiza los proyectos de infraestructura, tanto los responsables de la obra como los beneficiarios califican como prioritarias las necesidades atendidas por los proyectos, y estos últimos ven a las obras como de buena calidad. Asimismo, los migrantes describen al P3x1 como “noble”, al tiempo que para algunos municipios la posibilidad de multiplicar sus escasos recursos facilita el cumplimiento de sus planes de obras públicas.

No obstante lo anterior y paradójicamente, en lo general el P3x1 tiene una incidencia minúscula en el desarrollo comunitario de las localidades, tanto por el pequeño número de proyectos, por los montos disminuidos de los mismos, la naturaleza de algunos proyectos aprobados y por la ausencia frecuente de mecanismos auténticos de participación de las comunidades beneficiadas. Esto significa que toda la evidente bondad del Programa es diluida y disminuida por su pequeña escala. Quizás el P3x1 es bueno, pero es demasiado pequeño.

Aunque el alcance de esta evaluación no abarca la estimación de los costos y beneficios del Programa, es probable que los primeros sean demasiado altos para el tamaño de sus beneficios. A continuación, se listan algunos rubros que fueron identificados y evaluados como de alto costo relativo:

- ✓ Organización, movilización y actuación de los migrantes. El esfuerzo comienza con los trámites para la formación de un club de migrantes y su toma de nota en el exterior, para continuar por la organización entre sus miembros para seleccionar proyectos, recaudar fondos<sup>32</sup>, hacer gestiones administrativas y vigilar la ejecución del proyecto. Además fue reportado que algunos migrantes necesitan viajar a México

---

<sup>32</sup> Muchos migrantes dieron cuenta de sus esfuerzos para recaudar fondos mediante ferias, kermeses, bailes, rifas y colectas.

para elevar las probabilidades de selección y patrocinio de su proyecto promovido. Para los clubes con uno o muy pocos proyectos, el costo de su actuación es indudablemente excesivo.

- ✓ Control y vigilancia simultánea de las autoridades. Por el diseño mismo del P3x1 y la naturaleza misma de las instituciones gubernamentales que participan en él, deben realizarse múltiples tareas de control y vigilancia en el manejo de los recursos y la ejecución de los proyectos. Cuando los recursos del P3x1 están dispersos en múltiples municipios, para cada uno de los cuales sólo hay un proyecto y éste es pequeño en su alcance y montos, la eficiencia en las labores de control y supervisión es inevitablemente cuestionable. Por encima, este costo debe multiplicarse por tres, al requerir que en paralelo cada uno de los tres niveles de gobierno ejecuten estas tareas. Según las evidencias recabadas, en muchos lugares la administración pública no ha podido solventar con éxito estos costos. En pocas palabras, cuesta demasiados centavos el asegurar el buen uso de un peso gastado en el P3x1.
- ✓ Dirección y gestión del P3x1. Por un lado, deben evaluarse y computarse los costos de la dirección y gestión del Programa desde el aspecto de las funciones naturales de un Programa público: dirección, organización, difusión, administración y tecnología de la información, contabilidad y finanzas, etcétera. El mayor reto está en la multiplicación de los actores que deben realizar muchas de estas mismas funciones, entre los que se listan los gobiernos estatales, gobiernos municipales, consulados, a las que deben sumarse las áreas administrativas laterales de la SEDESOL y de sus contrapartes en los estados: contralorías internas, áreas de evaluación, áreas administrativas y demás. En resumen, debe movilizarse todo un aparato burocrático para gestionar un programa público de una relativa escala pequeña y con una alta dispersión geográfica.

## VII. Objetivo Específico 1: Análisis de Proyectos de Infraestructura

En esta sección se presentan los hallazgos principales obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos desarrollados por el equipo evaluador a partir de la metodología y el correspondiente diseño muestral de la presente evaluación. Asimismo, se incluye la interpretación de aquellas variables que mejor dan respuesta a los objetivos de esta evaluación complementaria de resultados y sus preguntas de investigación<sup>33</sup>.

Al tener la muestra representatividad nacional, los hallazgos y el análisis presentados tienen validez estadística cuando se refieren al nivel geográfico nacional<sup>34</sup>. Sin embargo, se advierte que los datos complementarios sobre los estados no tienen validez estadística, y se presentan únicamente con fines de interpretación y para sugerir investigaciones futuras en aquellos casos en que se observaron diferencias significativas entre estados.

### 7.1 Principales Hallazgos.

**a) Se verificó la existencia total de las obras apoyadas por el P3x1**

El trabajo de campo realizado para la presente evaluación constató la existencia de la totalidad de las obras que conformaron la muestra nacional de los años 2013 y 2014.

**b) Se observa una diversidad significativa de tipos de obras apoyadas por el P3x1<sup>35</sup>**

Los proyectos que se apoyaron a nivel nacional revelan una diversidad importante de tipos de obra. Esta diversidad sin embargo no es consistente entre los estados de la muestra, pues muchos de ellos registran una mezcla de tipos de obra diferente a la variedad nacional.

**c) Existe una pluralidad de mecanismos involucrados en la consulta inicial de las obras**

Tanto los responsables de ejecución de las obras, como los beneficiarios de las mismas, confirmaron la existencia de una multiplicidad de mecanismos de consulta, entre los cuales predominan los administrativo-burocráticos por encima de otros más incluyentes.

**d) La comunidad no identifica a los migrantes como los principales aportantes de las obras del P3x1**

Aun cuando no existe un patrón generalizado en los resultados por estados, predomina a nivel nacional el hecho de que los beneficiarios atribuyen el financiamiento de las obras a los gobiernos de diverso orden o a las aportaciones de la misma comunidad, antes que a las participaciones de los migrantes.

**e) La percepción del grado de importancia y calidad de las obras que se realizaron es mayormente positivo**

---

<sup>33</sup> La respuesta a las preguntas sugeridas en los TdRs se puede consultar en el Anexo C.

<sup>34</sup> El lector podrá consultar los niveles de confianza, márgenes de error y error calculado de las variables principales en los documentos del diseño muestral del capítulo 4 y en los Anexos F y G. Se advierte también que los datos presentados contienen ya los *factores de expansión* determinados para esta muestra.

<sup>35</sup> Un 8.19% del total de las obras de infraestructura verificadas en esta evaluación, correspondió a casos en que se instalaron calentadores solares en casas habitación. El equipo evaluador considera que dichos proyectos se encuentran equivocadamente categorizados como "obras de infraestructura".



La comunidad manifiesta una valoración favorable de las obras, respecto a la calidad y al grado de importancia que éstas guardan en comparación a otras necesidades de la comunidad.

**f) Las percepciones relativas a los beneficios que generaron las obras resultan consistentes**

Los funcionarios públicos de instancias ejecutoras así como los beneficiarios directos de las mismas, coincidieron en la utilidad que generaron las obras y en el tipo de problemas que resolvieron.

**g) Cerca de la mitad de las obras generaron beneficios para menos de cien personas**

El número de beneficiarios directos con que cuentan cerca de la mitad de las obras, se estima en menos de cien.

**h) Las obras apoyadas no presentan desviaciones importantes en tiempos y costos<sup>36</sup>**

No se reportaron desviaciones graves en tiempos de ejecución de las obras, ni en los costos presupuestados y ejercidos de las mismas. Por otra parte, fueron adecuadas las medidas tomadas al respecto en las pocas incidencias que se presentaron.

**i) Es inconsistente la percepción de las instancias ejecutoras y de los miembros de la comunidad respecto al grado de implicación que estos últimos tuvieron en la ejecución de la obra**

Según las instancias ejecutoras, en cerca de la mitad de las obras trabajaron personas de la comunidad, con o sin remuneración, mientras que los beneficiarios directos afirmaron haberlo hecho en apenas en un poco más de la cuarta parte de las obras.

**j) Dos terceras partes de las obras que se realizaron muy probablemente no se hubieran llevado a cabo sin el apoyo del P3x1**

Este hallazgo sugiere que el Programa atiende tanto necesidades comunitarias o iniciativas de los migrantes que no han sido atendidas por otra acción pública, así como necesidades e intereses de los gobiernos municipales que encuentran en el P3x1 un medio de financiamiento adicional a sus recursos propios, que muy probablemente en algunos casos sean insuficientes para financiar sus propios planes de obra.

**k) Los responsables de obra quizás subestiman la necesidad de mantenimiento en poco más de la mitad de las obras, y para la fracción restante escasean los recursos para dicho propósito**

Tomando en cuenta las prácticas de administración de infraestructura y consideraciones de ingeniería, se identificó que los encuestados posiblemente subestimaron las necesidades de mantenimiento de las obras bajo su responsabilidad. Por otra parte, para aquellos que sí reconocen la necesidad de mantenimiento, sólo una quinta parte dispone de un presupuesto ex profeso para dicho fin.

---

<sup>36</sup> En entrevista a responsables de obra, en el marco del trabajo de campo para atender el objetivo específico 3 “Coordinación Interinstitucional”, se puso de manifiesto que el tiempo de ejecución con el que se registran algunas obras arbitrariamente consideran un margen amplio de error como una estrategia para cumplir con el tiempo de construcción ante eventualidades como el retraso en la ministración de los recursos y/o contingencias operativas.

**l) Solamente cerca de un cuarto del total de las obras requieren operación, y en dichos casos impera la informalidad y la baja previsión de recursos**

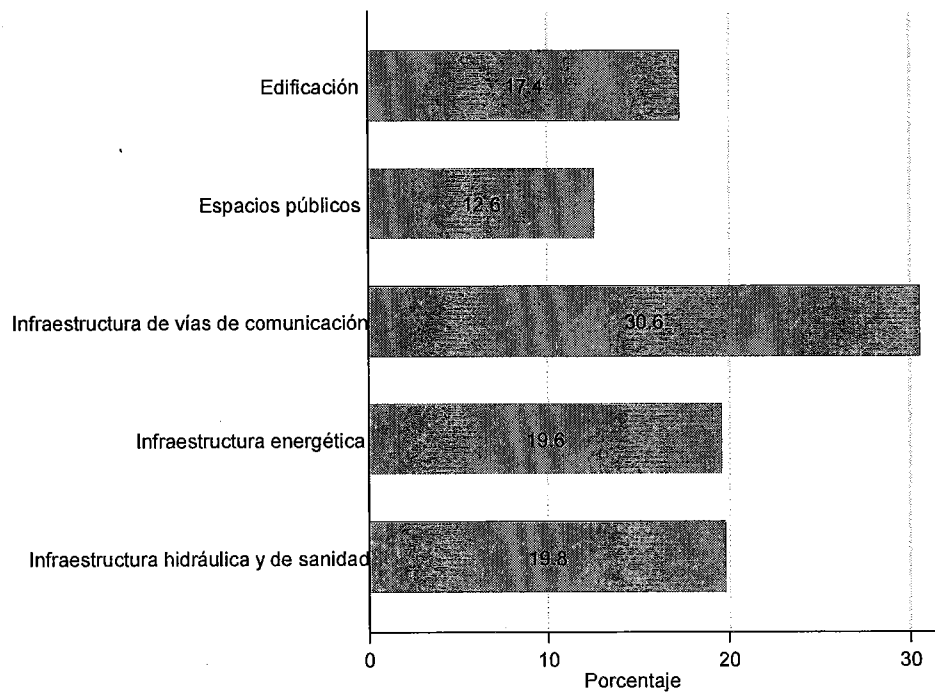
Tres cuartas partes de las obras no requieren operación o es mínimo la que necesitan y por la particular forma de administración del mantenimiento por parte de los actores resguardantes no se dispone de un presupuesto exclusivo para su atención, dado que por lo general esta incluidas dentro de un presupuesto global destinado a ese fin.

## 7.2 Descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo

### 1. Estado de las Obras / Clasificación de las Obras

Las obras que se evaluaron corresponden a las apoyadas por el P3x1 en los años 2013 y 2014. El trabajo de campo realizado arrojó la verificación de la existencia del 100% de las obras que conformaron la muestra. Las obras pueden ser clasificadas en cinco tipos<sup>37</sup>, de las cuales 30.6% corresponden a “Infraestructura de vías de comunicación”; 19.8% son del tipo “Infraestructura Hidráulica y Sanidad”; 19.6% a “Infraestructura Energética”; el 17.4% a “Edificación”, y por último, 12.6% responde a “Espacios Públicos” (Ver Gráfico VII.1)

**Gráfico VII.1 Clasificación de obras**



<sup>37</sup> Propuesta por equipo evaluador conforme a la característica de la obra y su uso público.

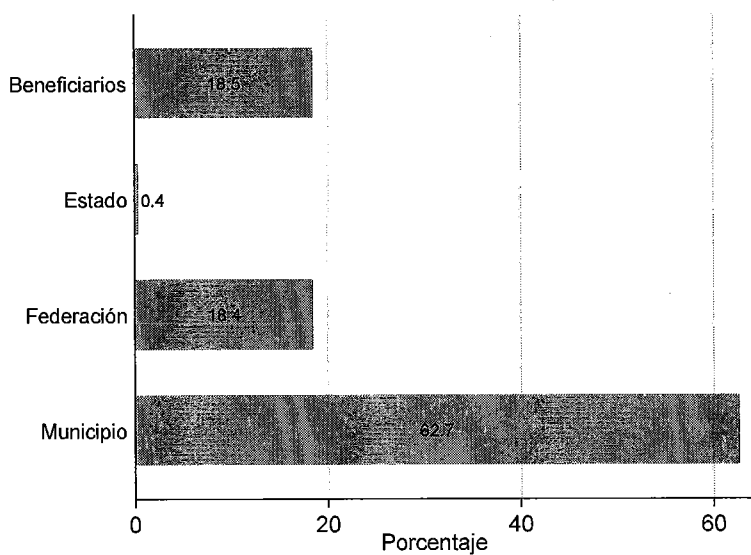
**Cuadro VII.1 Clasificación de las obras por Estados<sup>38</sup>**

Estado	Edificación	Espacios públicos	Infraestructura de vías de comunicación	Infraestructura energética	Infraestructura hidráulica y de sanidad
Chiapas	100%	0%	0%	0%	0%
Durango	2.7%	0%	32.4%	35.1%	29.7%
Guanajuato	0%	0%	35.8%	60.4%	3.8%
Hidalgo	0%	22.2%	44.4%	11.1%	22.2%
Jalisco	0%	2.9%	45.6%	7.4%	44.1%
Querétaro	9.1%	22.7%	63.6%	4.5%	0%
Yucatán	1.1%	66.7%	22.2%	0%	0%
Zacatecas	46.6%	12.3%	27.4%	0%	13.7%

## 2. Actor resguardante de la obra

En lo relativo a la instancia o actor que tiene bajo resguardo las obras que se apoyaron a través del P3x1 durante 2013 y 2014, resulta predominante el papel del gobierno municipal, con 62.7% de los casos (*Ver Gráfico VII.2*), y del gobierno federal en segundo término, con 18.4%, sumando un 81.1% del total de las obras.

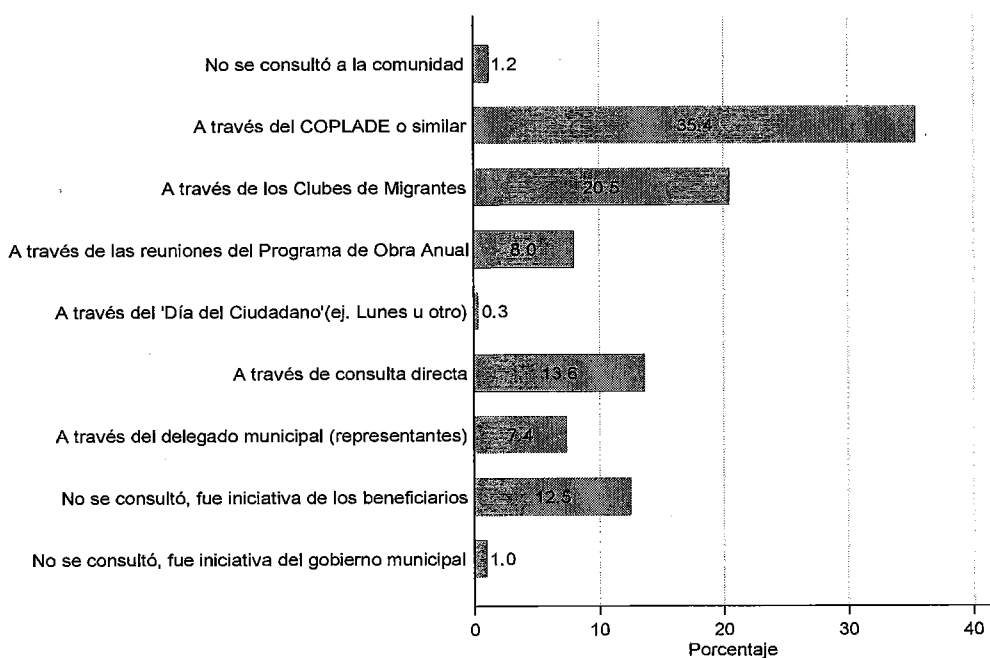
**Gráfico VII.2 Quién tiene bajo resguardo la obra**



<sup>38</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

### 3. Formas de consulta a la comunidad a lo largo de las fases de las obras

Si bien el diseño normativo del P3x1 dispone que las obras de infraestructura que se realizan provienen del interés e iniciativa de la población migrante, los resultados de la encuesta a responsables de las obras (o a personas con conocimiento de las mismas) reveló una variedad de alternativas para consultar a la comunidad sobre la realización de la obra. Los resultados confirmaron que el mecanismo preferido son los denominados COPLADE o similar como el COPLADEMUN con un 35.4%, seguido de los "Clubes de Migrantes" con 20.5%; finalmente, destaca el caso en que los propios beneficiarios de las obras tuvieron la iniciativa en 12.5% de las obras, entre otros (Ver Gráfico VII.3)



**Cuadro VII.2 Formas de consulta a la comunidad para hacer la obra por Estados<sup>39</sup>**

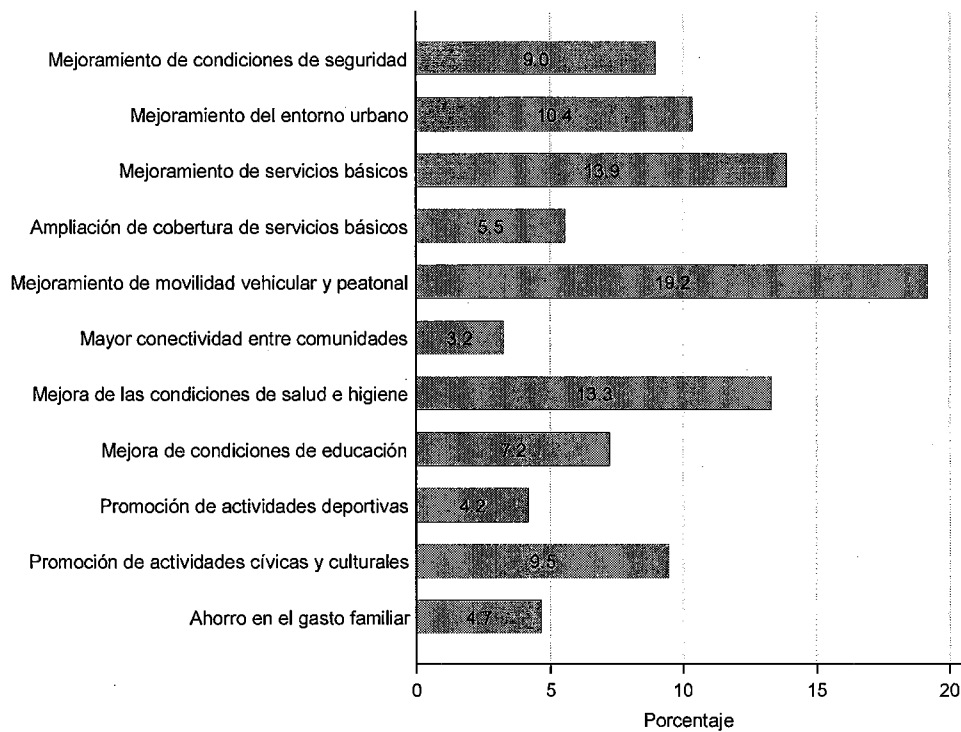
Estado	No se consultó	COPLADE	Clubes de Migrantes	Reuniones de los POA's	Día del Ciudadano	Consulta Directa	Delegado Mun.	Iniciativa de Benef(s).	Iniciativa Gob. Mun.
Chiapas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Durango	2.7%	32.4%	0%	40.5%	0%	24.3%	0%	0%	0%
Guanajuato	7.5%	20.8%	34.0%	1.9%	0%	30.2%	3.8%	1.9%	0%
Hidalgo	0%	0%	11.1%	0%	0%	11.1%	44.4%	3.3%	0%
Jalisco	0%	92.6%	2.9%	0%	0%	0%	0%	4.4%	0%
Querétaro	0%	4.5%	63.6%	4.5%	0%	0%	22.7%	4.5%	0%
Yucatán	0%	22.2%	55.6%	0%	0%	0%	0%	11.1%	11.1%
Zacatecas	0%	0%	34.8	11.6%	1.4%	13.0%	4.3%	33.3%	1.4%

<sup>39</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

#### 4. Percepción de los beneficios directos según instancias ejecutoras

Los instrumentos permitieron la indagación de los tres principales beneficios generados por las obras, según la percepción de los entrevistados, ya sean los funcionarios públicos con conocimiento de las obras o los beneficiarios directos de las mismas. A partir de la información obtenida se categorizaron los beneficios directos reportados con la finalidad de facilitar y fortalecer el análisis. Destaca que 19.2% reportaron “Mejora de movilidad vehicular y peatonal”; 13.9% reportó “Mejoramiento de servicios básicos” mientras que 13.3% reportó la “Mejora de condiciones de salud e higiene”, entre otras. (Ver Gráfico VII.4).

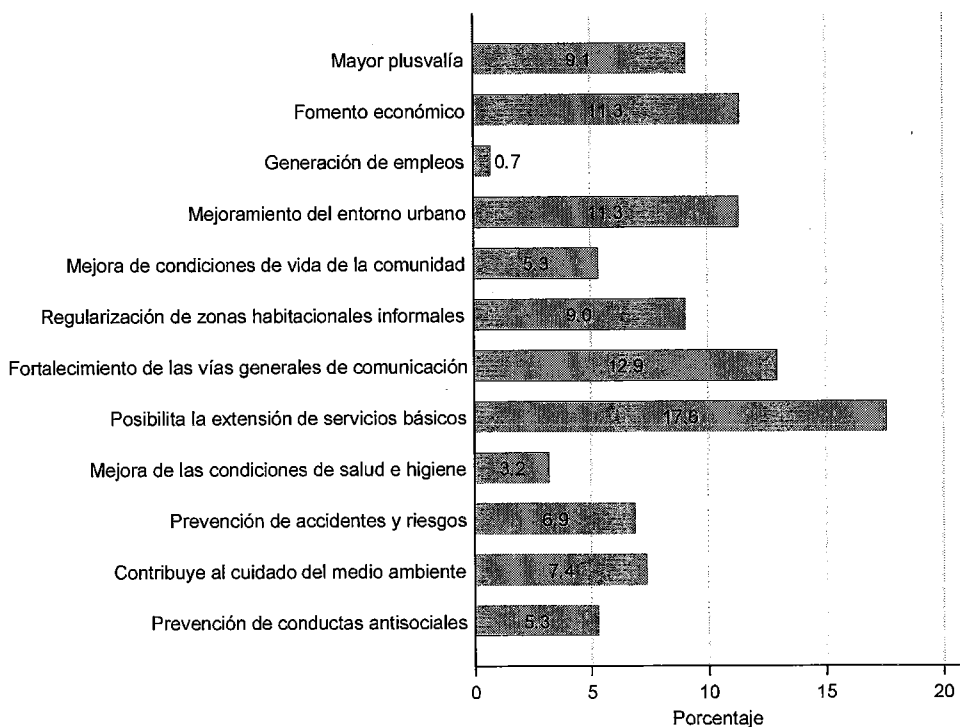
**Gráfico VII.4. Beneficios Directos de las Obras**



## 5. Beneficios Indirectos

Los instrumentos permitieron una profundización de si las obras responden a un problema o necesidad prioritaria y adicional a los beneficios directos al indagar, con los responsables de obra o personas con conocimiento de la misma, sobre los beneficios indirectos que generó. Esto es, de qué manera las obras apoyadas por el P3x1 contribuyen a generar condiciones de progreso y desarrollo comunitario, aun cuando sus efectos no sean inmediatos o perceptibles por los beneficiarios directos. En este sentido, resaltó con 17.6% de las menciones la "Posibilidad de la extensión de servicios básicos", lo cual se refiere al efecto en cadena que se logra en términos de instalación de servicios básicos, esto se hace patente principalmente en la instalación o expansión de red de luz, agua y drenaje. Resaltaron también el "Fortalecimiento de las vías generales de comunicación" con 12.9% de los casos, y "Fomento económico" y "Mejoramiento del entorno urbano", con 11.3% respectivamente (Ver Gráfico VII.5).

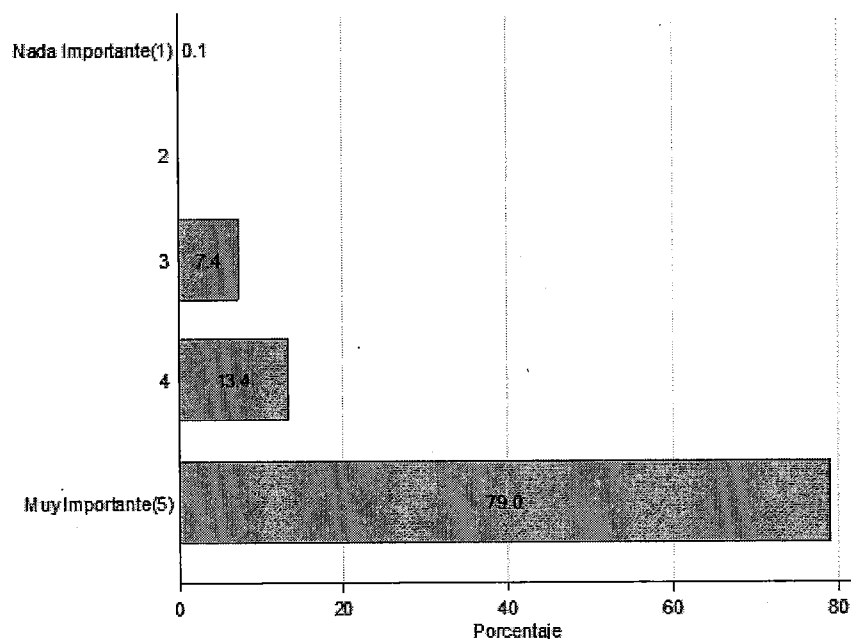
Gráfico VII.5 Beneficios Indirectos de las Obras



## 6. Percepción de la importancia de las obras en comparación con otras necesidades

En correspondencia con el eje temático denominado "utilidad para el beneficiario", la Evaluación indagó el grado de "importancia de la obra en comparación con otras necesidades de la comunidad", mediante una escala del 1 al 5, donde "1" es "Nada importante" y "5" es "Muy importante". Destaca que 79% de los responsables de las obras o con mayor conocimiento de las mismas consideraron las obras como de la más alta importancia (Ver Gráfico VII.6)

Gráfico VII.6 Grado de importancia de las obras en relación a otras necesidades de la comunidad



## 7. Razones por las que resultan importantes las obras

Estrechamente relacionada con la anterior variable, se preguntó el porqué de la calificación otorgada en la escala de 1 a 5. Destacó en 34.96% de los casos la "Ampliación de cobertura de servicios básicos", seguido de la justificación "Existen otras prioridades" con un 13.11%, la cual hace referencia exclusiva a casos en los que la calificación otorgada a la obra fue menor que "5", mas no por ello sin importancia. En tercer lugar resultó la "Mejora de condiciones de educación", lo cual da una muestra de la cantidad de obras que se realizan en torno a instituciones educativas en el P3x1 (Ver Cuadro VII.3).

**Cuadro VII.3 Justificaciones del grado de importancia otorgado por los responsables de la obra**

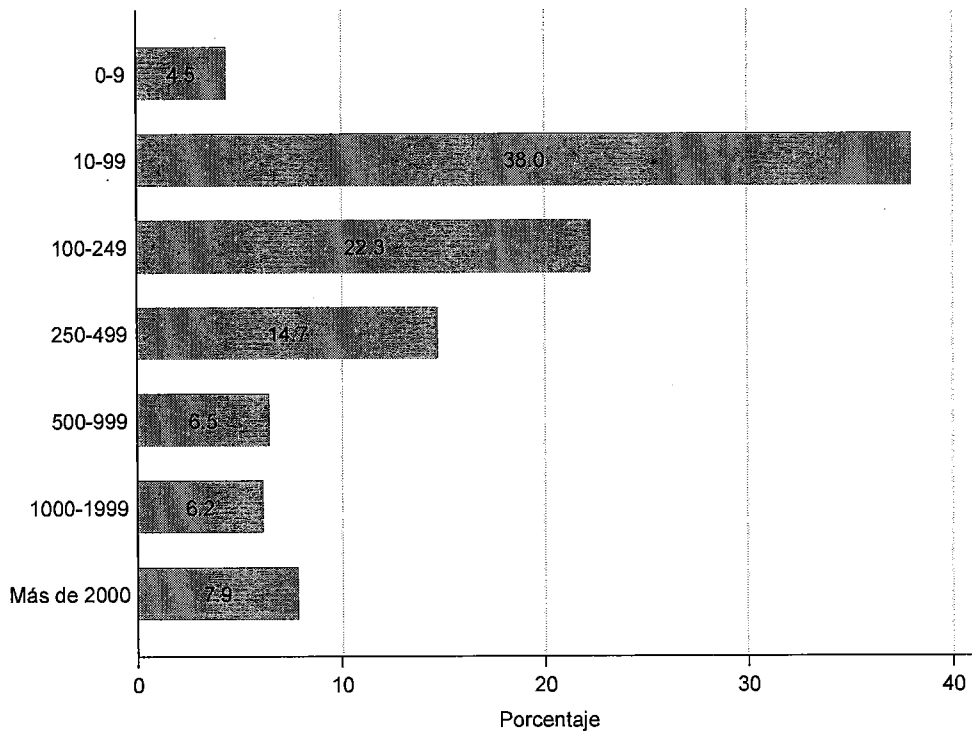
Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Ampliación de cobertura de servicios básicos	34.96 %	1,030
Existen otras prioridades	13.11 %	386
Mejora de condiciones de educación	10.05 %	296
Mejoramiento de movilidad vehicular y peatonal	9.49 %	280
Mejora de las condiciones de salud e higiene	8.91 %	262
Mejoramiento de servicios básicos	5.28 %	155
Mejoramiento de condiciones de seguridad	5.24 %	154
Mayor conectividad entre comunidades	3.78 %	111
Promoción de actividades deportivas	2.65 %	78
Mejoramiento del entorno urbano	2.19 %	65
Fortalecimiento de las vías generales de comunicación	1.38 %	41
Mejora de condiciones de vida de la comunidad	0.89 %	26
Prevención de accidentes y riesgos	0.56 %	17
Mayor plusvalía	0.53 %	16
Promoción de actividades cívicas y culturales	0.51 %	15
Generación de empleos	0.47 %	14



## 8. Número de beneficiarios directos de las obras

Esta variable permitió conocer el número de beneficiarios con que cuentan las obras que apoya el P3x1. A partir de la revisión de expedientes de los proyectos, como de las entrevistas realizadas a los responsables de obra o a personas con conocimiento de las mismas, se generaron siete segmentos que reúnen la totalidad de las obras, mismos de los que resulta importante destacar que 4.5% cuenta con menos de 10 beneficiarios, a los que si se les suman 38% del segmento dos, resulta 42.5% de obras que cuentan con menos de 100 beneficiarios (Ver Gráfico VII.7). Este dato resulta significativo, ya que visto a la luz del objetivo específico del Programa, que es promover el desarrollo comunitario, podría valorarse si no es deseable propiciar obras que brinden una mayor cobertura de beneficiarios en la comunidad.

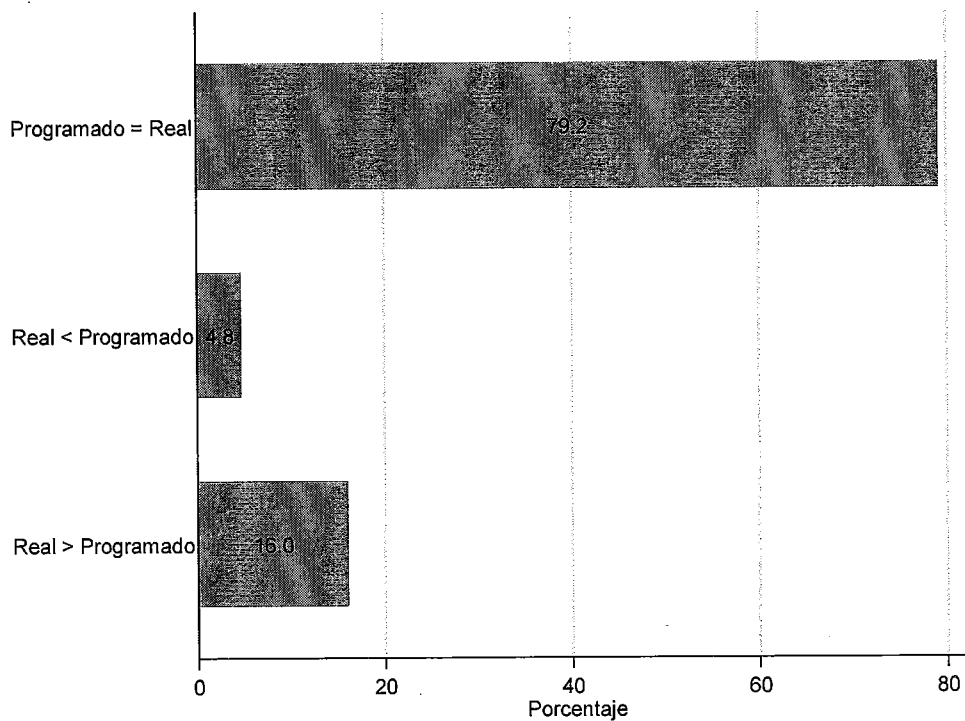
**Gráfico VII.7 Número de beneficiarios por obra realizada con el P3x1**



## 9. Duración planeada y real de las obras

A fin de responder a la pregunta de evaluación concerniente a los tiempos de duración de las obras, el instrumento permitió obtener información relativa a la "duración planeada" y la "duración real" de la ejecución de las obras a partir de la consulta de los expedientes técnicos de las mismas y de la entrevista aplicada al responsable de obra. De esta manera es posible determinar la proporción de obras que presentaron desviaciones de tiempos entre las fases de Programación y ejecución. Resultó que 79.2% de las obras se ejecutaron en los tiempos programados, mientras que 4.8% concluyeron anticipadamente, por último, 16.0% de las obras sufrieron retrasos en los tiempos de ejecución (Ver Gráfico VII.8).

**Gráfico VII.8 Comparación entre el tiempo planeado y el tiempo real de ejecución de las obras**



## 10. Principales motivos por los que hubo desviaciones en los tiempos de las obras

A partir del universo del 20.8% de la totalidad de las obras en las que los tiempos de ejecución fueron mayores o menores que los ejecutados, el instrumento permitió capturar las principales razones por las que ocurrieron estas desviaciones positivas y negativas, resultando la de mayor frecuencia con 24.83% "Hubo cambios en los tiempos de los proveedores", seguida de "No se planearon los tiempos adecuados", con 22.72%, la cual alberga tanto a desviaciones positivas como negativas; en tercer lugar, con 14.91% se encuentran las desviaciones negativas provocadas por fenómenos naturales, y en cuarto orden, con 14.76%, resultaron las desviaciones positivas en las que existieron eficiencias de recursos variadas, entre otras razones (Ver Cuadro VII.4).

**Cuadro VII.4 Razones por las que varió el tiempo planeado de las obras**

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Hubo cambios en los tiempos de los proveedores	24.83 %	213
No se planearon los tiempos adecuados	22.72 %	195
Nos afectaron los fenómenos naturales	14.91 %	128
Hubo eficiencia en los recursos (tiempo, presupuestales, humanos)	14.76 %	127
No llegaron a tiempo los recursos	12.17 %	104
Nos retrasaron trámites y normatividad	4.47 %	38
Hubo cambios en los alcances de la obra	3.81 %	33
No se recibieron los recursos presupuestados	2.29 %	20

## 11. Acciones tomadas para manejar las desviaciones en los tiempos de las obras

El instrumento permitió conocer lo que hacen los ejecutores ante las desviaciones en la realización de la obra. Al respecto de la desviación en tiempos, resultó que en 52.14% de los casos se optó por documentar y dar aviso a las partes involucradas en el proceso, mientras que destaca que en 33.48% de los casos "No se hizo nada en particular". En cerca del 9% de las obras "Se trabajó a marchas forzadas", y en cerca de 5% restante se cambiaron los alcances de la obra, ya sea para reducciones o ampliaciones de los proyectos originales (Ver Cuadro VII.5).

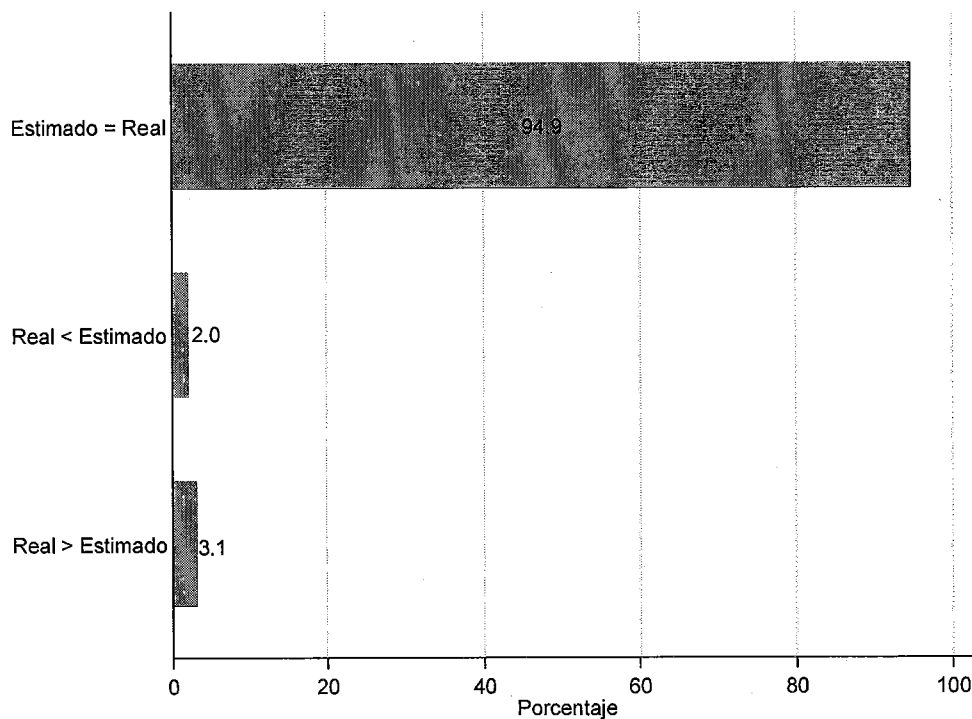
**Cuadro VII.5 Formas en que se manejó la variación de tiempo de las obras**

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Se documentó y dio aviso a los involucrados	52.14 %	397
No se hizo nada en particular	33.48 %	255
Se trabajó a marchas forzadas	8.99 %	68
Se cambiaron los alcances de la obra	4.62 %	35
Se consiguió financiamiento adicional	0.74 %	6

## 12. Comparación entre costos estimados y reales de las obras

A fin de responder a la pregunta de evaluación concerniente al costo de las obras, el instrumento permitió obtener información relativa al "costo planeado" y el "costo real" de las obras a partir de la consulta de los expedientes técnicos y la entrevista con los responsables de las mismas. De esta manera se determinó la proporción de obras que presentaron desviaciones en costos entre las fases de planeación y ejecución. Resultó favorablemente para el Programa, que 94.9% tuvieron costos finales idénticos a los planeados, en tanto que 2.0% costó menos que lo que se estimó, y sólo 3.1% de las obras tuvo costos superiores a los estimados, debiéndose esto a una variedad de motivos de los que se da cuenta en el siguiente apartado. (Ver Gráfico VII.9)

**Gráfico VII.9 Comparación entre el costo planeado y el costo real de las obras**



### 13. Principales motivos por los que hubo desviaciones en los costos de la obra

A partir del universo de 5.1% de la totalidad de las obras en las que los costos finales fueron tanto mayores como menores que los estimados, el instrumento permitió capturar las principales causales por las que ocurrieron estas desviaciones positivas y negativas, resultando la de mayor frecuencia con 51.82% "Cambi6 el alcance o definici6n de la obra", 22.84% se debi6 a que "No se estim6 el costo adecuado", mientras que en tercer orden se situ6 el que "Hubo cambios en precios o costos de proveedores", entre otras causales. (Ver Cuadro VII.6)

*Cuadro VII.6 Razones de variaci6n en los costos de las obras*

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Cambi6 el alcance o definici6n de la obra	51.82 %	126
No se estim6 el costo adecuado	22.84 %	55
Hubo cambios en precios o costos de proveedores	12.40 %	30
Cambi6 el costo por causas externas o por fen6menos naturales	7.31 %	18
Llegaron recursos diferentes a los presupuestados	5.61 %	14

### 14. Acciones tomadas para manejar las desviaciones en los tiempos de la obra

El instrumento averigu6 las formas en que se atienden las desviaciones de costo en las obras. Al respecto, result6 que en 44.18% de los casos se opt6 por documentar y dar aviso a las partes involucradas en el proceso, mientras que con 30.60% de las incidencias, se modific6 el alcance de la obra, y finalmente, en 25.20% de los casos se logr6 aumentar el financiamiento. (Ver Cuadro VII.7)

*Cuadro VII.7 Formas en que se manej6 la variaci6n en los costos de las obras*

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Se document6 y comunic6 a los involucrados	44.18 %	101
Se modific6 el alcance de la obra	30.60 %	70
Se aument6 el financiamiento	25.20 %	58

### 15. Las obras contaron con los siguientes documentos

Las preguntas mínimas de la presente evaluación incluyen aspectos relativos a la calidad, el mantenimiento y la conservación de las obras, o en otros términos, el grado en que las obras apoyadas por el P3x1 cuentan con las condiciones necesarias para su operación y duración. En este sentido, los instrumentos de campo precisaron una lista de documentos básicos que permiten medir aspectos como estandarización y calidad en la realización de las obras. A este respecto las cifras obtenidas resultaron favorables, toda vez que ronda el 90% de casos afirmativos en la mayoría de los documentos listados. (Ver Cuadro VII.8)

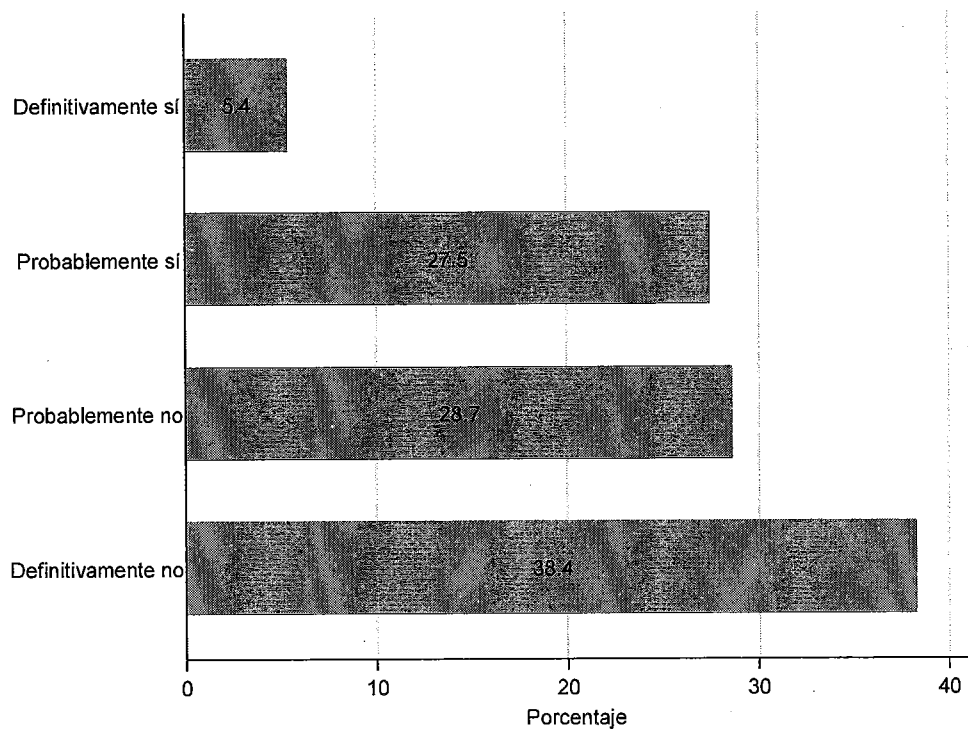
**Cuadro VII.8 Formas en que se manejó la variación en los costos de las obras**

<b>Documentos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
Especificaciones técnicas	95.30 %	1.43 %	3.26 %
Especificaciones funcionales <i>(cuando aplique)</i>	40.72 %	10.28 %	49.01 %
Requerimientos del cliente	44.81 %	11.96 %	43.24 %
Planos	92.20 %	1.45 %	6.35 %
Programa de trabajo o cronograma	91.74 %	5.56 %	2.71 %
Bitácora de obra y/o memoria	88.59 %	3.47 %	7.94 %
Actas de entrega-recepción	95.82 %	4.18 %	-

## 16. La obra se hubiese realizado sin el apoyo del P3x1

Resulta importante conocer en qué proporción las obras que se realizan con el P3x1 responden a necesidades de las comunidades que de otra manera no podrían ser solventadas. En este sentido, se reportó que 67.1% del total de las obras, en la opinión de la instancia ejecutora, ya sea de manera probable o definitiva, no se hubiesen realizado sin el apoyo del P3x1, dejando al 32.9% restante con la posibilidad o certeza de sí haberse realizado de todas formas como parte de las acciones de los gobiernos municipales (ver Gráfico VII.10). De manera preliminar esto podría resultar indicativo de dos fenómenos: 1) la atención a necesidades comunitarias o a iniciativas de los migrantes que no pueden ser resueltas por la acción pública, y 2) la necesidad e interés de los gobiernos municipales en el P3x1 como un medio de financiamiento adicional a recursos propios, que muy probablemente sean insuficientes para financiar sus propios planes de obra.

**Gráfico VII.10** Posibilidad de que la obra se hubiera realizado aun sin el apoyo del P3x1



## 17. Actores presentes durante la verificación de las obras

Al ser el P3x1 un programa que por definición consta de dos a cuatro actores involucrados, y al ser una pregunta relevante la existencia e idoneidad de los mecanismos de supervisión y seguimiento a obras y proyectos, se inquirió a través del instrumento acerca de la instancia que estuvo presente durante la verificación de las obras, ya fuera en alguna o en todas de las etapas de la misma. Resultó un descubrimiento importante que en 95.47% de los casos estuvo presente algún representante del gobierno municipal, seguido por 77.59% de los casos en que estuvo presente algún tipo de comité de obra, seguido de cerca en el grado de menciones con 72.71% de participación de las delegaciones de la SEDESOL -u otras instancias federales como por ejemplo CFE en el caso de algunas electrificaciones- (Ver Cuadro VII.9). En contraparte, resulta notorio que los gobiernos estatales parecen estar menos presentes en la verificación de las obras.

*Cuadro VII.9 Instancia que estuvo presente en la verificación de la obra (No excluyentes)*

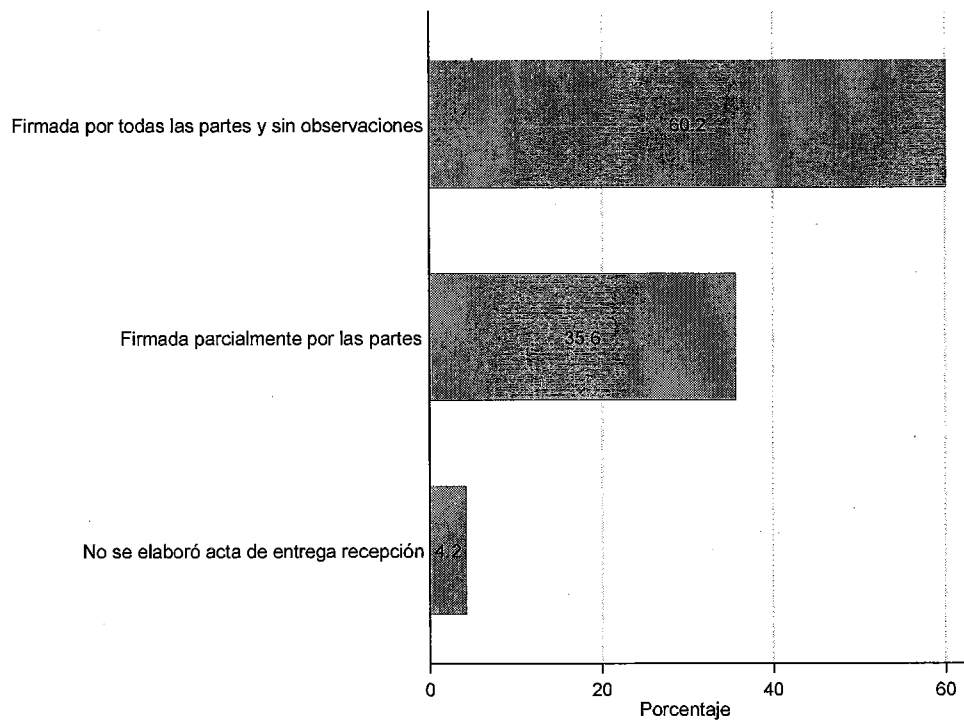
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>
Gobierno Municipal	95.47 %	3,027
Comité de Obra o similar	77.59 %	2,461
SEDESOL u otra instancia federal	72.71 %	2,306
Contraloría Social o similar (Club espejo)	61.27 %	1,943
Miembros de la comunidad	55.51 %	1,760
Gobierno Estatal	39.63 %	1,257



## 18. Características de las actas de entrega-recepción

Un 60.2% de las actas de entrega-recepción de los proyectos verificados estuvieron firmadas por todas las partes y sin observaciones, mientras que para 35.6% faltó alguno de los actores involucrados (Ver Gráfico VII.11). Esta información permite explorar el grado de involucramiento de los distintos órdenes de gobierno y actores de la comunidad que interactúan a lo largo del Programa, al tiempo que se puede relacionar de manera indirecta con aspectos tales como la calidad en la ejecución de la obra, transparencia y rendición de cuentas.

**Gráfico VII.11 Características con que fueron firmadas las actas de entrega-recepción**



## 19. Las obras contaron con los siguientes aspectos durante su ejecución

Las preguntas correspondientes a la presente evaluación incluyen aspectos relativos a la participación de diferentes actores en la ejecución de obra, distinguiendo la actuación tradicional de las instituciones públicas de la participación de la comunidad. Resaltó que en 97.67% de las obras se contó un “director o similar responsable de obra”, y que en 88.29% de los casos se contrató a una empresa. En otro sentido, en 91.57% de los casos se supervisaron por gente de la comunidad y en menos de la mitad de las obras trabajaron personas de la comunidad con pago, con menos de 1% trabajando personas de la comunidad voluntariamente y sin remuneración (Ver Cuadro VII.10).

**Cuadro VII.10 Aspectos que estuvieron presentes durante la realización de la obra (No excluyentes)**

Respuestas	Sí	No
Se asignó un director o similar responsable de obra	97.67 %	2.33 %
Se hicieron equipos de trabajo especializados	84.60 %	15.40 %
Trabajaron personas del gobierno municipal	24.44 %	75.56 %
Trabajaron personas del gobierno estatal	5.17 %	94.83 %
Se contrató una empresa	88.29 %	11.71 %
Trabajaron personas de la comunidad con pago	47.12 %	52.88 %
Trabajaron personas de la comunidad sin pago	0.81 %	99.19 %
La obra se supervisó por personal calificado	98.77 %	1.23 %
La obra se supervisó por gente de la comunidad	91.57 %	8.43 %

**Cuadro VII.11 Trabajaron personas de la comunidad con pago en los estados<sup>40</sup>**

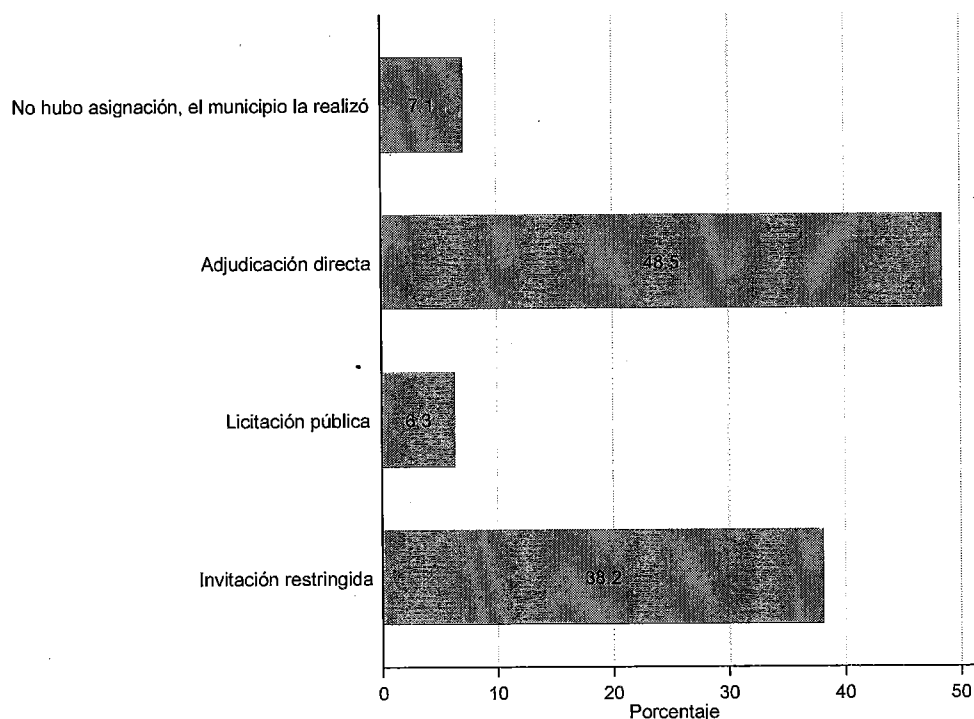
Estado	Sí trabajaron con pago
Chiapas	100%
Durango	23.53%
Guanajuato	34.62%
Hidalgo	33.33%
Jalisco	76.47%
Querétaro	100%
Yucatán	88.89%
Zacatecas	45.83%

<sup>40</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

## 20. Mecanismos de asignación de las obras

En el apartado anterior se señaló que en el 88.29% de los casos las obras se realizaron a través de una empresa, al respecto el mecanismo predominante de adjudicación de la obra resultó ser la "Adjudicación Directa" con un 48.5% de incidencias, seguido por "Invitación Restringida" con 38.2%, y muy alejado en tercer orden, se encuentra la modalidad de "Licitación Pública", con 6.3%. Por otra parte, resulta interesante que en 7.1% de las obras, el gobierno municipal<sup>41</sup> mismo ejecutó las obras a través de su dirección de obras o instancia similar (Ver Gráfico VII.12).

**Gráfico VII.12 Mecanismos de asignación de las obras**



**Cuadro VII.12 Mecanismos de asignación de las obras en los Estados<sup>42</sup>**

Estado	Adjudicación Directa	Invitación Restringida	Licitación Pública	Directamente el Municipio
Chiapas	100%	0%	0%	0%
Durango	75.76%	15.15%	6.06%	3.03%
Guanajuato	41.18%	54.90%	3.92%	0%
Hidalgo	33.33%	44.44%	0%	22.22%
Jalisco	50.00%	44.12%	5.88%	0%
Querétaro	0%	18.18%	0%	81.82%
Yucatán	0%	62.50%	37.50%	0%
Zacatecas	27.78%	59.72%	2.78%	9.72%

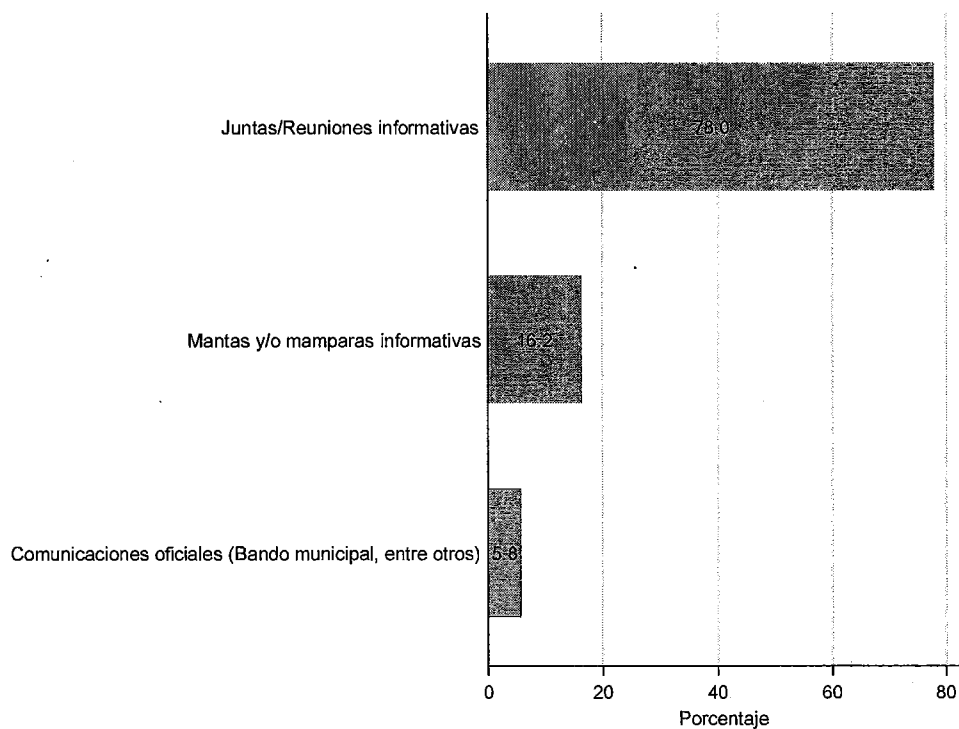
<sup>41</sup> Esto implica que el municipio participó aportando los recursos económicos, materiales y con mano de obra.

<sup>42</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

## 21. Mecanismos de información utilizados para transmitir la planeación y ejecución de la obra a la comunidad

Para efectos de medir la comunicación entre el ejecutor de la obra y la comunidad o los beneficiarios de las obras se indagó sobre el mecanismo predominante para comunicar los avances de la obra a las personas de la comunidad. Un 78% de los encuestados señaló que el mecanismo predilecto de entre los tres examinados fue el de Juntas/Reuniones Informativas (Ver Gráfico VII.13).

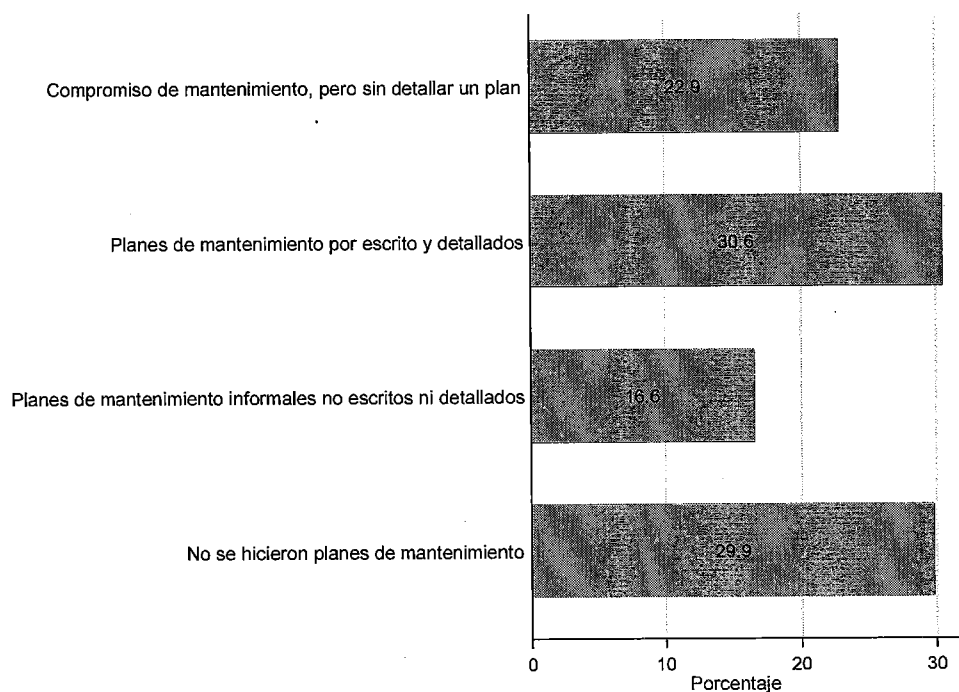
**Gráfico VII.13 Mecanismos de información a la comunidad**



## 22. Características del mantenimiento de la obra:

A continuación se describe información que permite determinar el estado actual del mantenimiento que recibe la obra, de acuerdo a la percepción del funcionario público entrevistado, y en función de la naturaleza del tipo de obra de que se trata. A juicio de los funcionarios de instancias ejecutoras a nivel nacional, 45.4% de las obras no necesitan mantenimiento o es mínimo lo que requiere, por lo que partiendo del universo de obras conformado por ese 54.6% restante, resulta que sólo 30.6% de las obras cuentan con planes por escrito y detallados; en 29.9% de los casos no se hicieron planes de mantenimiento; en 39.5% se conjuntan planes de mantenimiento informales o compromisos de mantenimiento que no detallaron plan alguno (Ver Gráfico VII.14).

**Gráfico VII.14 Características del mantenimiento de la obra**



**Cuadro VII.13 Características del mantenimiento por Estados<sup>43</sup>**

Estado	Compromiso sin detallar un plan	Planes por escrito y detallados	Planes informales no escritos	No se hicieron planes
Chiapas	0%	100%	0%	0%
Durango	0%	0%	53.33%	46.67%
Guanajuato	0%	21.43%	14.29%	64.29%
Hidalgo	0%	66.67%	33.33%	0%
Jalisco	57.14%	42.86%	0%	0%
Querétaro	30.00%	0%	0%	70.00%
Yucatán	0%	12.50%	12.50%	75.00%
Zacatecas	48.84%	27.91%	6.98%	16.28%

<sup>43</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

### 23. Disponibilidad de recursos para dar mantenimiento a la obra:

En términos de si los entrevistados, funcionarios pertenecientes a las instancias ejecutoras de las obras, identifican la existencia o ausencia de recursos (financieros, materiales, humanos, etc.) disponibles para el mantenimiento de las obras, los resultados arrojaron datos poco favorables, ya que sólo 18.40% de las obras cuentan en alguna medida con un presupuesto destinado ex profeso para dicho fin. En ese mismo tenor, en menos del 50% de las obras se cuenta con algún tipo de recursos por parte del gobierno local o la comunidad misma; finalmente, sólo en 11.64% de los casos en que aplica, se cuenta con un presupuesto para mantenimiento, por parte del proveedor relacionado a la obra (Ver Cuadro VII.14).

**Cuadro VII.14 Percepción respecto de la existencia de presupuesto para mantenimiento de la obra**

Respuestas	Sí	No
Presupuesto para mantenimiento	18.40 %	81.60 %
Recursos del gobierno para mantenimiento	44.92 %	55.08 %
Recursos del proveedor para mantenimiento	11.64 %	88.36 %
Recursos de la comunidad para mantenimiento	43.59 %	56.41 %

### 24. Suficiencia de recursos para el mantenimiento de la obra

Partiendo del universo de la variable anterior, para cada uno de los cuatro rubros explorados se indagó el grado de suficiencia que éstos presentan en la percepción de los entrevistados. Los datos arrojaron que en términos de "Presupuesto para mantenimiento", más de la mitad consideraron que éste resulta "Menos que suficiente", mientras que el resto de los conceptos fueron juzgados como "Suficientes", y ninguno de los cuatro significativamente "Más que suficiente", (Ver Cuadro VII.15).

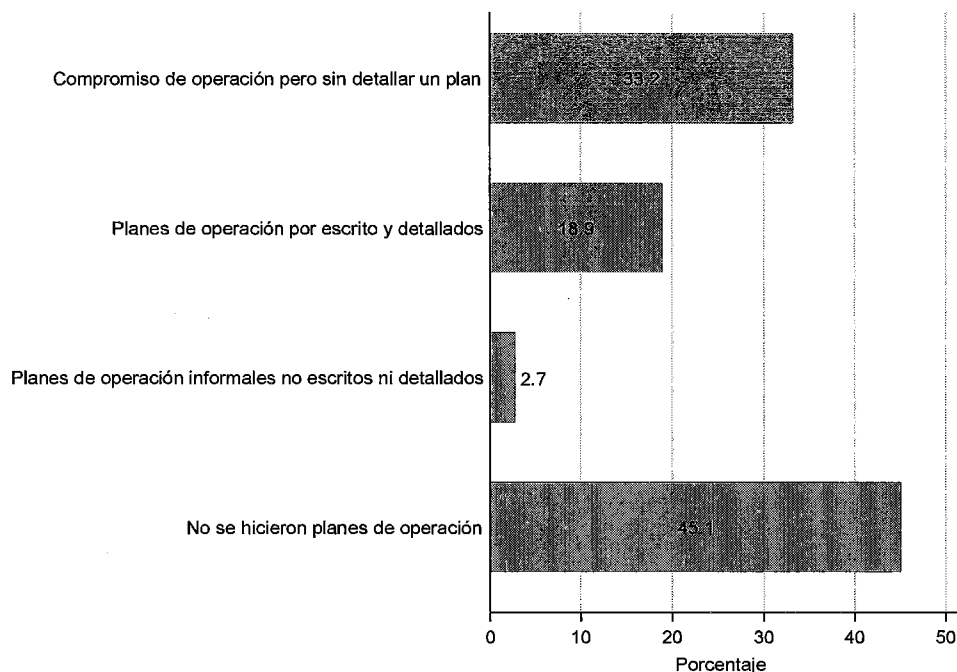
**Cuadro VII.15 Suficiencia de los recursos para dar mantenimiento a las obras**

Concepto	Menos que suficiente	Suficiente	Más que suficiente
Gente, equipo y materiales del gobierno	27.30 %	67.99 %	4.72 %
Gente, equipo y materiales del proveedor	33.38 %	60.16 %	6.47 %
Gente, equipo y materiales de la comunidad	40.65 %	52.14 %	7.21 %
Presupuesto para mantenimiento	54.99 %	41.22 %	3.79 %

## 25. Características de la operación de la obra

Resulta importante averiguar cómo es que se trazaron los planes de operación de aquellas obras que a juicio de los entrevistados, efectivamente requieren de una operación constante. Aun cuando 75.8% de las obras no requieren operación o es mínimo lo que requieren<sup>44</sup>, para el resto de las obras impera la informalidad en los planes de operación, toda vez que solamente 18.9% de las mismas contaron con planes de operación por escrito y detallados (Ver Gráfico VII.15).

**Gráfico VII.15 Características de la operación de la obra**



**Cuadro VII.16 Características de la operación por Estados<sup>45</sup>**

Estado	Compromiso sin detalles un plan	Planes por escrito y detallados	Planes informales no escritos	No se hicieron planes
Chiapas	0%	0%	0%	0%
Durango	0%	0%	0%	100%
Guanajuato	0%	0%	10.00%	90.00%
Hidalgo	0%	100%	0%	0%
Jalisco	46.88%	43.75%	3.13%	6.25%
Querétaro	66.67%	0%	0%	33.33%
Yucatán	0%	0%	0%	100%
Zacatecas	23.08%	15.38%	7.69%	53.85%

<sup>44</sup> En cuanto a la operación de una obra civil, solo se aplica cuando un tipo de obra lleva un mecanismo o requiere de recursos para operarla por ejemplo: un sistema de bombeo hidráulico, necesita personal de operación y recursos como energía eléctrica.

<sup>45</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

## 26. Disponibilidad de recursos para la operación de la obra

En términos de existencia o ausencia de presupuesto para la operación de aquellas obras que así lo requieran, los entrevistados identificaron que existe presupuesto en 46.63% de los casos; a propósito de recursos del gobierno, del proveedor y de la comunidad (financieros, materiales y humanos), los resultados se mostraron un tanto desfavorables ya que en poco más de la mitad de las obras se identificó la presencia de los mismos (Ver Cuadro VII.17).

*Cuadro VII.17 Percepción respecto de la existencia de presupuesto para operación de la obra*

Concepto	Si	No
Presupuesto para operación	46.63 %	53.37 %
Recursos del gobierno para operación	67.39 %	32.61 %
Recursos del proveedor para operación	50.98 %	49.02 %
Recursos de la comunidad para operación	60.27 %	39.73 %

## 27. Suficiencia de recursos para la operación de la obra

Finalmente, para cada uno de los cuatro rubros explorados se indagó el grado de suficiencia que éstos presentan en la percepción de los entrevistados. Los datos arrojaron que para los cuatro aspectos, más de la mitad consideraron que estos resultan "Suficiente", mostrando un margen mucho más holgado los recursos del gobierno, con 83.22% (Ver Cuadro VII.18).

*Cuadro VII.18 Suficiencia de los recursos la operación de la obras*

Concepto	Menos que suficiente	Suficiente	Más que suficiente
Gente, equipo y materiales del gobierno	13.18 %	83.22 %	3.61 %
Gente, equipo y materiales del proveedor	13.80 %	67.00 %	19.20 %
Gente, equipo y materiales de la comunidad	46.87 %	51.52 %	1.61 %
Presupuesto para operación	23.67 %	69.37 %	6.95 %



## 7.2.1 Análisis descriptivo y analítico de beneficiarios de obras de infraestructura

### 1. Conocimiento acerca de quiénes aportaron recursos para las obras

El P3x1 tiene como uno de sus propósitos fundamentales el propiciar la participación de los tres órdenes de gobierno junto con los migrantes en pro de la dotación de obras de infraestructura en beneficio de la comunidad, siendo éste último el actor clave de la atención del Programa. No obstante, sólo 32.72% de los beneficiarios percibe a los migrantes como actores participantes en la aportación de los recursos para obras, mientras que 66.36 % de los beneficiarios identificaron la aportación del gobierno municipal; 46.71% menciona la aportación del gobierno estatal, y sólo u 42.54% reconoce la contribución del gobierno federal (*Ver Cuadro VII.19*). Es importante señalar que los propios beneficiarios reportaron contribuir con recursos propios para la construcción de las obras en 47.46%.

**Cuadro VII.19 Percepción de los beneficiarios acerca de las Instancias que aportaron recursos para la obras**

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
El Gobierno municipal	66.36 %	5,022,574
La gente de la comunidad	47.46 %	3,592,238
El Gobierno estatal	46.71 %	3,535,539
El Gobierno federal	42.54 %	3,219,662
Los migrantes	32.72 %	2,476,523

**Cuadro VII.20 Percepción de los beneficiarios acerca de las Instancias que aportaron recursos para la obras por Estados<sup>46</sup>**

Estado	Conocimiento aportación de los migrantes	Conocimiento de la aportación del gobierno federal	Conocimiento de la aportación del gobierno estatal	Conocimiento de la aportación del gobierno municipal	Conocimiento de la aportación de la gente de la comunidad
Chiapas	23.40%	63.83%	61.70%	68.09%	19.15%
Durango	24.00%	41.33%	40.00%	61.33%	34.67%
Guanajuato	32.11%	32.11%	33.03%	62.39%	67.89%
Hidalgo	9.09%	22.73%	36.36%	63.64%	77.27%
Jalisco	18.92%	42.57%	49.32%	70.95%	49.32%
Querétaro	46.15%	42.31%	61.54%	57.69%	9.52%
Yucatán	39.13%	43.48%	39.13%	47.83%	4.35%
Zacatecas	55.15%	47.45%	49.09%	69.70%	56.36%

<sup>46</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

## 2. Formas en que participó la gente de la comunidad en las obras

El P3x1 busca la participación de los tres órdenes de gobierno, los migrantes y los beneficiarios o miembros de la misma comunidad<sup>47</sup>. Estos últimos participan de distintas maneras a lo largo del desarrollo de las obras, ya sea en la planeación, ejecución o la evaluación. En este sentido, los beneficiarios manifestaron en 52.58% haber participado asistiendo a juntas. Se observa que para el financiamiento de la obra, los beneficiarios manifiestan hacer aportaciones económicas en 27.69% de los casos; en lo concerniente a la fase de ejecución de la obra, manifestaron trabajar sin remuneración en 8.55% de los casos, y en 18.56% con remuneración aumenta diez puntos porcentuales. Finalmente, en la etapa de evaluación, la comunidad participa en un 36.11% formando parte de comités de supervisión de obras. (Ver Cuadro VII.21).

**Cuadro VII.21 Formas en que participó la comunidad según beneficiarios (No excluyentes)**

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Asistiendo a juntas	52.58 %	3,980,231
Formando parte de comités de supervisión de obras	36.11 %	2,733,518
Mediante aportación económica	27.69 %	2,096,061
Trabajando en la obra con remuneración	18.56 %	1,404,722
No participó	12.87 %	974,504
No sabe / no contestó	9.67 %	731,570
Trabajando en la obra sin remuneración	8.55 %	647,059
Formando parte de comités de contraloría social	5.95 %	450,232
Organizando eventos recaudatorios	2.48 %	187,921
Donando material	2.26 %	171,047
Como proveedora	1.11 %	84,168

**Cuadro VII.22 Formas en que participó la comunidad según beneficiarios (No excluyentes) por estados<sup>48</sup>**

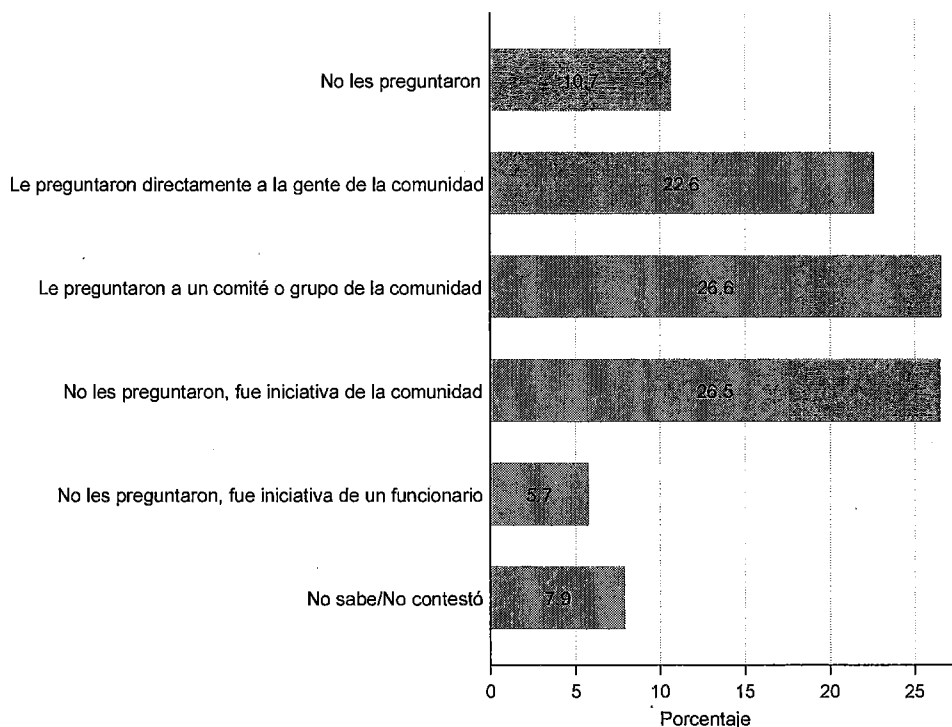
Estado	Asistiendo a juntas	Aportación económica	Trabajando en la obra con remuneración	Formando parte en los comités de supervisión	Formando parte en los comités de contraloría
Chiapas	78.72%	8.51%	17.02%	46.81%	14.89%
Durango	41.33%	24.00%	10.67%	29.33%	2.67%
Guanajuato	66.06%	44.04%	4.59%	23.85%	5.50%
Hidalgo	27.27%	4.55%	13.64%	40.91%	4.55%
Jalisco	69.59%	44.59%	20.95%	47.30%	4.37%
Querétaro	36.54%	1.92%	59.62%	28.85%	11.54%
Yucatán	41.33%	0%	43.48%	4.35%	13.04%
Zacatecas	44.24%	29.09%	16.97%	33.94%	4.85%

<sup>47</sup> Solo para efectos de contraloría social, según el diseño del Programa.

<sup>48</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

### 3. Formas en que les preguntaron para decidir realizar las obras

Es importante saber la forma en que se preguntó y tomó en cuenta a los beneficiarios para la realización de la obra. En este sentido, prevalecieron tres resultados: primero, del total de beneficiarios se les consultó directamente a 49.2 %; en segundo lugar, la comunidad no fue consultada en 42.9% del total. Destaca que el 26.5% del total afirmó que no fueron consultados ya que la obra fue iniciativa directa de ellos mismos. Finalmente 7.9% del total manifestaron desconocimiento acerca de la forma en que fue consultada la comunidad (Ver Gráfico VII.16).



**Cuadro VII.23 Cómo se le preguntó a la comunidad para hacer esta obra por Estado<sup>49</sup>**

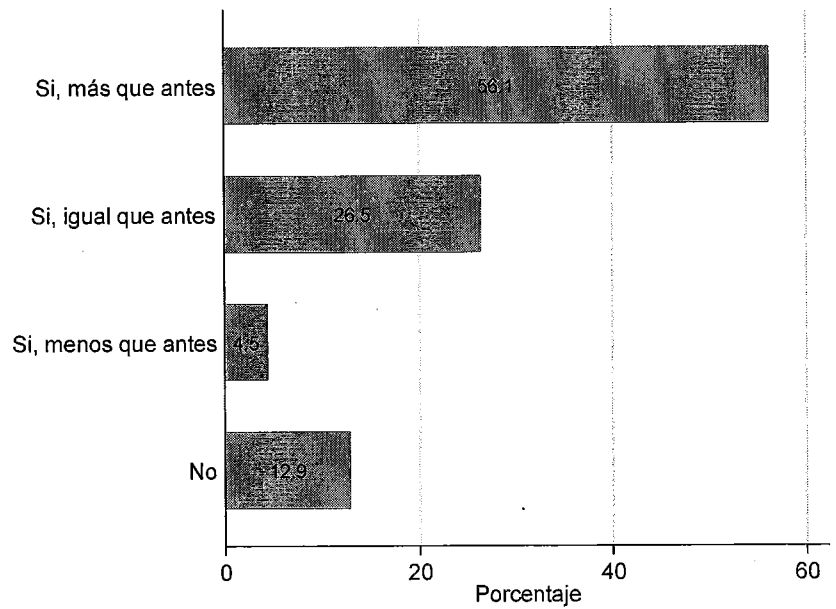
Estado	Le preguntaron directamente a la gente de la comunidad	Le preguntaron a un comité o grupo de la comunidad	No les preguntaron	No les preguntaron, fue iniciativa de la comunidad	No les preguntaron, fue iniciativa de un funcionario	No sabe / No contesto
Chiapas	31.91%	29.76%	0%	34.04%	2.13%	2.13%
Durango	26.67%	16.00%	22.67%	14.67%	13.33%	6.67%
Guanajuato	40.37%	22.02%	8.26%	19.27%	5.50%	4.59%
Hidalgo	9.09%	59.09%	0%	13.64%	9.09%	9.09%
Jalisco	28.38%	23.65%	14.19%	25.68%	4.73%	3.38%
Querétaro	30.77%	9.62%	19.23%	15.38%	0%	25.00%
Yucatán	13.04%	60.87%	17.39%	8.70%	0%	0%
Zacatecas	12.12%	23.03%	6.67%	40.00%	4.85%	13.33%

<sup>49</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

**4. Grado en que las obras contribuyeron a que la gente de la comunidad participe y se organice para conseguir otros proyectos**

El P3x1 busca propiciar que las personas de la comunidad participen dentro de la planeación, ejecución y evaluación de las obras, favoreciendo el desarrollo comunitario a través de la generación de aprendizajes que permitan promover la participación en proyectos posteriores, con el fin de mejorar sus condiciones de vida. En este sentido, los beneficiarios consideran que la ejecución de la obra fomentó la participación y organización comunitaria en 56.1 % (Ver Gráfico VII.17); en contraste, la obra inhibió la participación social únicamente en 4.5%.

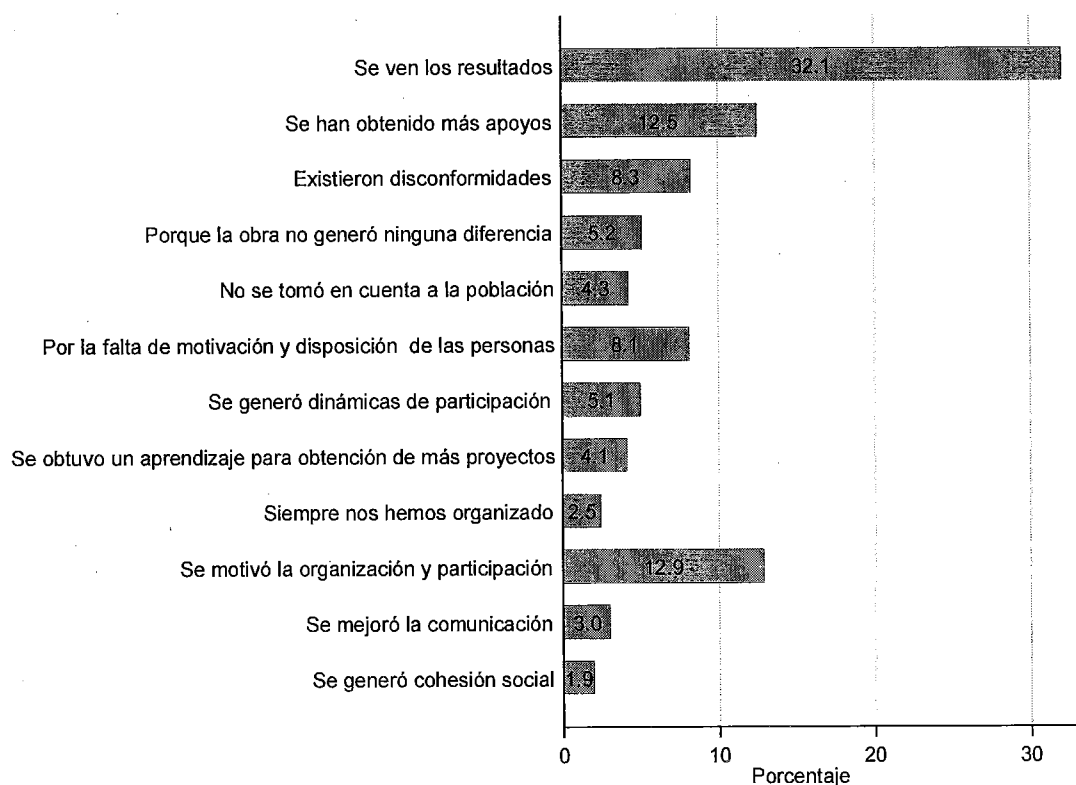
**Gráfico VII.17 Contribuyó la obra a fomentar mayor participación y organización**



## 5. Efectos generados por la obra en la participación de la comunidad

Como se expuso en el apartado anterior, por lo general las obras propician dinámicas positivas de participación, al indagar sobre el porqué de este aspecto, se observó que 32.1% de los entrevistados consideró que la obra fomentó la participación de los beneficiarios porque vieron los resultados de la obra, 12.9% porque se fomentó una mayor organización y participación; y 12.5% afirmó que se debe a la obtención de más apoyos. En contraparte, los motivos que al parecer inhibieron o minaron la participación comunitaria tuvieron que ver en 5.2% con la nula percepción de cambio generada por la obra y en 8.3% con reportado por concepto de disconformidades generadas a partir de las obras (Ver Gráfico VII.18).

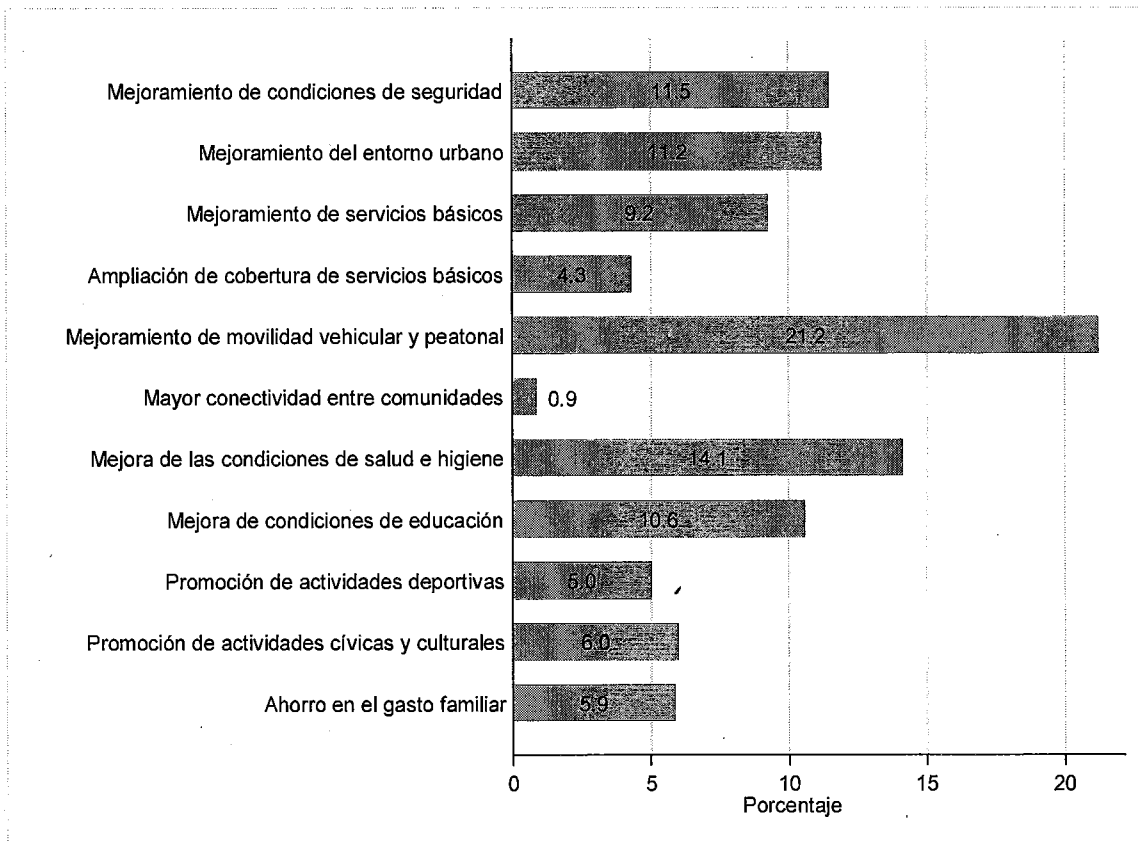
**Gráfico VII.18 Motivos por los que la obra generó más o menos participación**



## 6. Percepción de los beneficios directos según beneficiarios

Respecto a los beneficios directos y el grado de utilidad que reportan los beneficiarios a partir de las obras. Se categorizaron los beneficios directos a partir de la información obtenida reportados con la finalidad de fortalecer el análisis. De manera consistente con los beneficios reportados por los responsables de obra, 21.2% de los beneficiarios manifestaron como beneficio principal el “Mejoramiento de la movilidad vehicular y peatonal”, seguido por el “Mejoramiento de condiciones de salud e higiene”, entre otros beneficios (Ver Gráfico VII.19).

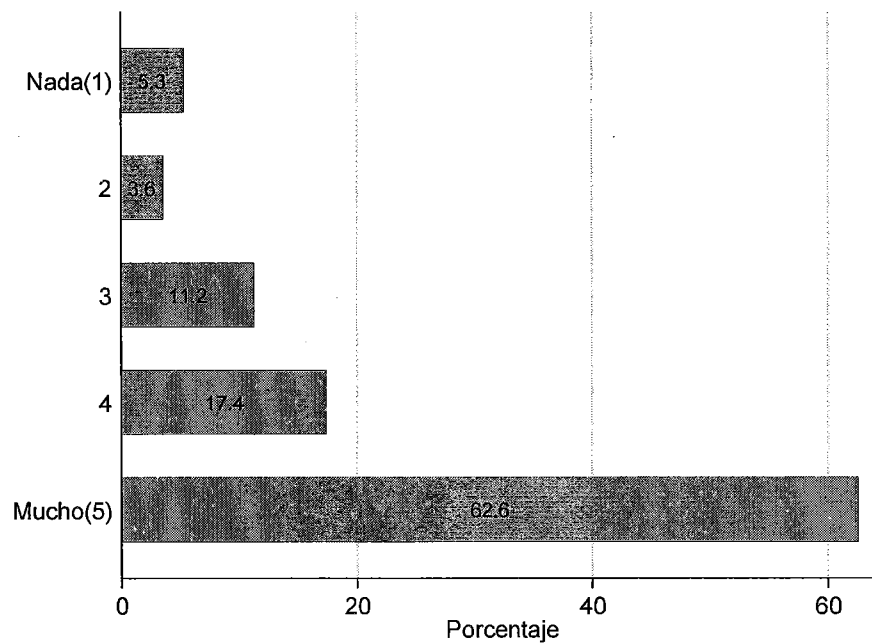
**Gráfico VII.19 Principales beneficios generados por la obra en percepción de los beneficiarios**



## 7. Consideración del beneficio personal percibido por los beneficiarios

Sobre la forma en que las obras beneficio en lo personal a los beneficiarios se indagó por medio de una escala del "1" al "5", donde "1" significó "Nada" y "5" "Mucho". Bajo este método, 62.6% eligió el valor más alto de la escala "5" y 17.4% afirmaron un nivel de satisfacción personal de "4" (cercano a mucho); por lo tanto, 77% de las respuestas señalaron calificaciones cercanas favorables. En contraparte sólo 5.3% de los beneficiarios consideró que las obras no los beneficiaron (Ver Gráfico VII.20).

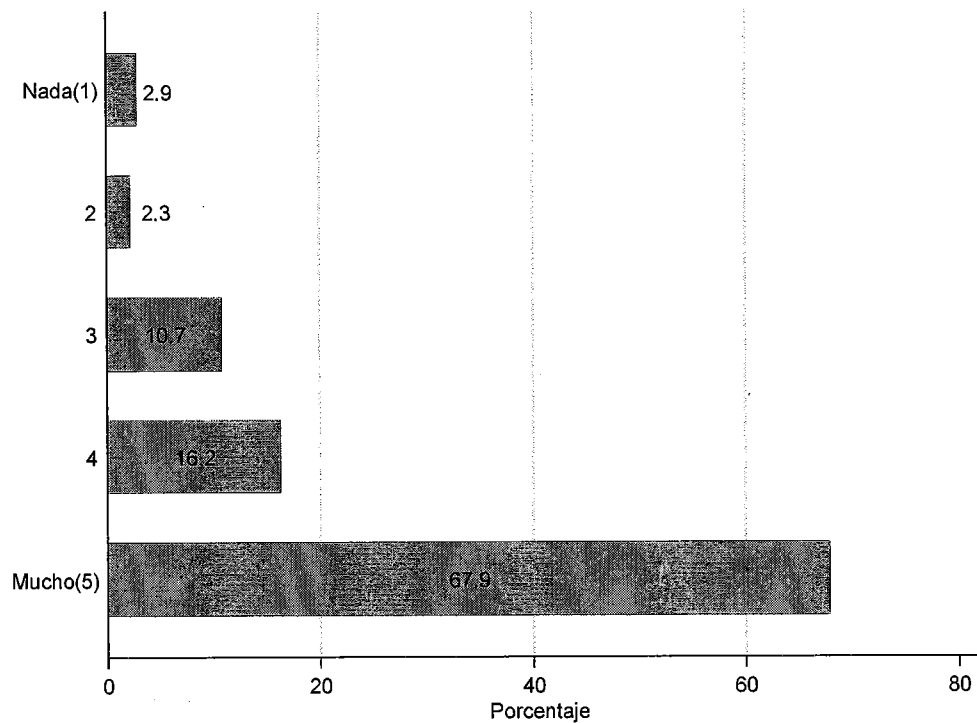
**Gráfico VII.20** Percepción del beneficio personal obtenido a partir de la obra según los beneficiarios



### 8. Consideración del beneficio comunitario percibido por los beneficiarios

En lo referente al grado de beneficio que genera la obra para la comunidad, en la escala de "1" a "5", anteriormente señalada, 67.9% de los beneficiarios consideran que la obra en cuestión benefició "Mucho" a la comunidad (*Ver Gráfico VII.21*) y 16.2% de los beneficiarios consideran beneficio en una escala "4", de manera que el 84.1% de las respuestas señalan valoraciones favorables para el P3x1.

**Gráfico VII.21 Percepción del beneficio comunitario obtenido a partir de la obra según los beneficiarios**

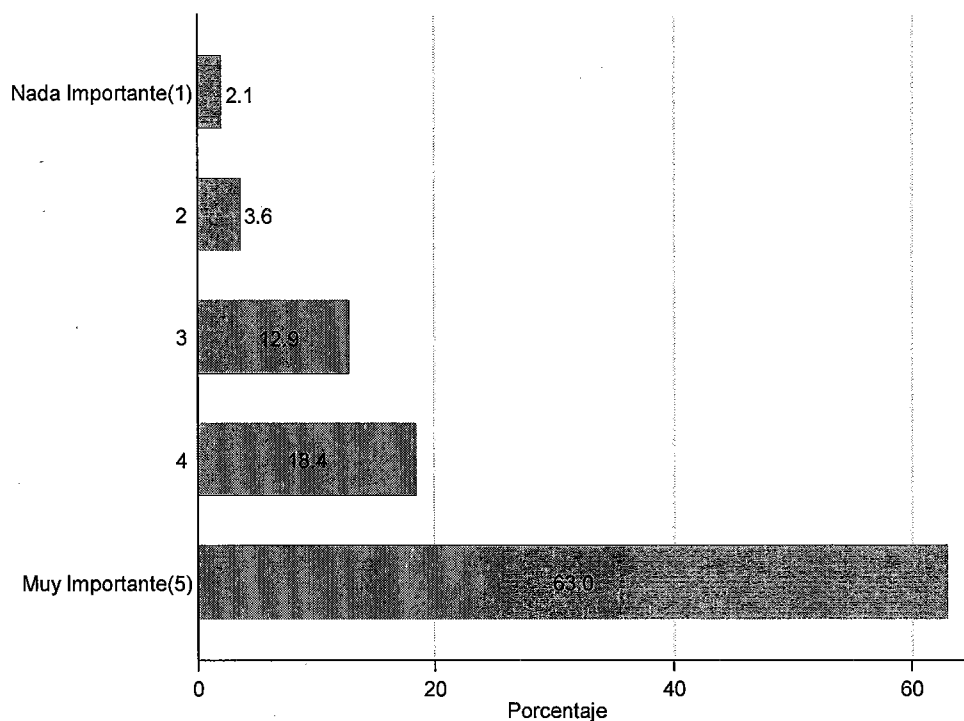




## 9. Grado de importancia de la obra en comparación con otras necesidades de la comunidad

En cuanto a la percepción de la importancia de la obra en comparación con otras necesidades, por parte de los beneficiarios, dentro de una escala del "1" a "5", donde "1" significa "Nada importante" y "5" "Muy importante", se observa que 63% valoró la importancia de la obra en comparación con otras necesidades o problemas con un "5"; mientras que 18.4% de los beneficiarios valoró con un "4" la importancia de la obra, lo cual suma 81.1% de los beneficiarios que consideran importante la obra (Ver Gráfico VII.22).

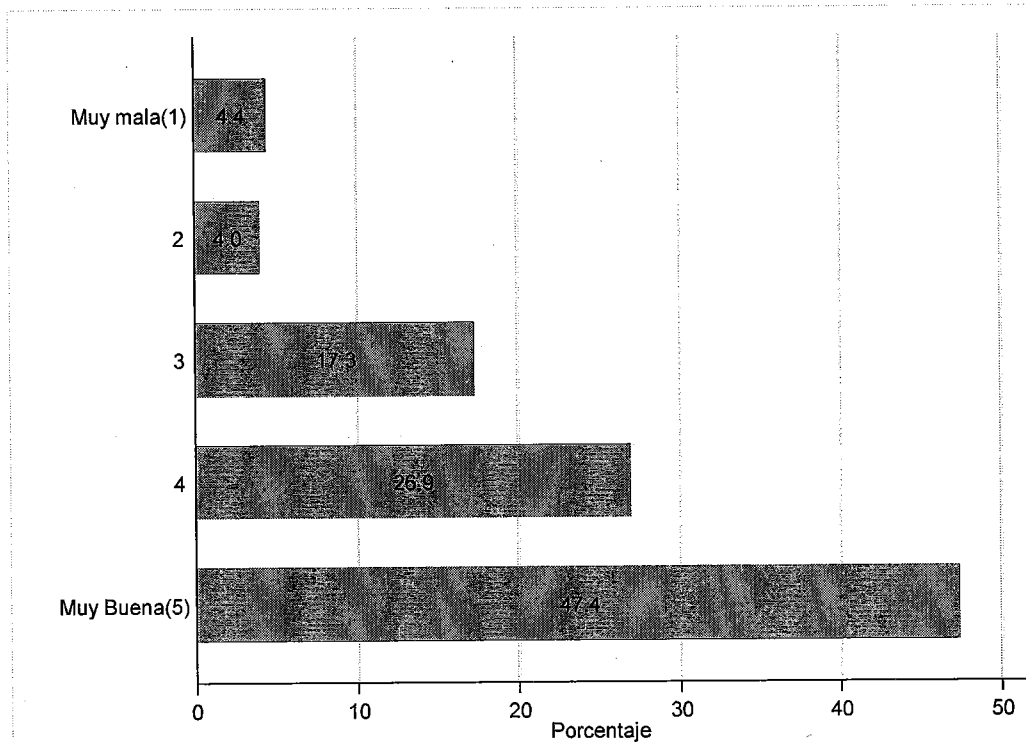
**Gráfico VII.22 Grado de importancia de las obras en relación a otras necesidades de la comunidad**



## 10. Consideración de la calidad de la obra

En cuanto a la percepción de la calidad de la obra por parte de los beneficiarios, dentro de una escala del "1" al "5", donde "1" significa: "Muy mala calidad" y "5": "Muy buena calidad", 47.4% de los beneficiarios calificó con el valor máximo, mientras que 26.9% lo calificó con un grado "4", lo cual resultó en 74.3% del total de beneficiarios que guarda una opinión favorable respecto de la calidad (Ver Gráfico VII.23).

**Gráfico VII.23 Percepción de la calidad de la obra, según los beneficiarios de la misma**



## VIII. Objetivo Específico 2: Análisis de Proyectos Productivos

En el presente capítulo se presentan los resultados de los proyectos productivos apoyados por el Programa en el periodo de evaluación, tanto su supervivencia y sostenibilidad, como su rentabilidad y capacidades, a la luz del marco analítico desarrollado para sustraer los elementos esenciales en la indagación de su sostenibilidad como son las condiciones de nivel de financiamiento, capacidad empresarial o emprendimiento, habilidades técnico operativas, forma de organización y de la toma de decisiones, estrategia empresarial, manejo administrativo, contable y de mercado<sup>50</sup>.

En la primera sección a manera de síntesis se expresan los principales hallazgos obtenidos del análisis de los proyectos productivos; en la segunda sección se desarrolla su descripción en concomitancia con el marco analítico, en la tercera sección se detalla información desde una perspectiva de género, y por último en la cuarta sección se exponen a los proyectos productivos auto-sostenibles.

### 8.1 Principales Hallazgos

#### 1) *Alta supervivencia de los Proyectos Productivos.*

Los proyectos productivos apoyados por el P3x1 presentan una mayor tasa de supervivencia en comparación a la media nacional para micro y pequeñas empresas, donde sólo 7 de cada 10 siguen con su actividad al primer año<sup>51</sup>, mientras que para los proyectos productivos operan 8 de cada 10 a tres y dos años de vida. Esto probablemente puede explicarse debido a que cerca del 40% de los proyectos apoyados existían previamente y 30% realizaban actividades previas con relación al negocio, lo que reduce su riesgo de mortalidad debido a ya haber superado la etapa de aprendizaje y adaptación empresarial.

En adición a lo anterior, en el estado de Jalisco resalta que existen menos proyectos en operación relacionado con un porcentaje significativo de proyectos que no lograron concretar su puesta en marcha.

#### 2) *Alta capacidad de capitalización.*

Si en este momento los beneficiarios tuvieran el interés de hacer crecer su negocio, 76% de los beneficiarios tendrían alguna capacidad para realizarlo, puesto que se podrían capitalizar de diferentes maneras, ya sea, al contar con dinero adicional para invertir, poner bienes a disposición del negocio, vendiendo activos que permitan obtener liquidez o accediendo a un financiamiento. De éstos, 29% tiene una capacidad más sólida para invertir al contar con las tres características mencionadas.

#### 3) *Importancia de la capacitación y nivel de habilidades empresariales y técnicas.*

Cerca del 40% de los beneficiarios que han recibido capacitación posterior al apoyo, ya sea en arranque o fortalecimiento, consideran que tienen –a diferentes niveles- suficientes capacidades y conocimientos técnicos que se requieren para la operación de su negocio. En contraparte, sólo 4.5% de aquellos que no han recibido capacitación, considera que no tienen las capacidades necesarias para su negocio. El 95.1%

---

<sup>50</sup> Adicionalmente, se dio respuesta a las preguntas sugeridas en los TdRs, la cual se puede consultar en el Anexo C.

<sup>51</sup> INEGI (18 de febrero de 2015), *Boletín de Prensa Núm. 087/15 "Esperanza de vida de los negocios"*, Aguascalientes, México

de los responsables de proyectos productivos reportan la existencia al menos la capacidad esencial tanto en negocios como conocimientos técnicos.

**4) Elaboración del Plan de Negocios.**

Sobre la elaboración del Plan de Negocios, el 41.4% de los beneficiarios reportan no haberlo realizado a pesar de ser un requisito normativo para cualquier proyecto productivo. No obstante, en todos los expedientes de los proyectos se localizó el Plan de Negocios, lo que refleja que los beneficiarios no tienen una conciencia plena de los requisitos y, por tanto, desconocen la normativa.

**5) Buenas prácticas empresariales.**

Entre las buenas prácticas empresariales se encuentran el seguimiento en algún nivel del Plan de Negocios, un manejo contable adecuando y formal, así como procedimientos definidos para el manejo de inventarios. Al respecto se observó que el 82% de los beneficiarios al menos cumplen con una de ellas y el 10% muestran todas las buenas prácticas empresariales mencionadas. Empero, y en contra de lo que establece la evidencia empírica, no se observó que esto tenga una relación con la rentabilidad de los proyectos productivos.

**6) Alta relación entre aumento de producción y ventas.**

El 76% de los beneficiarios que reportan que su producción ha aumentado a raíz de haber recibido el apoyo del Programa, también reportan un aumento, en algún nivel, de sus ventas. En tanto la proporción de responsables de proyectos productivos cuya producción es menor, y que sus ventas también lo son, es –estadísticamente- poco significativa.

**7) Rentabilidad.**

Los niveles de rentabilidad que presentan los negocios apoyados por el P3x1 tienen una tendencia a un nivel de flujo de caja positivo. Utilizando el reporte de rentabilidad global como un *proxy* del rendimiento del negocio, el 21% reporta estar en una situación que podría poner en riesgo la supervivencia del proyecto productivo, y el restante 79% está en una situación de por lo menos estabilidad junto aquellos que reportan un flujo de caja positivo. Estos últimos reportan no tener tantas dificultades para financiar el crecimiento de su negocio.

**8) Efecto positivo del Programa en ingresos y empleo.**

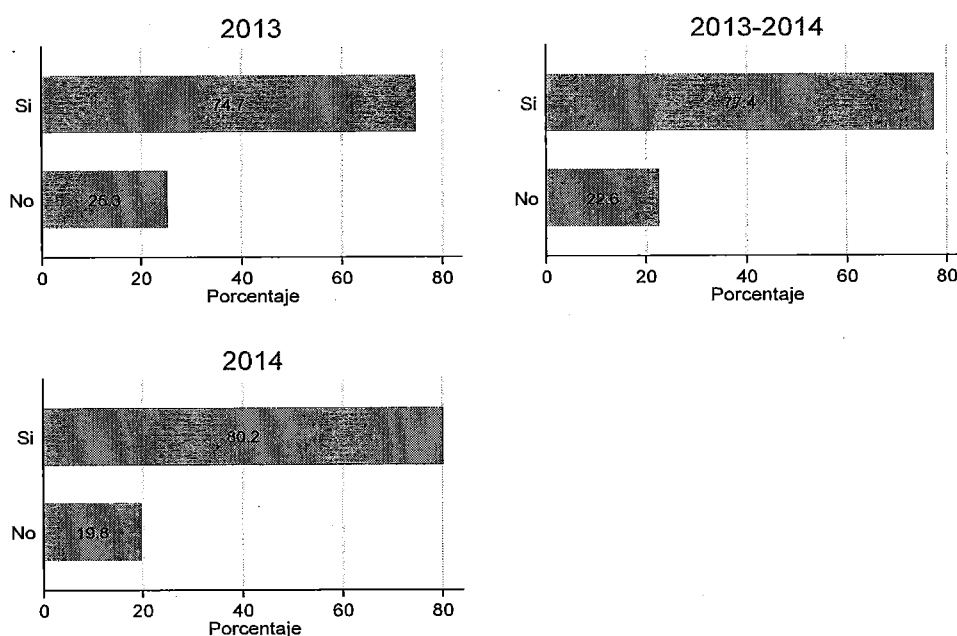
Los beneficiarios de los proyectos perciben un efecto positivo en su situación económica y laboral, puesto que el 75% de los beneficiarios reportan haber tenido una mejoría tanto en sus ingresos como en el mejoramiento de sus condiciones laborales desde el año en que recibieron el apoyo.

## 8.2 Descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo

### 8.1.1. Proyectos Productivos en Operación

De acuerdo con los resultados obtenidos de la muestra y su respectivo análisis con factores de expansión, se estima que 77.4% de los proyectos productivos apoyados durante el periodo 2013-2014 aún se encuentran en operación a nivel nacional lo que representa 325 proyectos de un total de 420. Al desagregar la información por año, se estima que de los proyectos apoyados en el 2013, están en operación 74.7%, mientras que, para el 2014, se estima un 80.2% (ver Gráfico VIII.1).

**Gráfico VIII.1 Proyectos Productivos en operación apoyados durante el periodo 2013-2014**



Se observa que el porcentaje de negocios en operación en el segundo año del periodo de la evaluación es mayor que en el primer año debido al incremento de la probabilidad de cierre, que se incrementa con el paso del tiempo.

**Cuadro VIII.1 Proyectos productivos en operación por Estados.<sup>52</sup>**

Estado	Sí	No
Chiapas	80%	20%
Durango	91.7%	8.3%
Guanajuato	83.3%	16.7%
Hidalgo	88.9%	11.1%
Jalisco	36.7%	63.3%
Puebla	66.7%	33.3%
Yucatán	80%	20%
Zacatecas	82.4%	17.6%

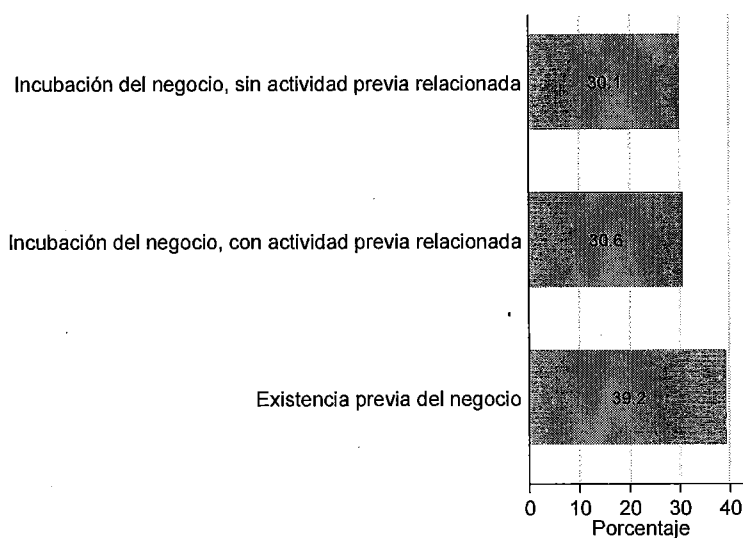
<sup>52</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

Resalta lo registrado en Jalisco donde existe un comportamiento diferenciado con respecto al resto de los estados y del nacional, no obstante, dichos datos no cuentan con representatividad estadística y esta información se deberá corroborar por los medios adecuados con la finalidad de proporcionar mayor certidumbre al respecto.

Por otra parte, sobre la sostenibilidad de los negocios, al observar aquellos de la muestra que no se encuentran en operación y que proporcionaron elementos suficientes sobre la fecha específica de arranque o entrega del apoyo, se obtuvo una operación media de 13.6 meses<sup>53</sup>.

Ahora, sobre la situación inicial del negocio, 39.2% de los beneficiarios reportaron una existencia previa del negocio, mientras que el restante 60.8% de los proyectos emprendieron uno nuevo, de los cuales 30.6% de los responsables del proyecto reportaron haber realizado una actividad relacionada al negocio previo a su puesta en marcha y 30.1% no había realizado actividades relacionadas previas a su incubación (ver Gráfico VIII.2).

**Gráfico VIII.2 Situación inicial del negocio**



Por clasificación de actividad económica se observa una mayor supervivencia de proyectos productivos relacionados con actividades industriales y agropecuarias con el 86% y 84% respectivamente. Por otro lado, las actividades relacionadas con el sector comercial tienen una menor proporción de negocios en operación con el 61% (ver Cuadro VIII.2).

<sup>53</sup> El dato es para el periodo 2013-2014 y se obtuvo con 7 observaciones que contaron con la información necesaria para su obtención. El promedio para el 2013 fue de 14.3 meses y para el 2014 de 13 meses.

**Cuadro VIII.2 Clasificación de los Proyectos Productivos**

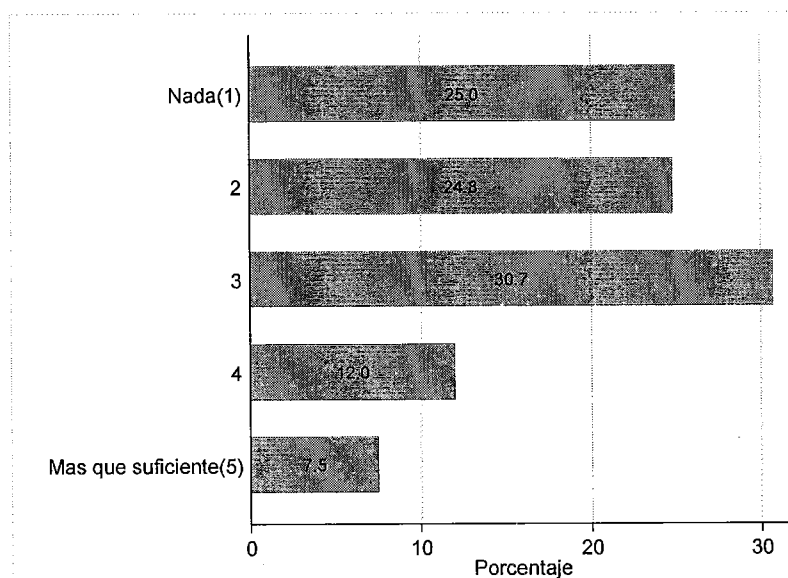
Clasificación económica	Está en operación		Total
	Si	No	
Agropecuario	119 84%	23 16%	142 100%
Industrial	72 86%	11 14%	83 100%
Comercial	65 61%	43 39%	108 100%
Servicios	69 79%	18 21%	87 100%
<b>Total</b>	<b>325 77%</b>	<b>95 23%</b>	<b>420 100%</b>

### 8.1.2. Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio

En esta sección se describen elementos como la capacidad financiera propia, nivel de acceso al financiamiento, capacidad empresarial o emprendimiento y habilidades técnico-operativas. Esto tiene por objeto conocer la situación de las condiciones tangibles e intangibles para el impulso del crecimiento del proyecto productivo.

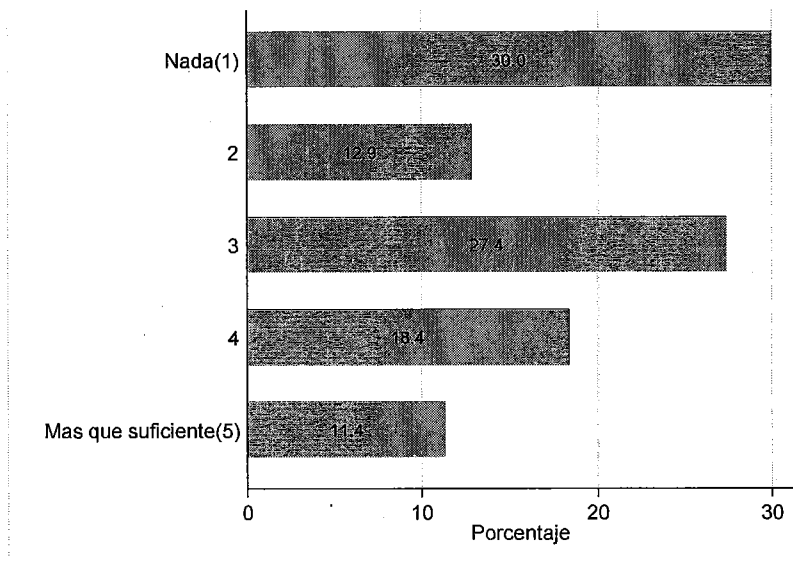
#### Capital propio

Concerniente a la posibilidad de contar con dinero adicional para invertir que, eventualmente, les permitiera hacer crecer su negocio, 25% de los beneficiarios a nivel nacional reportan no tenerlo. En complemento, el 75% restante dispone, en diferentes grados, de alguna cantidad de dinero adicional para invertir, de los cuales sólo 7.5% cuentan con capital más que suficiente (ver Gráfico VIII.3).

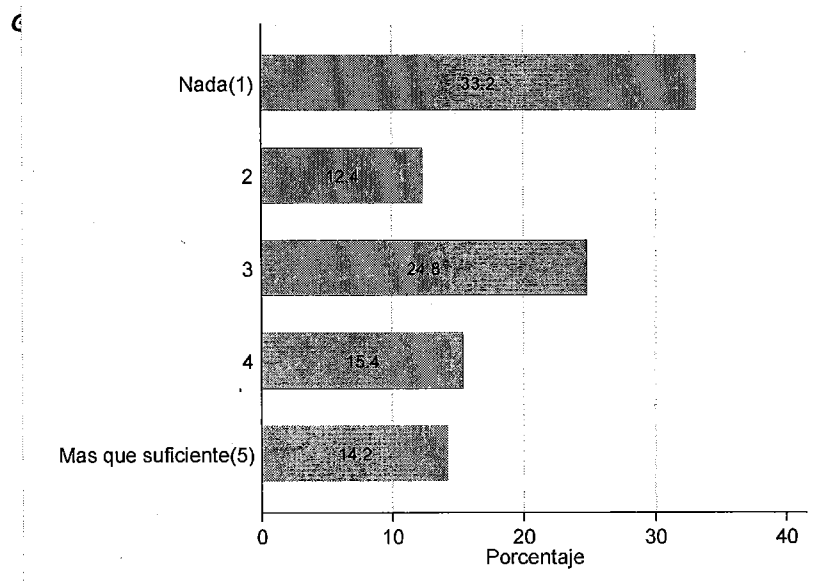


Por otro lado, 70% de los dueños de empresas posee algún bien adicional tales como locales, maquinaria, propiedades, entre otros, que se pudieran utilizar en el negocio para el eventual crecimiento del mismo (a diferentes grados), de los cuales 11.4% cuentan con más que suficientes bienes adicionales; sin embargo, el 30% restante no cuenta con ningún bien adicional que se pudiera utilizar en su negocio para hacerlo crecer eventualmente (ver Gráfico VIII.4).

**Gráfico VIII.4 Bienes adicionales a disposición del negocio**



Finalmente, 66.8% de los dueños de negocios tiene algún otro bien de su propiedad, ajeno al negocio, que podría vender para obtener dinero e invertirlo en el negocio a diferentes niveles. De éstos, 14.2% tendría bienes de su propiedad "más que suficiente" para aportar en beneficio del proyecto productivo. El 33.2% de beneficiarios restantes no tiene ningún bien de su propiedad que pudiera aportar en caso de buscar el crecimiento de su empresa (ver Gráfico VIII.5).

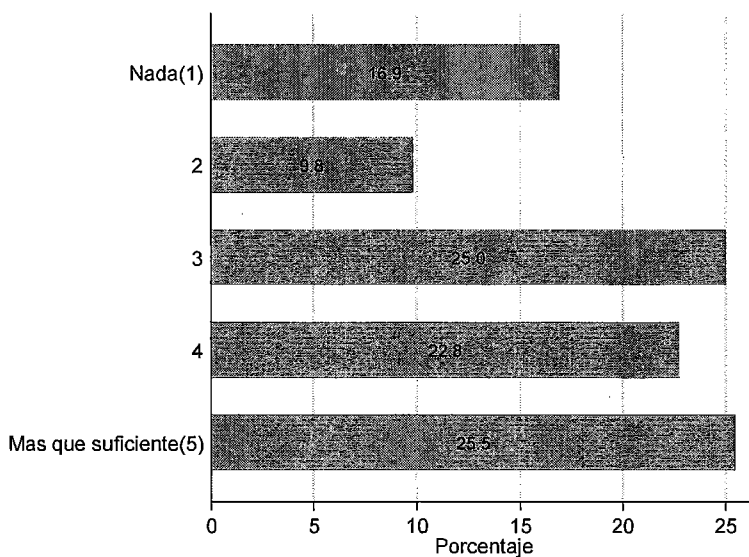




### Acceso a financiamiento bancario

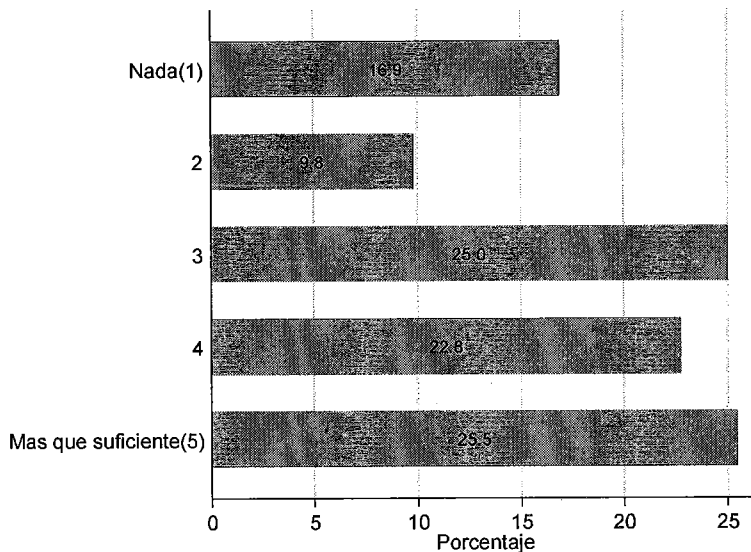
Respecto a la posibilidad de acceder a un crédito con una institución bancaria, es de destacar que 83.1% de los beneficiarios, en diferentes grados, tendrían dicha posibilidad, de los cuales 25.5% estarían en un grado de superioridad a la suficiencia. Esto permitiría a la empresa financiar su crecimiento mediante otras opciones en el caso de no contar con la solvencia suficiente. En caso contrario se encuentra 16.9% de los beneficiarios que no cuentan con la capacidad de acceder a un crédito bancario que les permitiera financiar un eventual crecimiento (ver Gráfico VIII.6).

Gráfico VIII.6 Acceso a crédito bancario



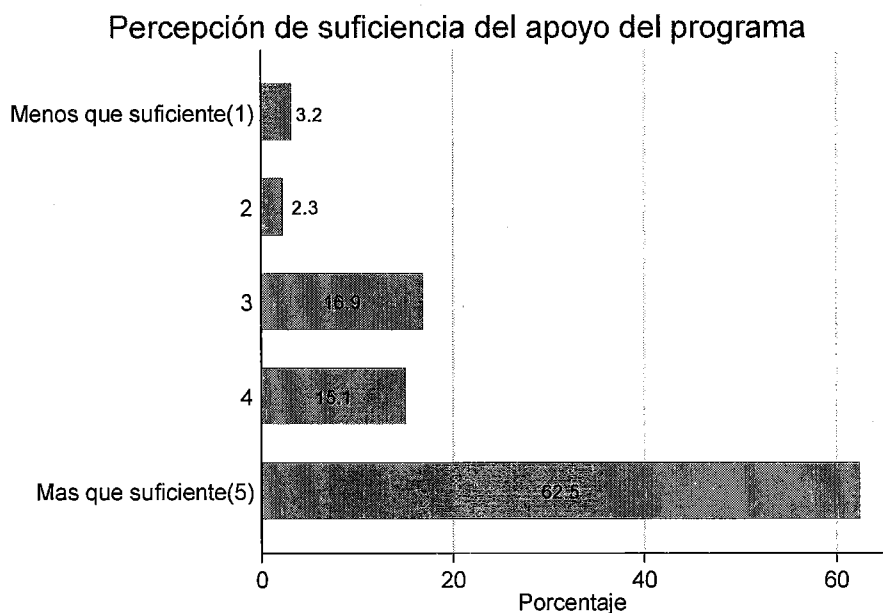
En sintonía con lo anterior, la solicitud de un crédito conlleva la constitución de una garantía prendaria sobre algunos bienes. En este entendido, 83.6% de los beneficiarios cuenta con bienes, a diferentes capacidades, para poder solicitar un crédito. Un 22.2% de éstos, tiene bienes más que suficientes de garantía para un crédito. Por otro lado, 16.4% de los beneficiarios no cuenta con ningún elemento que les permita garantizar y asegurar el cumplimiento de un crédito (ver Gráfico VIII.7).

**Gráfico VIII.7 Bienes de garantía para un crédito**

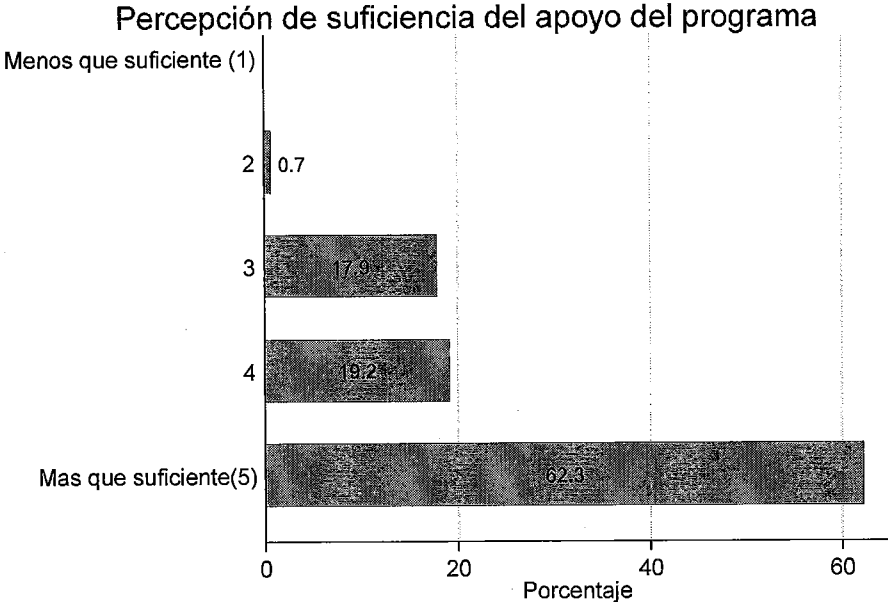


### Acceso a financiamiento gubernamental

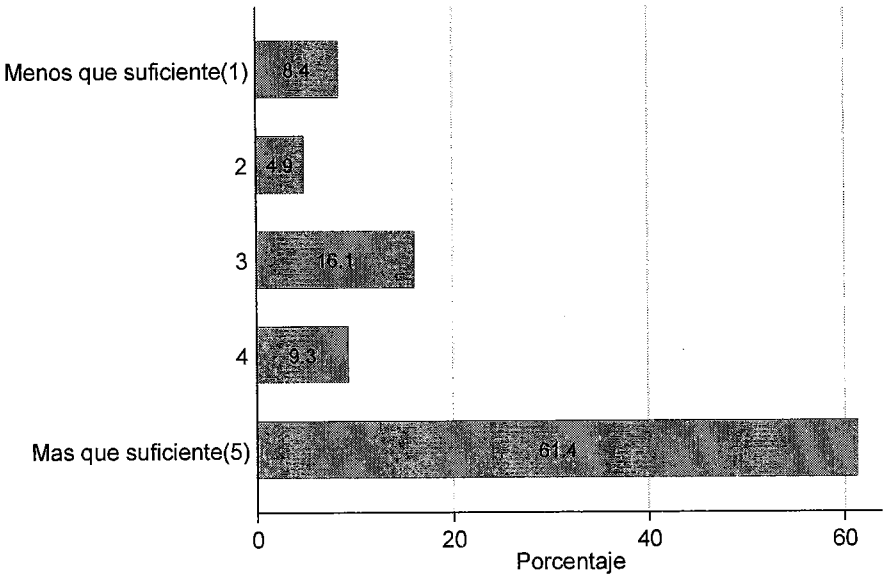
Relacionado con lo anterior, se observa que 77.6% de los beneficiarios percibe que los recursos otorgados por el P3x1 son superiores a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la escala) para su proyecto, de los cuales 62.5% creen que es más que suficiente, es decir, la puntuación más alta. Además, el 17% de los beneficiarios se encuentra en el punto intermedio, es decir, perciben los recursos otorgados por el Programa como justo los necesarios para su proyecto. Por otro lado, sólo 5.5% califica los apoyos del Programa como inferiores a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la escala). Ergo, la percepción de la suficiencia del apoyo del P3x1 es claramente positiva (Gráfico VIII.8).



Los apoyos que otorga el P3x1 se destinan para el arranque o bien, el fortalecimiento de proyectos productivos. En ese sentido, en ambos casos, la percepción de que dicho apoyo es más que suficiente (puntuación 5 de la escala) es de 62.3% y 61.4% respectivamente (ver Gráficas VIII.9 y VIII.10).

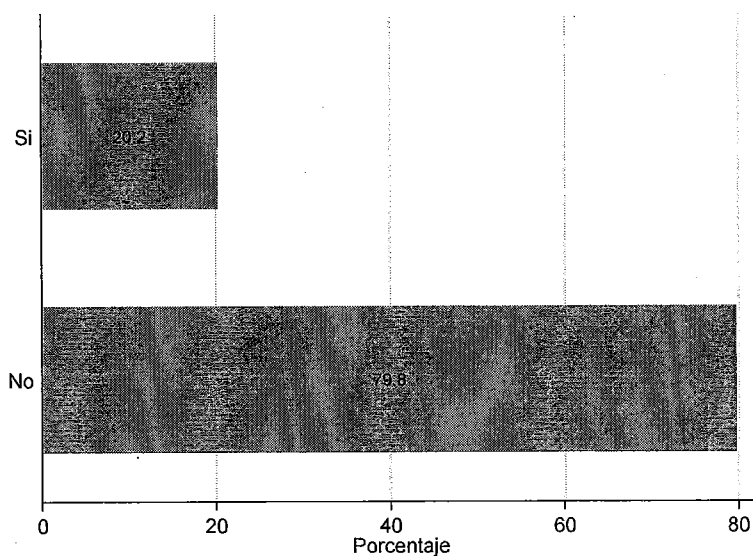


**Gráfico VIII.10 Percepción de suficiencia del apoyo del P3x1 (Fortalecimiento)**



Adicionalmente, una pequeña proporción de beneficiarios correspondiente al 20.2%, han sido beneficiarios de algún apoyo gubernamental adicional al del P3x1, los cuales pueden ser de diversa naturaleza. Tomando en cuenta exclusivamente los tipos de apoyo, podría indicar una posible complementariedad o coincidencia<sup>54</sup> de la política pública (ver Gráfico VIII.11).

**Gráfico VIII.11 Apoyos gubernamentales adicionales**



**Cuadro VIII.3 Apoyos gubernamentales adicionales por Estados.<sup>55</sup>**

Estado	Sí	No
Chiapas	20%	80%
Durango	25%	75%
Guanajuato	48.8%	51.2%
Hidalgo	11.1%	88.9%
Jalisco	14.3%	85.7%
Puebla	0%	100%
Yucatán	0%	100%
Zacatecas	11.5%	88.5%

<sup>54</sup> Definiciones de complementariedad y coincidencia en: <http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Glosario.aspx>

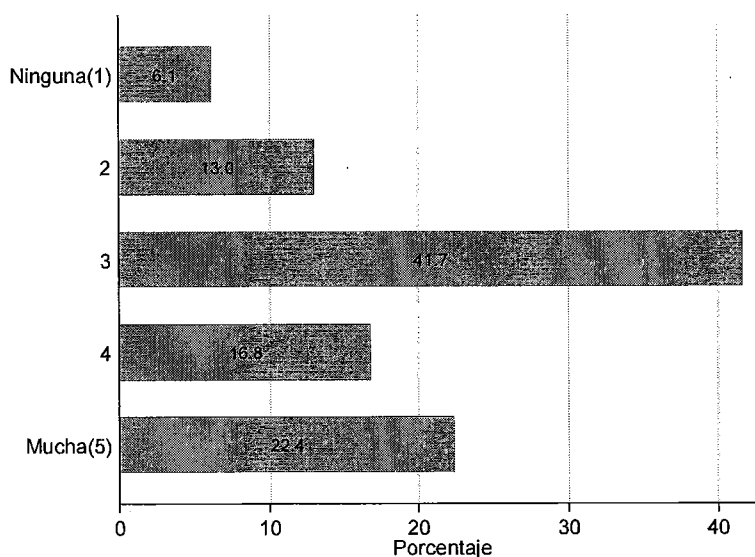
<sup>55</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

### Capacidad empresarial y emprendimiento

Existen diferentes factores que influyen en el éxito o fracaso de un negocio. Uno de los más importantes es la capacidad empresarial, que se refiere a la capacidad para la toma de decisiones con base en todos los factores del entorno de la empresa; así como la capacidad de emprendimiento que pueda tener el dueño del negocio y que no necesariamente está ligada a conocimientos técnicos específicos, sino que puede relacionarse más con aptitudes y actitudes concernientes a la innovación y al encontrar soluciones a los problemas que se puedan presentar.

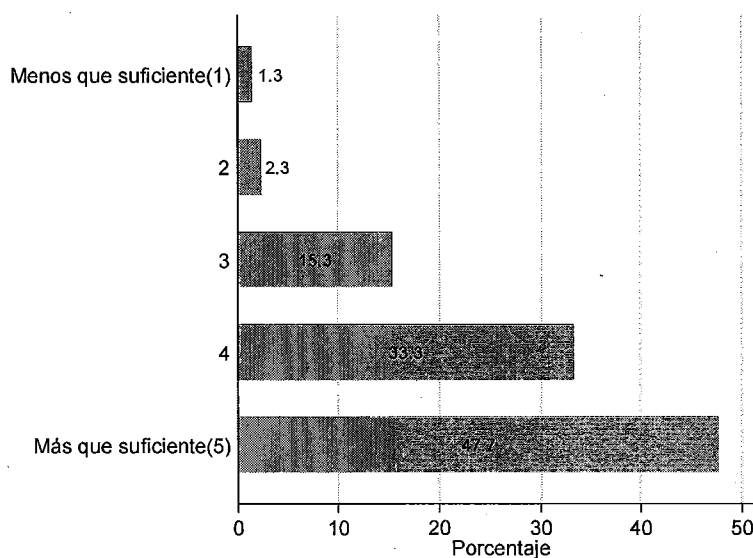
Gran parte de estas capacidades se desarrollan de la mano con el trabajo diario empresarial y de emprendimiento; es decir, con la experiencia. En este caso, para los beneficiarios de proyectos productivos del P3x1, 63.9% considera que contaban con alguna experiencia previa manejando negocios, de los cuales 22.4% considera que tal experiencia es "Mucha". En contraparte, sólo un 6.1% considera que no contaba con "Ninguna" experiencia previa en el manejo de negocios (ver Gráfico VIII.12).

Gráfico VIII.12 Experiencia manejando negocios



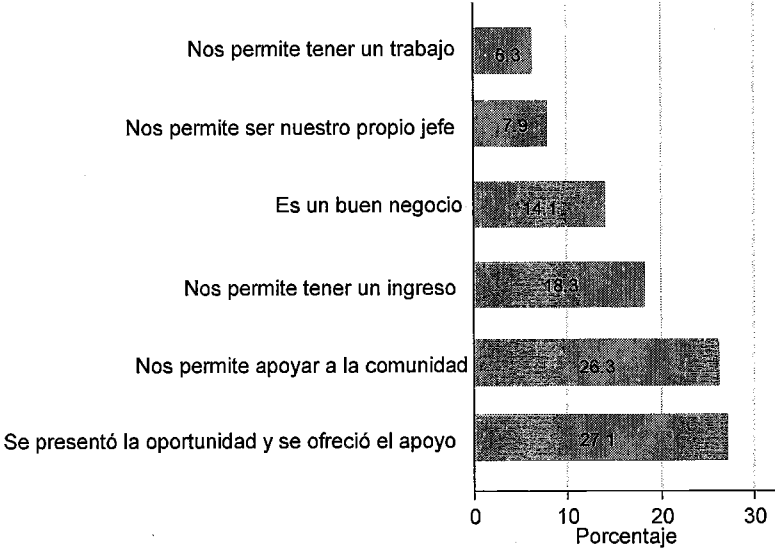
En adición, la experiencia adquirida durante el tiempo de concepción y operación del proyecto (ya sea que esté vigente o terminado), tiene una relación con la actividad desarrollada en el mismo. El 81% de los beneficiarios de algún proyecto productivo del P3x1 considera que su experiencia para manejar y dirigir los negocios hoy en día en comparación con el año en que se recibió el apoyo es superior a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la escala, por arriba de la puntuación intermedia "3" que se podría interpretar como "suficiente" puesto que está en medio de 1 "Menos que suficiente" y 5 "Más que suficiente"), de los cuales 47.7% reportan que es más que suficiente. Asimismo el 15.3% de los beneficiarios se encuentran en el punto intermedio, es decir, su experiencia para dirigir el negocio hoy en día, es la justa que se necesita para tal objetivo. Por otro lado, sólo un 3.6% consideran su habilidad actual en comparación con el año en que se recibió el apoyo inferiores a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la escala). (Ver Gráfico VIII.13).

**Gráfico VIII.13 Habilidad en negocios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)**



Otro punto importante a identificar es qué motiva a los beneficiarios apoyados por el P3x1 al momento de emprender. El 27.1% de los beneficiarios manifiestan que se les presentó la oportunidad y se ofreció el apoyo; mientras que 26.3% tienen como principal motivación el apoyo a la comunidad. En un sentido ocupacional, 6.3% de los dueños de empresa manifestaron la posibilidad de tener un trabajo, mientras que para otro 7.9% es la de ser su propio jefe. Sobre una visión más económica, el 18.3% de los beneficiarios motivan su emprendimiento en la oportunidad de obtener un ingreso. El restante 14.1% corresponde a emprendedores genuinos que visualizaron la oportunidad de un buen negocio (ver Gráfico VIII.14).

**Gráfico VIII.14 Motivación para impulsar el negocio**



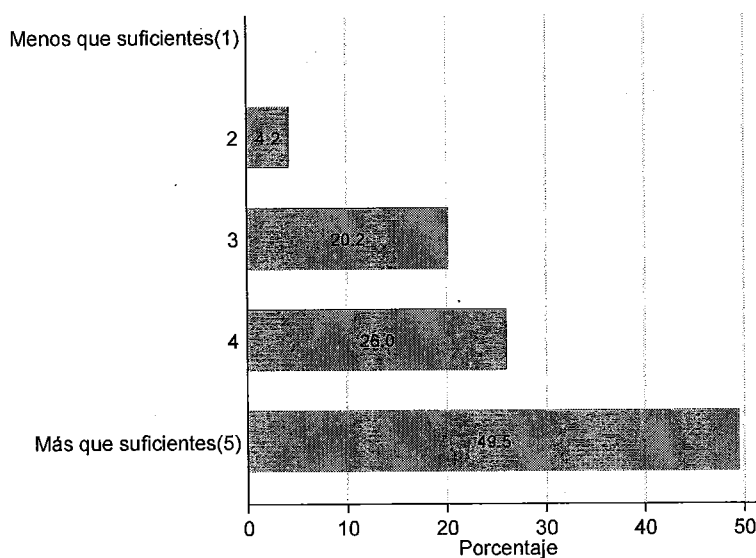


### **Habilidades y conocimiento técnico y operativo**

Además de los ya mencionados previamente, existen otros factores que intervienen en el éxito de un negocio, como el caso de las habilidades y conocimientos técnicos u operativos que poseen todos los involucrados.

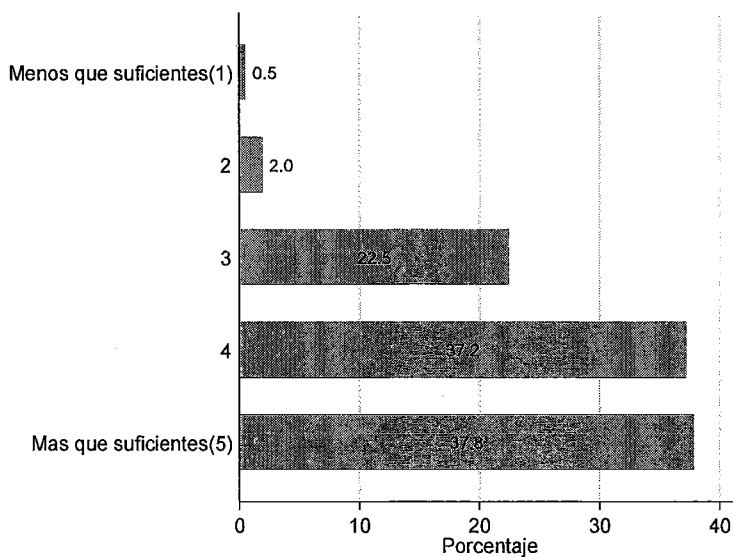
Sobre los dueños del negocio, es decir, los beneficiarios directos del P3x1, se puede observar que 75.5% consideran que sus habilidades y conocimientos técnicos son superiores a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la escala), de los cuales 49.5% cree que son más que suficientes. Adicionalmente, 20.2% de los beneficiarios se encuentran en el punto intermedio, es decir, sus habilidades y conocimientos técnicos, son justos los necesarios para su empresa. Por otro lado, sólo 4.2% considera sus habilidades y conocimientos técnicos son inferiores a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la escala). (Ver Gráfico VIII.15).

**Gráfico VIII.15 Valoración de habilidades y conocimientos técnicos**



En el particular caso de los colaboradores de un proyecto productivo apoyado por el P3x1, se puede observar que 75% de los beneficiarios consideran que las habilidades y conocimientos técnicos de sus colaboradores son superiores a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la escala), de los cuales 37.8% cree que son más que suficientes. Por otro lado, 2.5% considera que las habilidades y conocimientos técnicos de sus colaboradores son inferiores a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la escala). Adicionalmente, 22.5% de los beneficiarios considera que sus colaboradores se encuentran en el punto intermedio, es decir, sus habilidades y conocimientos técnicos, son justos los necesarios para su empresa (ver Gráfico VIII.16).

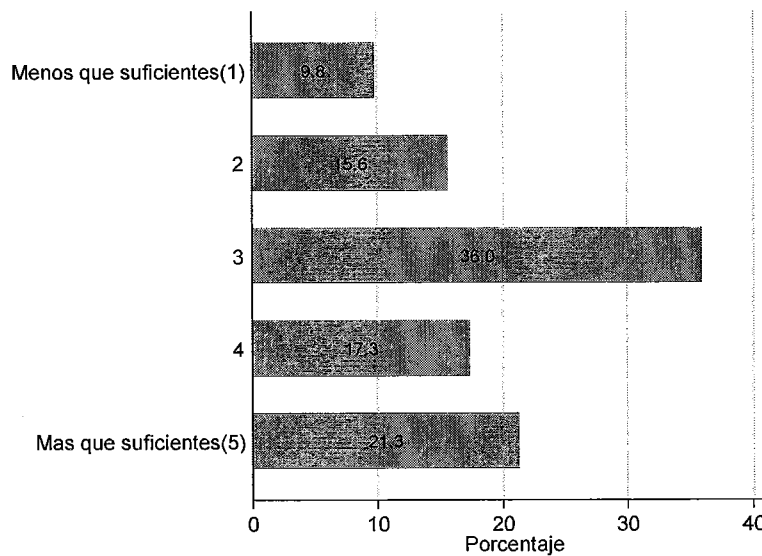
**Gráfico VIII.16 Valoración de habilidades y conocimientos técnicos de colaboradores**



No en todos los casos se poseen las habilidades y conocimientos técnicos u operativos que requiere una empresa de cualquier naturaleza. No obstante, estas se pueden desarrollar por medio de diferentes instrumentos, tales como capacitaciones, cursos y talleres. Empero, esto puede significar un gran costo de inversión para las empresas.

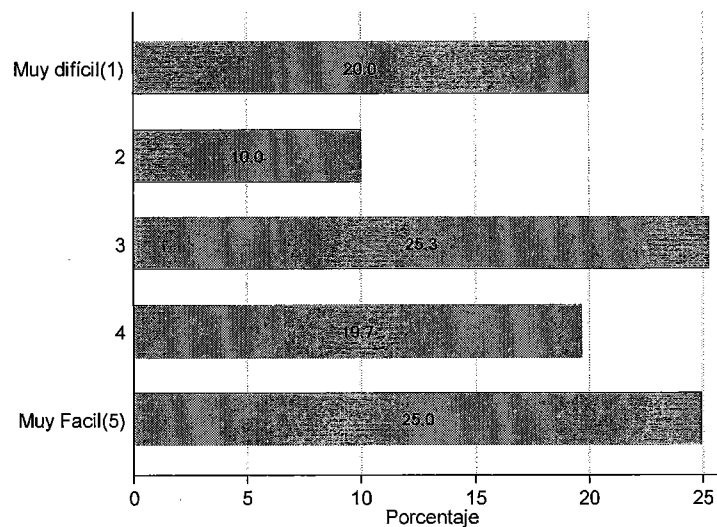
En este sentido, 38.6% de los beneficiarios considera que los recursos para financiar cursos o talleres que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos son superiores a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la escala, en la que "1" es "Menos que suficiente" y "5" es "Más que suficiente"), de los cuales 21.3% cree que son más que suficientes. Al contrario, 25.4% considera que los recursos para financiar cursos o talleres son inferiores a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la misma escala). Asimismo, el 36% de los beneficiarios considera que sus recursos para cursos y talleres se encuentran en el punto intermedio, es decir, son justos los necesarios para poder financiarlos (ver Gráfico VIII.17).

**Gráfico VIII.17 Recursos para financiar cursos o talleres**



Se puede pensar que la disponibilidad de recursos para financiar cursos y talleres es suficiente para llevar a cabo la capacitación. Sin embargo, la accesibilidad hacia los mismos puede ser un impedimento extra. Como se observa, el 30% de los beneficiarios considera que su accesibilidad a cursos y talleres es inferior a lo suficiente para su proyecto (puntuaciones 1 y 2 de la escala, en la que “1” es “Menos que suficiente” y “5” es “Más que suficiente”), mientras que 25.3% piensan que su accesibilidad se encuentra en el punto intermedio, es decir, es justo la necesaria para poder capacitarse. Complementando lo anterior, 44.7% restante cree que su accesibilidad a cursos o talleres que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos son superiores a lo suficiente (puntuaciones 4 y 5 de la misma escala), de los cuales 25% cree que son más que suficientes (ver Gráfico VIII.18).

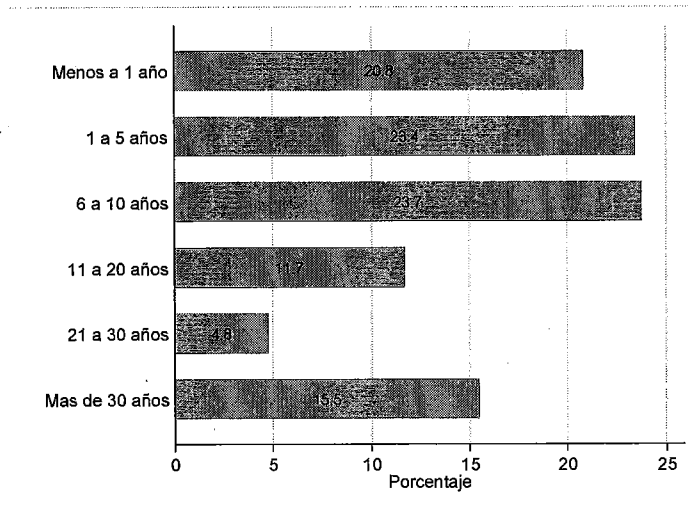
**Gráfico VIII.18 Accesibilidad para cursos o talleres**



Al comparar los resultados arrojados por las dos variables anteriores, se puede observar que existen mayores obstáculos en el acceso a la capacitación mediante cursos o talleres (dificultad, en algún nivel, para 30% de los beneficiarios), que en la disponibilidad de recursos para financiarlos (dificultad, en algún nivel, para 25.4% de los beneficiarios). Esto puede deberse, por ejemplo, a la poca disponibilidad de cursos especializados según el giro del negocio.

Existen otras variables que pueden ser importantes para describir las capacidades que pueden tener una empresa y están relacionadas con su líder. La primera sería la experiencia del líder realizando negocios en el año de la entrega del apoyo, lo cual es para el caso exclusivo de la muestra (ver Gráfico VIII.19).

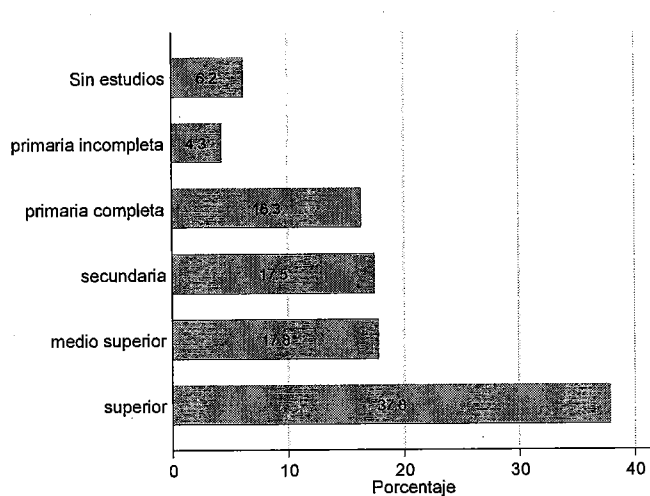
**Gráfico VIII.19 Experiencia del líder**



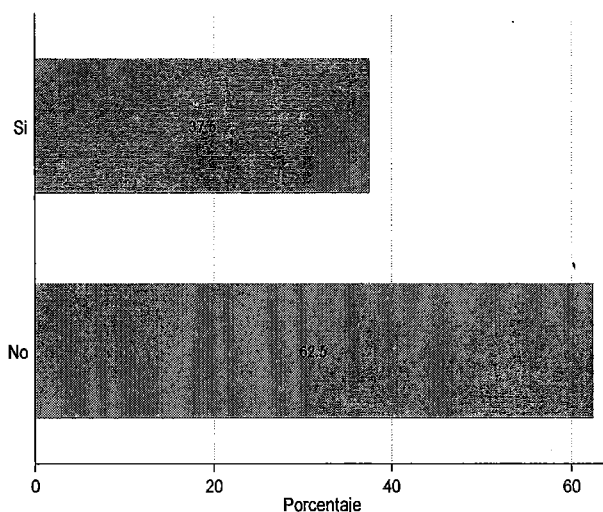
La Gráfica expone que la mayor parte de los beneficiarios de la muestra tienen relativamente poco tiempo de experiencia. El 20.8% de los beneficiarios reportaron tener una experiencia menor a un año mientras que el 23.4% de 1 a 5 años, esto en conjunto representa a cerca del 45%.

La segunda variable a analizar es la escolaridad del líder, cuya importancia radica en el aporte de nivel educativo en la toma de decisiones. Se observó que 37.8% de los responsables del negocio cuentan con educación superior y 17.8% con educación media superior, esto representa en conjunto 55.6%. Esto indica que la escolaridad de las personas que están al frente de proyectos productivos por lo general es alta, adicionando un indicio más, a la posible explicación de una alta tasa sobrevivencia de los negocios, dado que por lo general se asocia la instrucción escolar con la generación de habilidades cognitivas y blandas (indirectamente) que pueden ser empleadas en los negocios (ver Gráfico VIII.20).

**Gráfico VIII.20 Escolaridad del líder**

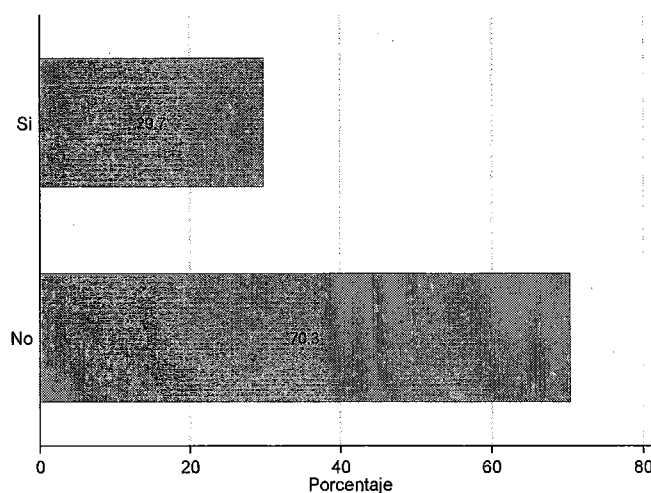


El 62.5 % de los beneficiarios reportaron no haber recibido capacitación para la elaboración del Plan de Negocios en una instancia previa a obtener el apoyo del P3x1 y sólo 37.5% afirman haberla recibido (ver Gráfico VIII.21).



El porcentaje de beneficiarios que reportaron no haber recibido capacitación previa alguna, se puede explicar debido a que gran parte de éstos no elaboran el Plan de Negocios (tema del cual se hablará más adelante) a pesar de estar obligados por normativa, e incluso, a que deben destinar cierto porcentaje del apoyo, para el desarrollo del mismo. Además, otro grupo de beneficiarios no considera la capacitación como una actividad importante relacionada al objetivo del desarrollo del Plan de Negocios.

Una situación similar sucede en el caso de capacitación posterior a la entrega del apoyo, en donde sólo 29.7% de los beneficiarios afirma haber recibido capacitación o acompañamiento técnico posterior al arranque, mientras que los beneficiarios restantes, 70.3%, afirma no haber recibido capacitación posterior (ver Gráfico VIII.22).



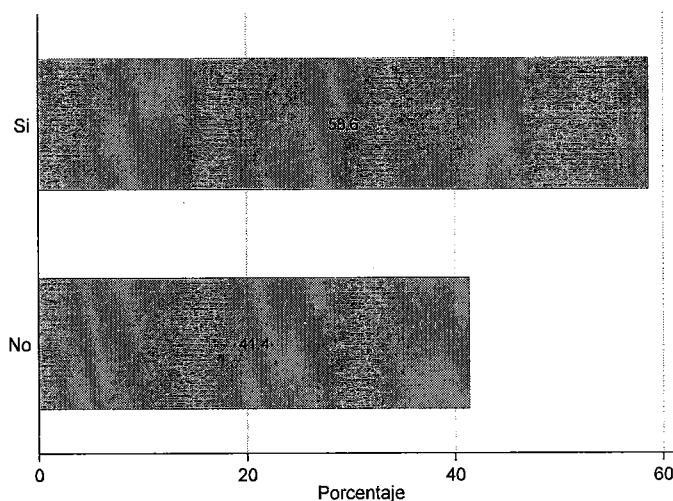
### 8.1.3. Planeación y diseño del negocio vis a vis la operación del negocio

En esta sección se describen elementos de los proyectos productivos como la forma de organización y de la toma de decisiones, estrategia empresarial, manejo administrativo, contable y de mercado. Esto tiene por objeto conocer la situación de las condiciones empresariales reportadas en contraste con las idóneas para el funcionamiento adecuado del proyecto.

#### *Planeación y estrategia empresarial*

A pesar de que el plan de negocio de los proyectos apoyados por el P3x1, es uno de los requisitos encontrados en normativa para solicitar un apoyo, 41.4% de los beneficiarios no reconoce haber realizado este documento (ver Gráfico VIII.23).

**Gráfico VIII.23 Elaboración del Plan de Negocios**



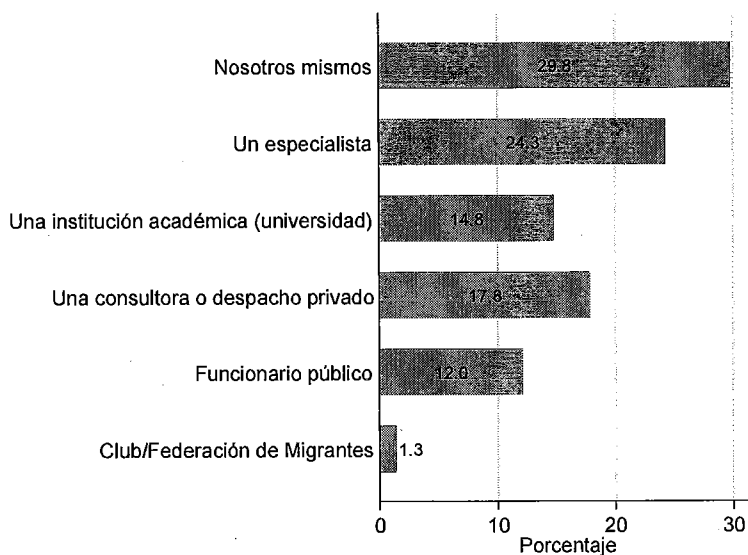
Elaboración del Plan de Negocios por Estados. <sup>56</sup>		
Estado	Sí	No
Chiapas	40%	60%
Durango	50%	50%
Guanajuato	76.7%	23.3%
Hidalgo	100%	0%
Jalisco	33.3%	66.7%
Puebla	100%	0%
Yucatán	100%	0%
Zacatecas	61.5%	38.5%

<sup>56</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.



De aquellos beneficiarios que presentaron el requisito del plan de negocios, 29.8% lo realizaron por sí mismos, mientras que 42.1% reconocen haber contratado a un experto en el tema (un especialista o una consultoría) y 14.8% fue realizado por una institución académica. Es destacable el hecho de que 12% de los planes de negocio hayan sido elaborados por funcionarios públicos (ver Gráfico VIII.24).

**Gráfico VIII.24 Procedencia de la realización el Plan de Negocios**



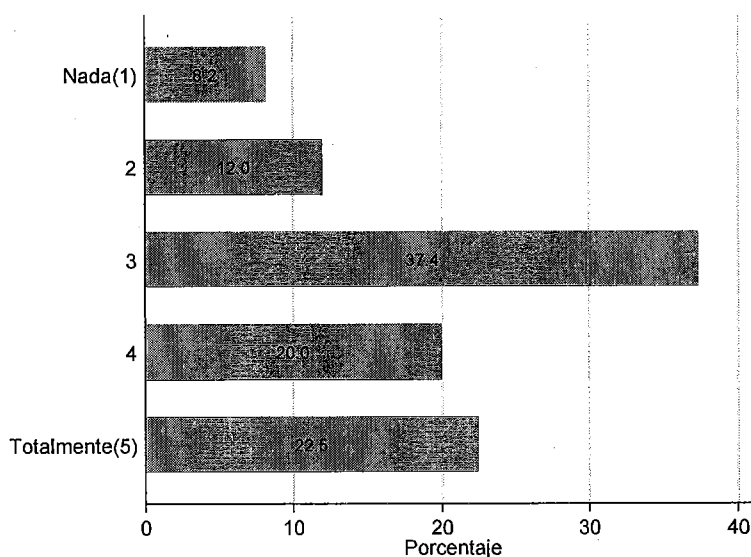
**Cuadro VIII.4 Procedencia de la realización el Plan de Negocios por Estado <sup>57</sup>**

Estado	Los beneficiarios	Un especialista	Una institución académica	Una consultora o despacho privado	Funcionario o público	Club/Federación de Migrantes
Chiapas	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Durango	50%	16.7%	0%	33.3%	0%	0%
Guanajuato	26.7%	36.7%	10%	10%	16.7%	0%
Hidalgo	22.2%	0%	55.6%	22.2%	0%	0%
Jalisco	28.6%	14.3%	14.3%	0%	42.9%	0%
Puebla	16.7%	16.7%	50%	16.7%	0%	0%
Yucatán	75%	0%	0%	0%	25%	0%
Zacatecas	0%	47.1%	35.3%	0%	5.9%	11.8%

<sup>57</sup> Los siguientes datos son ilustrativos de la heterogeneidad y diversidad de obras que impera en la operación del P3x1 en los estados. Se advierte que los datos presentados para los estados no tienen validez estadística, toda vez que la muestra del estudio tiene exclusivamente representatividad a nivel nacional y no estatal.

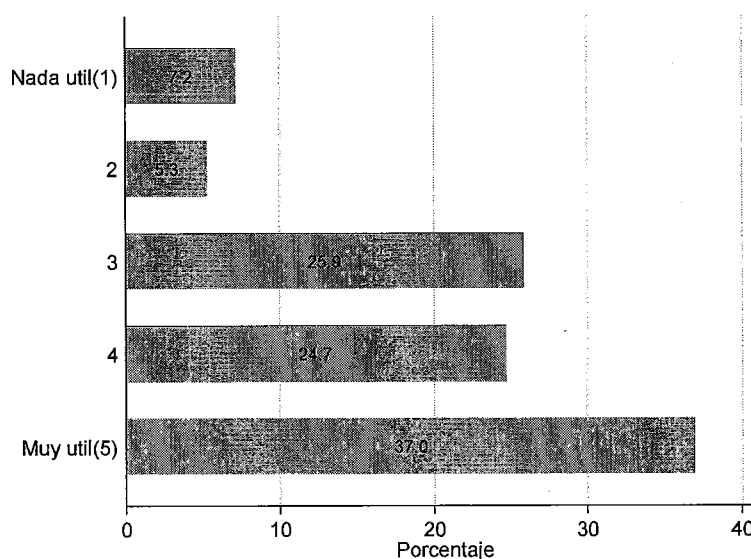
Concerniente al seguimiento del Plan de Negocios, 37.4% de los negocios afirman haberlo seguido a un nivel intermedio. Solamente 22.5% lo siguió totalmente, 20.2% no lo siguió y 57.4% lo ha seguido de forma intermitente (ver Gráfico VIII.25).

**Gráfico VIII.25 Seguimiento al Plan de Negocios**

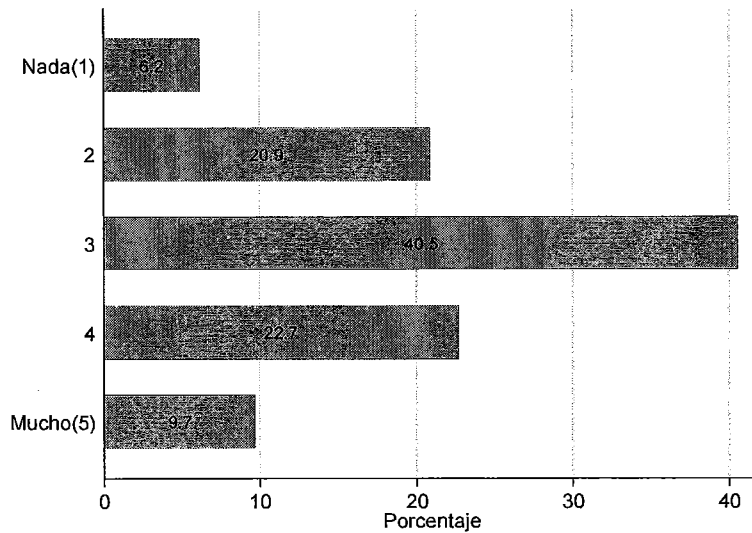


Se puede observar que 92.8% de los beneficiarios califican, en diferentes escalas, al Plan de Negocios como una herramienta útil para la toma de decisiones de los cuales 37% opina que es “Muy útil”, y 7.2% lo considera como una herramienta “Nada útil”. Esto significa que, en percepción de los beneficiarios, el Plan de Negocios cumplió su verdadera misión, es decir, brindar elementos que sirvan de base para la concepción y operación del negocio (ver Gráfico VIII.26).

**Gráfico VIII.26 Utilidad del Plan de Negocios**



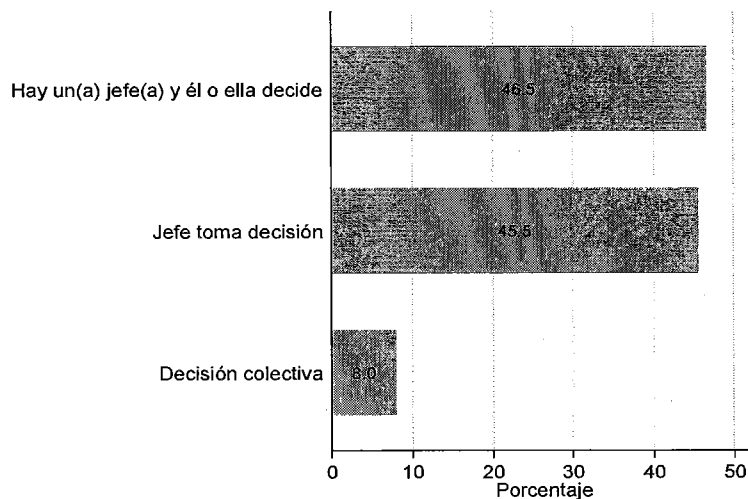
Sobre la opinión de los beneficiarios, de sí la planeación del negocio ha tenido cambios respecto al Plan de Negocios. Un 6.2% considera que no ha habido cambio alguno, mientras que 84.1% considera que tiene cambios, de los cuales solamente 9.7% afirma que la planeación cambió mucho (ver Gráfico VIII.27).



### Dirección y toma de decisiones

La figura del líder es una parte importante en el negocio, ya que es él quien toma las decisiones que guiarán el rumbo del mismo. Existen principalmente dos formas en las que esta figura de líder se presenta: Hay un jefe que toma las decisiones y puede o no consultar las opiniones de sus subordinados, o un consejo toma las decisiones con base en procesos de auscultación y, en caso de existir un empate, se da un voto de calidad.

En 46.5% de los negocios apoyados por el P3x1, se tiene identificado a un jefe (que generalmente es el dueño del negocio) que toma las decisiones, 45.5% hace uso de comités o consejos, pero identifican a alguien como el líder, quien da el voto de calidad. Solamente 8% de los encuestados afirma no tener un líder y entre todos tomar las decisiones (ver Gráfico VIII.28).

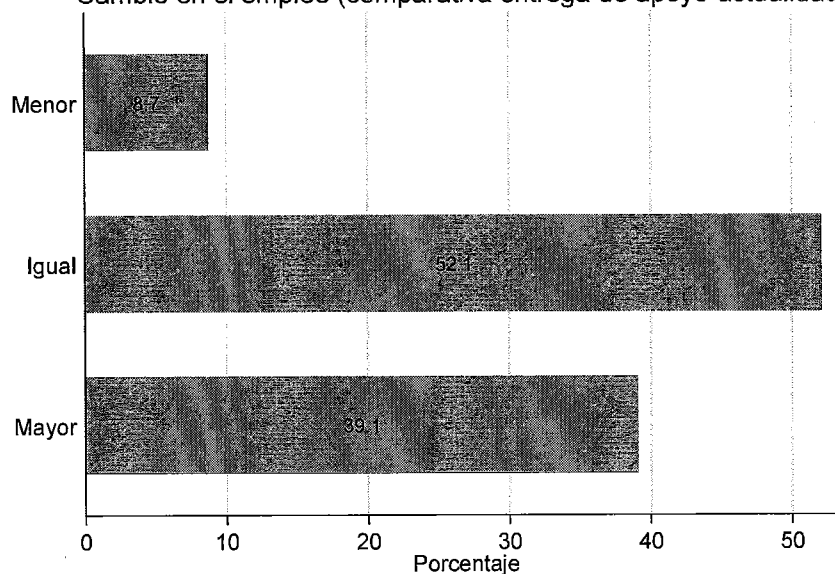


### Organización y empleo

Según datos reportados por los beneficiarios, a partir de la entrega del apoyo del P3x1 sus habilidades para el manejo del trabajo y de los empleados mejoraron considerablemente. En una escala del 1 al 5 donde 1 es Menor y 5 Mayor, los beneficiarios reportaron en su mayoría que a comparación del año en que se recibió el apoyo, estas habilidades mejoraron.

Hablando de la cantidad de empleos que generan estos negocios, 52.1% no ha tenido cambio alguno en el número de empleados. El 39.1% de los negocios han generado nuevas oportunidades de empleo desde el año en el que recibieron el apoyo y solamente 8.7% ha tenido que, incluso, reducir la cantidad de gente que contratan (ver Gráfico VIII.29).

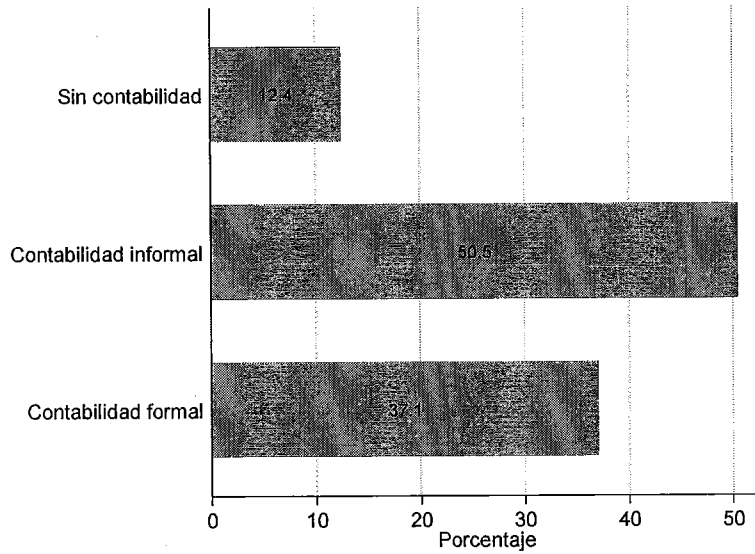
**Gráfico** Cambio en el empleo (comparativa entrega de apoyo-actualidad) *alidad)*



### **Administración y contabilidad**

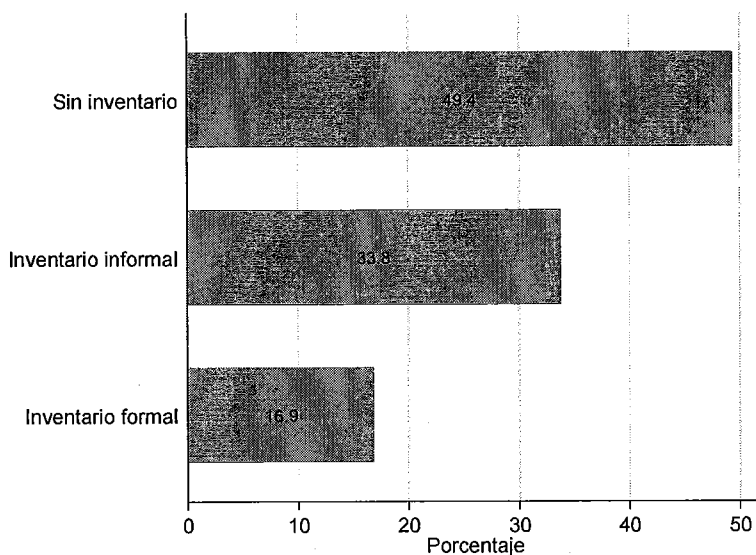
Para la administración del negocio en términos contables, se observa que la mayoría de los negocios (50.5%) llevan a cabo una contabilidad informal, esto se refiere a un registro básico de los ingresos y egresos. El 37.1% de los proyectos tienen contratado a un contador o ellos mismos llevan contabilidad formal y únicamente 12.4% no llevan ningún tipo de registro (ver Gráfico 8.30).

**Gráfico VIII.30 Manejo de cuentas del negocio**



Casi la mitad de los negocios apoyados, no tienen inventarios; es decir, 49.4%, afirma que no llevan un registro sistemático de los insumos que utilizan en el negocio, del 50.6% restantes, 33.8% llevan un registro sistemático rudimentario, y solamente 16.9% tienen procedimientos para llevar a cabo los inventarios (ver Gráfico VIII.31).

**Gráfico VIII.31 Manejo de inventarios y compras en proyectos en operación**

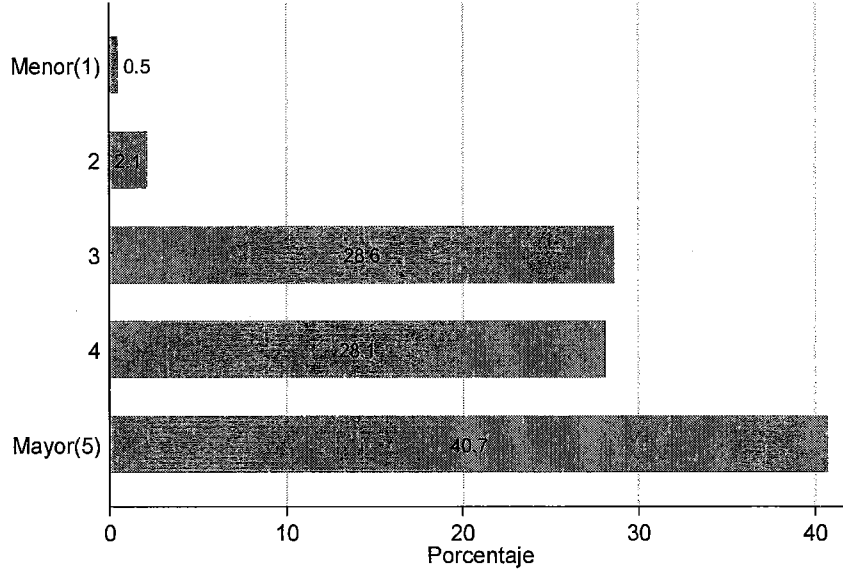


Tomando en cuenta lo anterior, así como lo observado en el punto de "Administración y contabilidad", se encuentra que el manejo de cuentas del negocio es un elemento más importante para que siga en operación el proyecto, que el uso de inventarios para los negocios apoyados por el P3x1.

## Producción

En comparación con el año en que se recibió el apoyo, 68.8% de los beneficiarios consideran que la producción de bienes y servicios ha sido mayor, mientras que 28.6% considera que esta producción no tuvo cambio alguno. Solamente en 2.6% hubo un retroceso en su producción (ver Gráfico VIII.32).

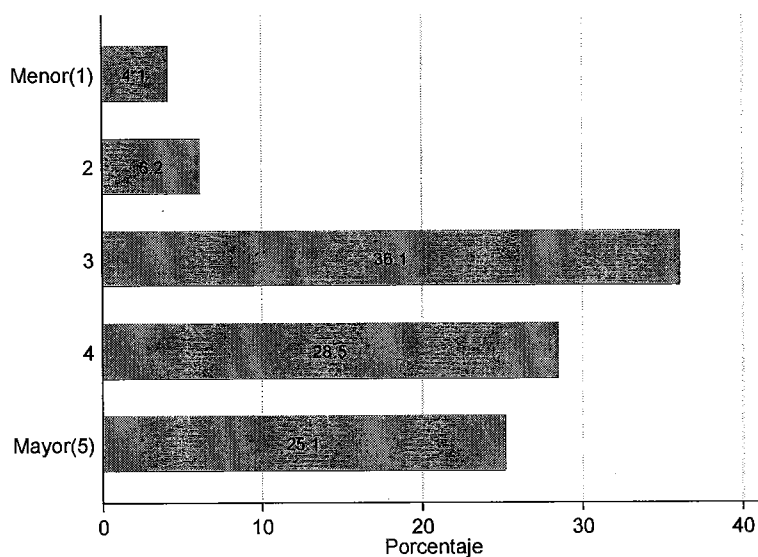
**Gráfico VIII.32:** Producción de bienes y servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad) (en porcentaje)



### **Mercado y ventas**

El 89.7% de los beneficiarios reportan, en algún nivel, el tener ventas superiores a cuando se recibió el apoyo. De éstos, más del 50% tienen ventas mayores que cuando se les entregó el apoyo, mientras que 10.3% tienen una percepción negativa al respecto. Finalmente, 36.1% consideran estar en un nivel intermedio (ver Gráfico VII.33).

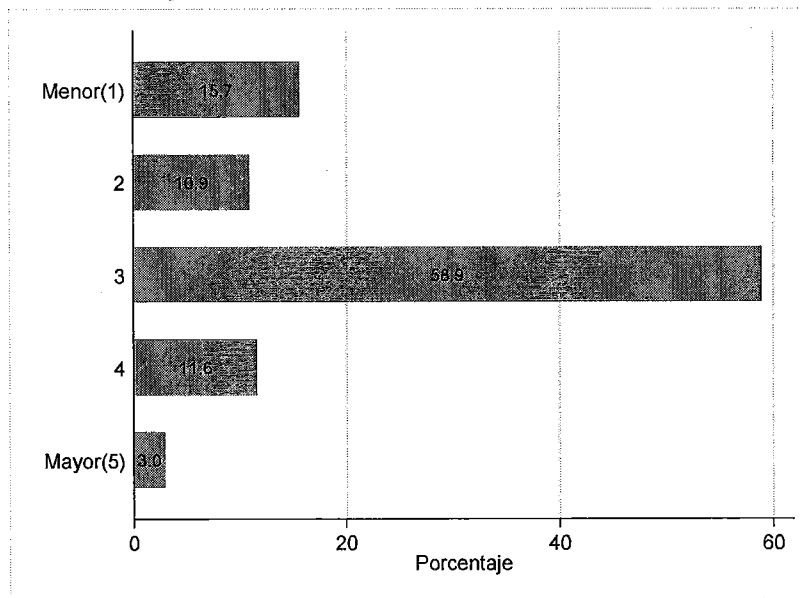
**Gráfico VIII.33 Ventas (comparativa entrega-apoyo)**



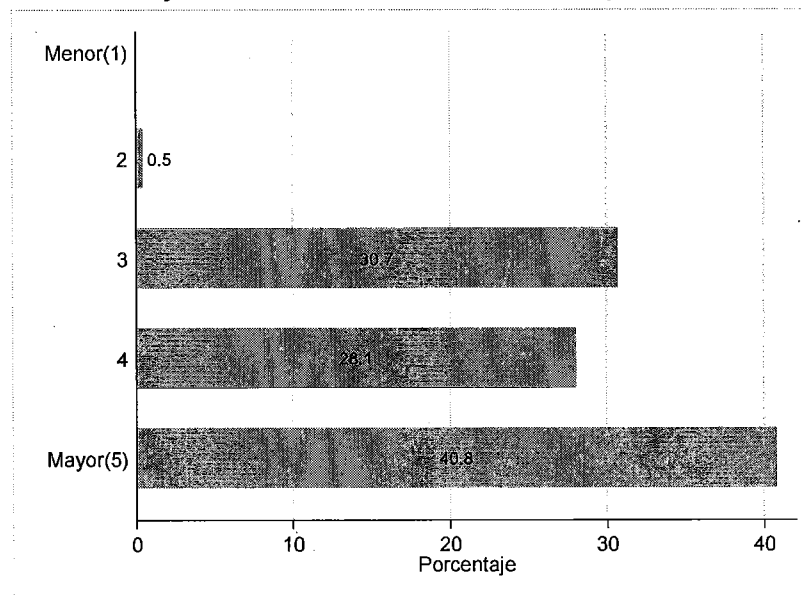


La opinión por parte de los beneficiarios apoyados por el P3x1 al momento de compararse con la competencia es positiva en general. El 58.9% de los beneficiarios señalan un precio similar al de su competencia y 26.6% un precio menor o más competitivo; por otro lado 68.9% reporta un producto o servicio con calidad superior a la de su competencia y respecto a la afluencia de clientes o porción de mercado atendido 47.8% indican una mayor cercanía a los clientes mientras que 46.3% tiene una afluencia de clientes similar a su competencia (ver Gráficos VII.34, VII.35 y VII.36).

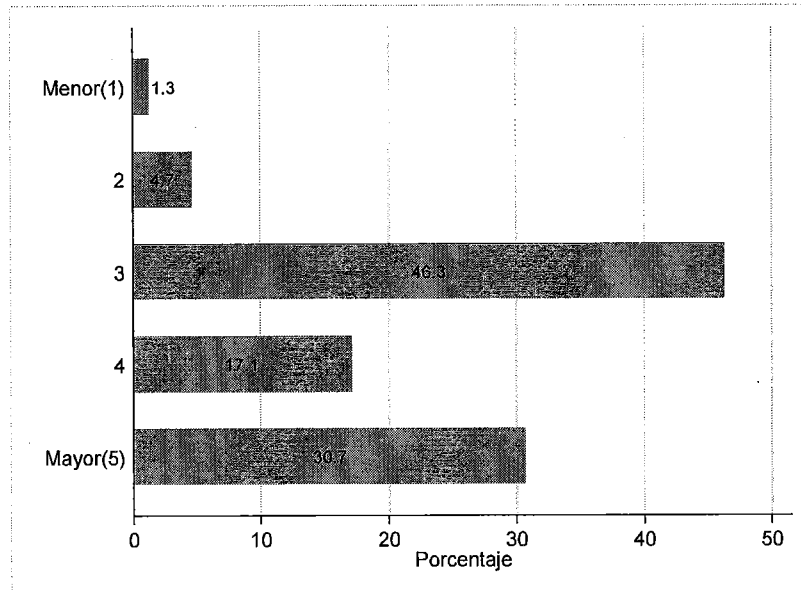
**Gráfico VIII.34 Precio con relación a la competencia**



**Gráfico VIII.35 Calidad con relación a la competencia**



**Gráfico VIII.36 Cercanía con los clientes con relación a la competencia**



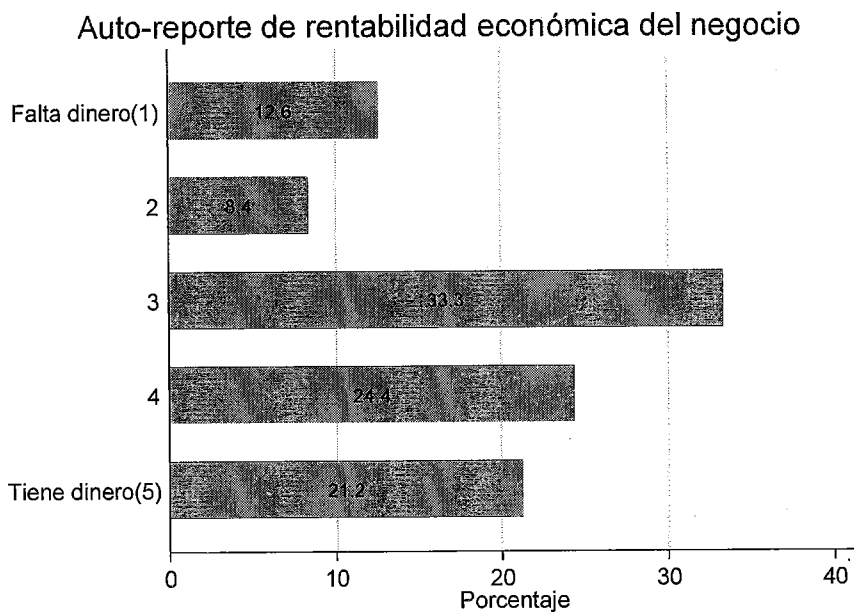
#### **8.1.4. Resultados del negocio**

En esta sección se expone la situación de los proyectos productivos a la luz de las condiciones relevantes atribuibles al éxito económico. Se observan tópicos como el nivel de rentabilidad económica del proyecto productivo y su capacidad de ahorro, la mejora económica y laboral de sus integrantes y factores exógenos que inciden su buen desempeño económico.

## Rentabilidad

Un 45.6% de los proyectos productivos tiene un flujo de caja positivo, para 21% es negativo y en 33.3% es neutro (ingresos igual a egresos). En una escala de "1" a "5" con dos extremos en donde "1" es "Falta dinero" y "5" "Tiene dinero" y en donde "3" es una puntuación intermedia entre los dos extremos. El 21.2% de los responsables de proyectos productivos reportaron "5" y el 24.4% "4", en conjunto aglomeran al 45.6% de los con flujo de caja positivo; el 12.6% reportaron "1" y el 8.4% "2" en conjunto representan el 21% con flujo de caja negativo y el 33.3% reporto un nivel de "3" es decir la proporción de los proyectos productivos con flujo de caja neutro (ver Gráfico VIII.37).

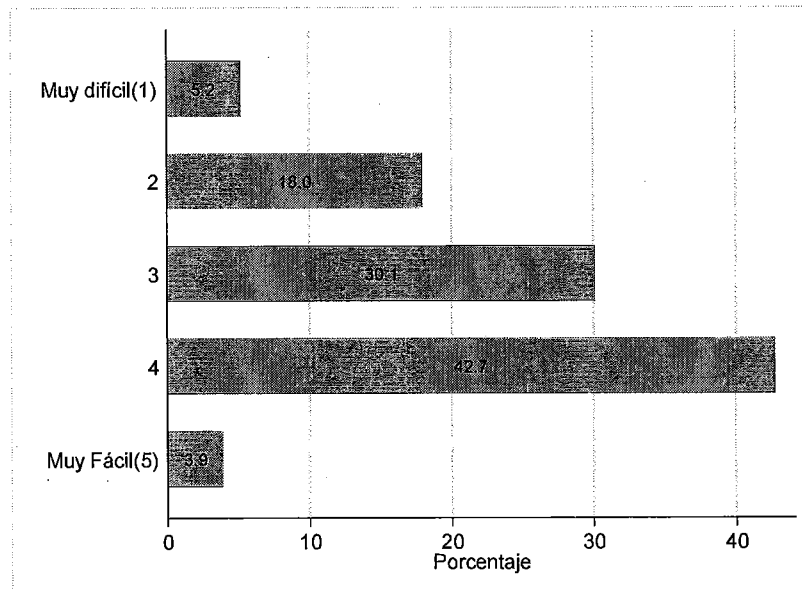
El dato de flujo de caja obtenido tiene como fuente de información lo que los propios responsables reportaron. En estricto sentido el flujo de caja se obtiene por medio de un informe contable o financiero detallado de los ingresos y egresos de dinero que tiene un negocio. En ese sentido, es necesario reconocer que el dato reportado por mediante la encuesta aplicada es un dato aproximado puesto que se tiene como fuente de información al propio beneficiario y su percepción abstracta del equilibrio entre sus ingresos y gastos.



### Acumulación y gestión de fondos

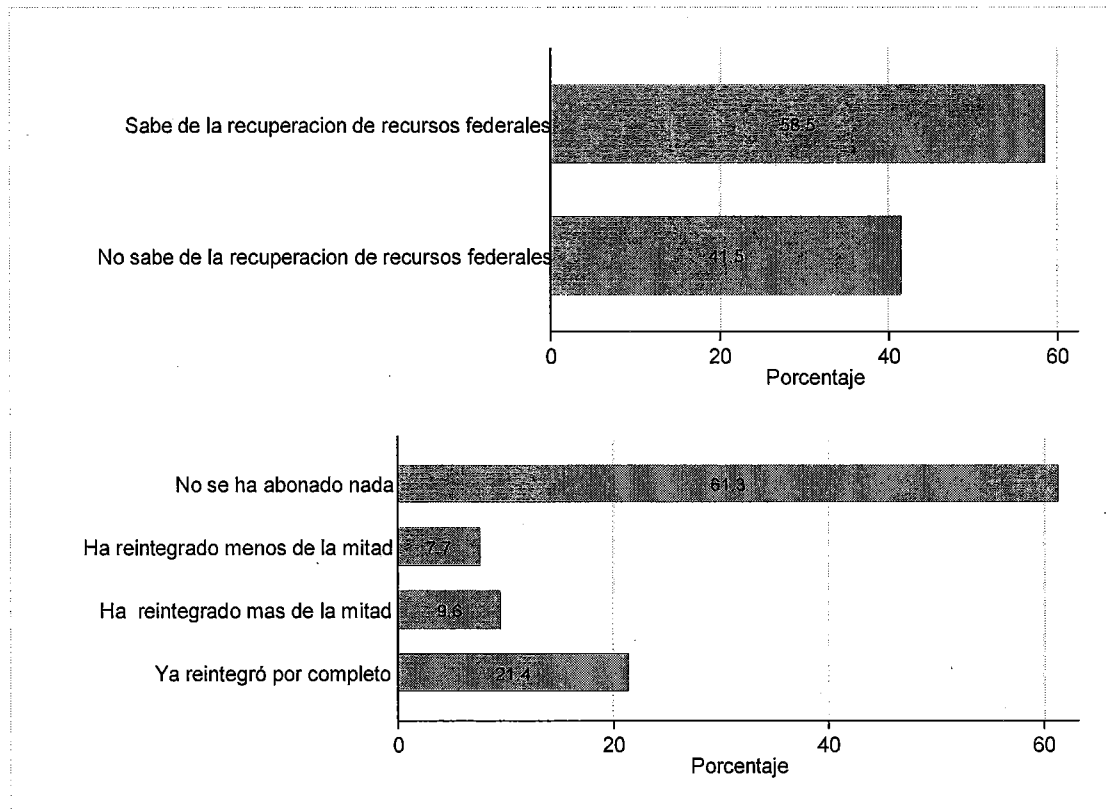
Al 45.6% de los responsables de proyectos productivos que reportaron tener un flujo de caja positivo y, por lo tanto, capacidad de ahorro, se les preguntó sobre el grado de capacidad que tienen para acumular dinero para financiar una expansión del negocio. De ellos solo 23.2% registró algún grado de dificultad (5.2% reportaron "1" y 18.0% "2"), 46.6% reportó cierta facilidad (42.7% reportaron "4" y 3.9% "5") y 30.1% está en una situación intermedia entre ambos. En síntesis, 76.8% del 45.6% que reportó un flujo de caja positivo percibe no tener dificultades para ahorrar y financiar el crecimiento del proyecto productivo; es decir, 35% de los proyectos productivos evaluados (ver Gráfico VIII.38).

**Gráfico VIII.38 Acumulación de dinero para financiar crecimiento**



De los responsables de proyectos productivos del periodo 2013-2014 encuestados, el 58.5% tiene conocimiento del requerimiento de recuperación de los recursos federales <sup>58</sup> con los que fue apoyado su emprendimiento. De esa proporción, 61.3% no ha abonado ninguna cantidad para dicho fin, mientras que 21.4% afirmó ya haber reintegrado por completo los recursos federales. Finalmente, 17.3% se encuentra actualmente realizando aportaciones a la recuperación, de los cuales 7.7% ha abonado menos de la mitad y 9.6% ha abonado más de la mitad. Del total de proyectos productivos, 12.5% reporta ya haber cumplido con la recuperación de los recursos federales y 10.1% está abonando para cubrir el monto correspondiente (ver Gráfico VIII.39).

**Gráfico VIII.39 Conocimiento del reintegro y situación de la recuperación**



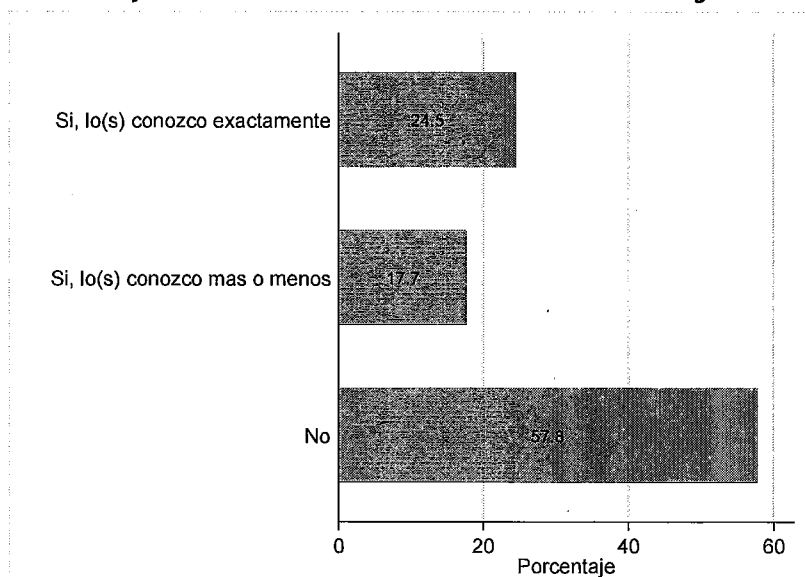
De los beneficiarios que ya han comenzado a reintegrar o han reintegraron por completo, el 48.6% reporta capacidad de ahorro.

<sup>58</sup> El diseño del P3X1 en el periodo de evaluación (2013-2014) contempla la recuperación o reintegro (las ROP utilizan ambos términos) de la aportación federal, en un periodo máximo de cinco años, el cual es aplicado a otros proyectos en el marco de operación del Programa y en beneficio de la propia comunidad.

De los responsables que reportan un flujo de caja positivo y no tener dificultades para ahorrar, 70.9% sabe del reintegro, de dicho segmento 16.9% ya realizó completamente la recuperación de los recursos, 23.4% está abonando y el restante 59.7% no ha abonado nada. Es importante señalar que el 49.4% de los responsables con capacidad de ahorro ha comenzado a reintegrar o ya reintegró por completo.

Por otra parte, de aquellos que en efecto tienen conocimiento de la obligación de la recuperación de los recursos federales, 57.8% reportó no tener conocimiento en qué proyectos se invertirá su aportación mientras que restante 42.2% sí lo sabe, de éstos, 24.5% conoce exactamente los proyectos en que se invertirán las recuperaciones y 17.7% sólo tiene una ligera idea. No conocer en qué proyecto se utilizará la recuperación de los recursos federales o conocerlo débilmente indica dos cosas: 1) que no se tiene internalizado por parte de los responsables del proyecto productivo la utilidad de la recuperación o su beneficio concreto y 2) posiblemente esto incide en el limitado logro de la concreción de la recuperación (ver Gráfico VIII.40).

**Gráfico VIII.40 Conocimiento de la utilización del reintegro**

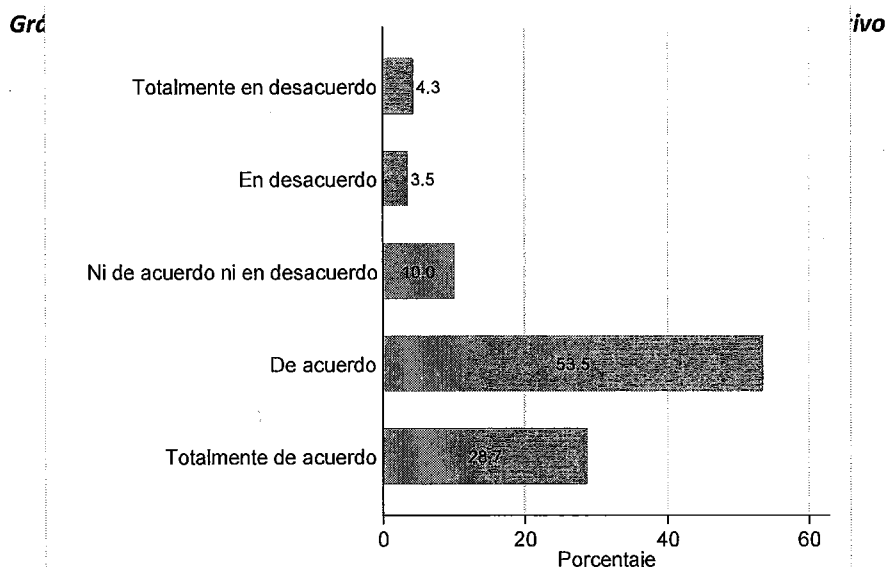


Asimismo, se identificó, de manera general, un conocimiento desigual del programa y sus ROP entre los migrantes participantes. Los líderes de clubes y federaciones tienen conocimiento y habilidades suficientes y conocen con mucha precisión las ROP, incluyendo en qué se invertirá el dinero de la recuperación. No ocurre lo mismo en el caso del resto de los participantes migrantes, aunque no se preguntó de manera directa, se puede inferir que no hay un conocimiento suficiente de tal aspecto entre los clubes de migrantes, aunque dicha insuficiencia es subsanada por el liderazgo de los presidentes (ver capítulo 9. "Objetivo Específico 3: Análisis de relaciones interinstitucionales").

Además, aunque no se preguntó de manera directa a los migrantes sobre la utilización de los recursos recuperados, se identificó, de manera general, que están de acuerdo en que se financien proyectos productivos tanto individuales como colectivos. En el caso de los colectivos, hicieron mención a un interés por promover proyectos relacionados con actividades culturales, recreativas y de convivencia social.

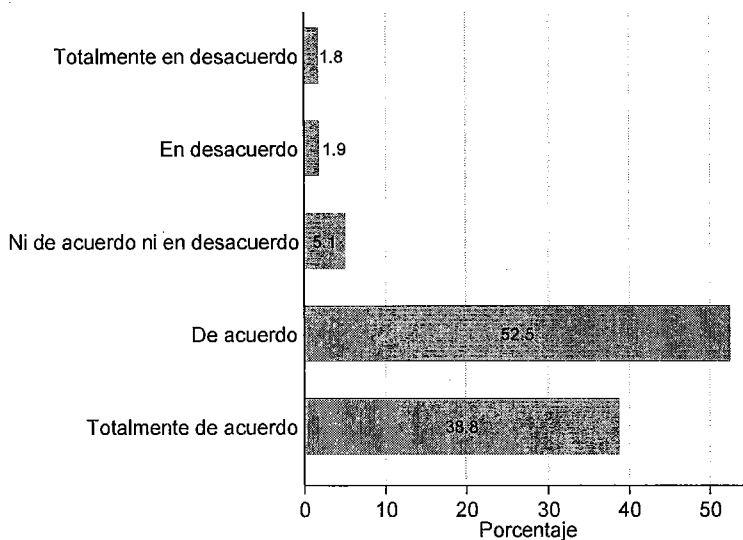
### Mejora en el ingreso y situación personal de los integrantes del proyecto productivo

De manera general, destaca que una percepción favorable de los responsables de proyectos productivos respecto a contar con un buen ingreso y empleo a partir de su negocio. Con relación al incremento en el ingreso o la percepción de mejora del mismo, 28.7% reportó estar "Totalmente de acuerdo" y 53.5% "De acuerdo" esto representa en conjunto 82.2% que registran una percepción favorable hacia una mejoría en su ingreso (personal y/o grupal) a partir del proyecto productivo apoyado (ver Gráfico VIII.41).



Por otro lado, 38.8% reportó estar "Totalmente de acuerdo" y 52.5% "De acuerdo" con haber accedido a una ocupación laboral favorable a partir del apoyo del negocio, esto representa en conjunto 91.3% (ver Gráfico VIII.42). Adicionalmente, se estima que 2,201 personas son ocupadas en los proyectos productivos apoyados durante el periodo de evaluación.

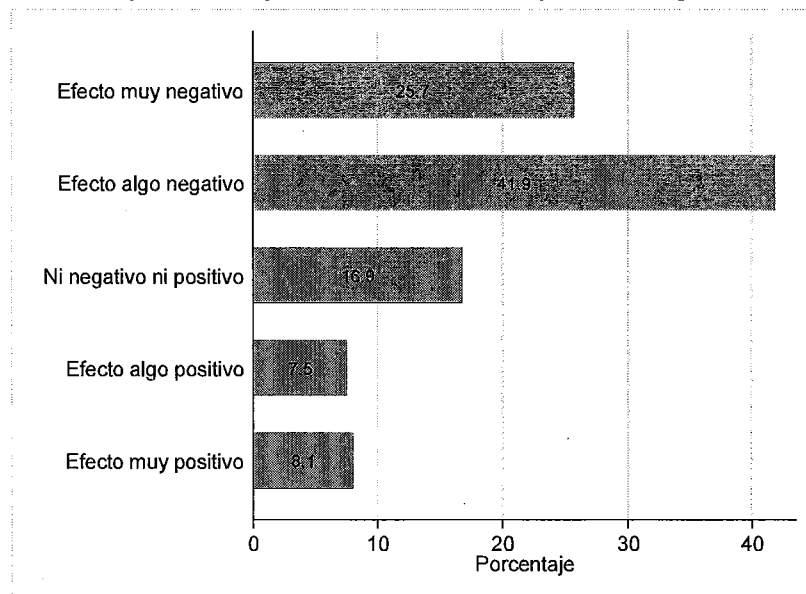
Gráfico VIII.42 Percepción de contar con un buen trabajo debido al proyecto productivo



### **Factores externos que inciden en el éxito del negocio**

Existen factores externos que pueden incidir en el éxito o fracaso del negocio, uno de ellos es la situación de la economía nacional. Sobre este aspecto 25.7% reportó tener un “efecto muy negativo” y 41.9% “efecto algo negativo”, esto representa en conjunto 67.6% de los responsables que perciben a la economía del país como un elemento desfavorable en el desarrollo de la actividad del proyecto productivo. Por otro lado, 8.1% reportó tener un “efecto muy positivo” y 7.5% “efecto algo positivo” esto representa en conjunto 15.6% de los responsables que perciben un efecto favorable de la economía del país para su negocio; y 16.9% reporta un efecto neutral, es decir “ni negativo ni positivo” (ver Gráfico VIII.43).

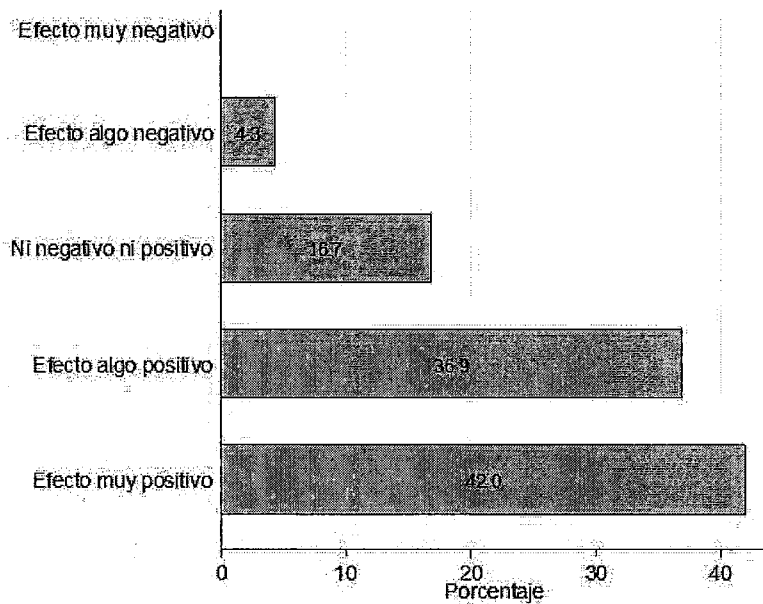
**Gráfico VIII.43 Efecto de la economía del país en el negocio**





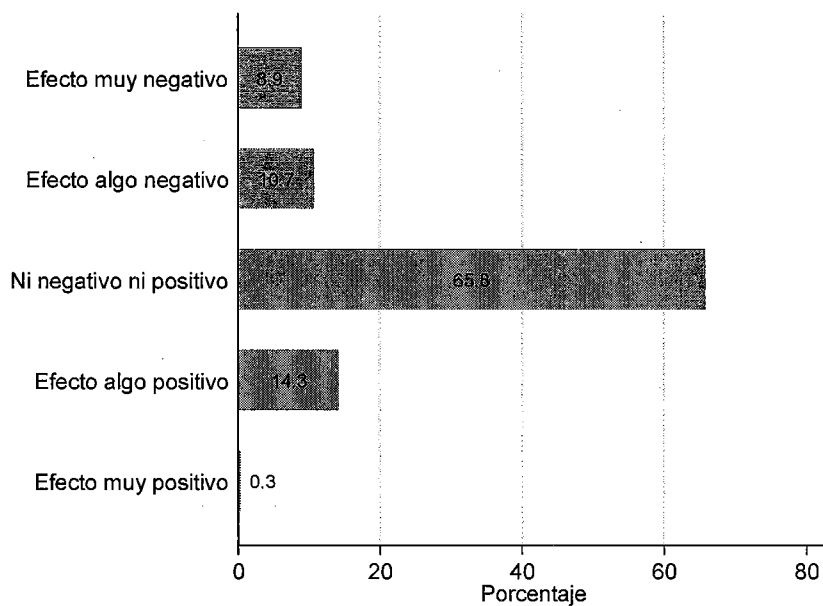
Respecto a los apoyos gubernamentales y su impacto en el proyecto productivo, 42.0% reportó tener un “efecto de muy positivo” y 36.9% “efecto algo positivo”. Esto representa en conjunto 78.9% de los responsables que perciben que los apoyos del gobierno son un elemento favorable en el desarrollo de la actividad del proyecto productivo. Por otro lado, 4.3% reportó tener un “efecto algo negativo” y 16.7% reporta un efecto neutral, es decir “ni negativo ni positivo” (ver Gráfico VIII.44).

**Gráfico VIII.44 Efecto de los apoyos gubernamentales en el negocio**



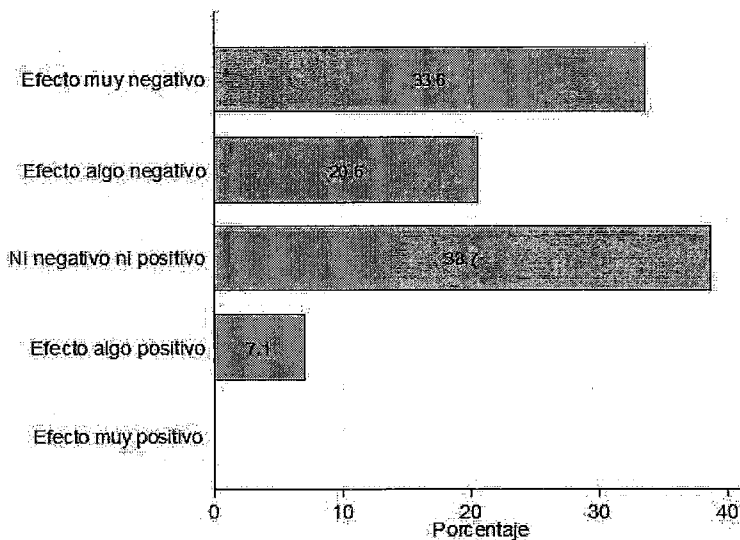
Sobre el efecto del entorno político y social en el proyecto productivo, 65.8% reportó un efecto “ni negativo ni positivo” o neutral. El 8.9% reportó tener un “efecto de muy negativo” y 10.7% “efecto algo negativo” esto representa en conjunto 19.6% de los responsables que perciben un entorno político y social desfavorable para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, 0.3% reportó tener un “efecto de muy positivo” y 14.3% “efecto algo positivo” esto representa en conjunto 14.6% de los responsables que registran un efecto favorable de este aspecto (ver Gráfico VIII.45).

**Gráfico VIII.45 Efecto del entorno político y social en el negocio**



En tanto a la inseguridad, 33.6% de los beneficiarios reportó tener un “efecto de muy negativo” y 20.6% “efecto algo negativo” esto representa en conjunto 54.2% de los responsables de proyectos productivos que perciben los niveles de inseguridad como un elemento desfavorable para el desarrollo de la actividad del proyecto productivo. Por otro lado, 38.7% reportó un efecto “ni negativo ni positivo” o neutral y 7.1% “efecto algo positivo” (ver Gráfico VIII.46).

**Gráfico VIII.46 Efecto de la inseguridad en el negocio**

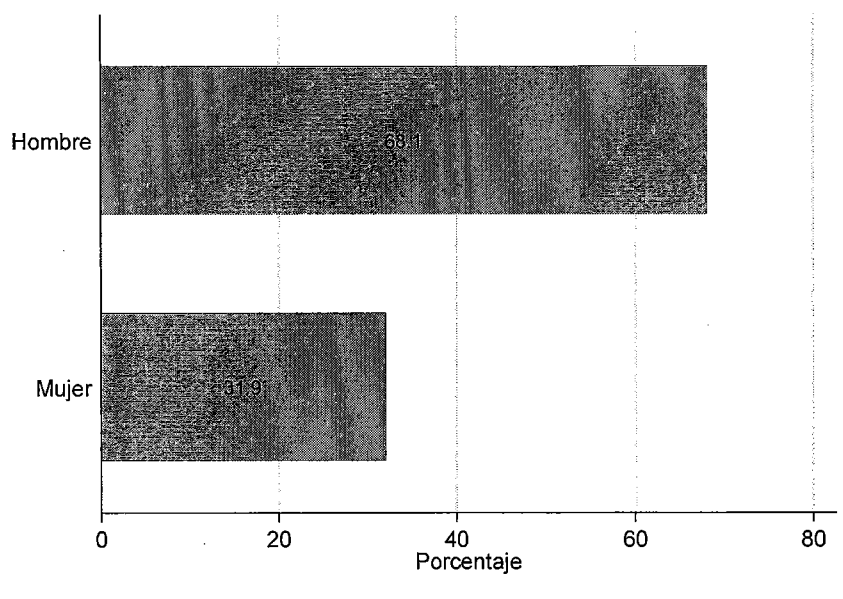


Cabe mencionar, que 8.8% de los responsables de proyectos productivos manifestó tener un efecto adverso por plagas y/o enfermedades en animales y 13.2% por fenómenos o desastres naturales.

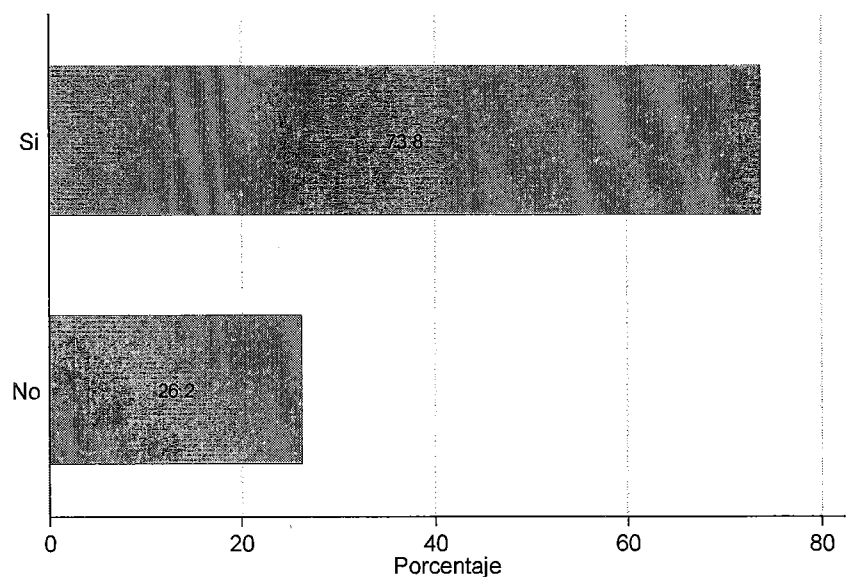
### 8.1.5. Perspectiva de género

En la medida de lo posible, y de acuerdo con las ROP (2013 y 2014), el P3x1 busca incidir en la reducción de las brechas de desigualdad de oportunidades y derechos, en particular para las mujeres, por lo cual establece mecanismos que permitan alcanzar condiciones de igualdad en el ejercicio de los derechos.

Considerando lo anterior, para el caso particular de los proyectos productivos apoyados por el Programa en el periodo evaluado, se encuentra que 31.9% de los titulares son mujeres (*ver Gráfico VIII.47*).



Es de gran interés averiguar si dichas mujeres, beneficiarias de algún proyecto productivo, en realidad tienen el poder de toma de decisiones sobre los mismos o solo juegan un papel secundario como un intermediario para incrementar las posibilidades de obtener el apoyo del Programa aprovechando la priorización a este grupo de atención. Al respecto se observa que el 73.8% de las beneficiarias manifiestan ser quienes asumen las decisiones del proyecto productivo del cual son titulares (*ver Gráfico VIII.48*).



Otro indicador para observar la consecución de una perspectiva de género es la asignación presupuestal del Programa a proyectos productivos con mujeres titulares. Sobre este aspecto, se observa que 21.66% de los recursos otorgados por el P3x1 a proyectos productivos durante el periodo evaluado fue asignado en ese sentido (ver Cuadro VIII.5).

**Cuadro VIII.5 Recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares**

Total Aportación Federal (muestra con factor de expansión) asignados a proyectos productivos con mujeres titulares	\$ 19,733,494
Total Aportación Federal (muestra con factor de expansión)	\$ 91,095,499
Porcentaje de recursos federales asignados a proyectos productivos con mujeres titulares	21.66%

### 8.1.6. Sostenibilidad de los proyectos productivos apoyados por el P3x1

Para la identificación de los proyectos productivos auto-sostenibles se tomó como punto de partida los elementos relevantes identificados en el marco analítico, así como las categorías “Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio”, “Planeación y diseño del negocio *vis a vis* la operación del negocio” y los “Resultados del negocio” (ver Cuadro VIII.6).

**Cuadro VIII.6 Elementos de análisis de los proyectos productivos**

<b>Capital y capacidad para la formación y crecimiento del negocio</b>	<i>Capital propio</i>
	<i>Acceso a financiamiento comercial o bancario</i>
	<i>Acceso a financiamiento gubernamental</i>
	<i>Capacidad empresarial y emprendimiento</i>
	<i>Habilidades y conocimiento técnico y operativo</i>
<b>Planeación y diseño del negocio <i>vis a vis</i> la operación del negocio</b>	<i>Planeación y estrategia empresarial</i>
	<i>Dirección y toma de decisiones</i>
	<i>Organización y empleo</i>
	<i>Administración y contabilidad</i>
	<i>Producción</i>
	<i>Mercado y ventas</i>
<b>Resultados del negocio</b>	<i>Planeación y estrategia empresarial</i>
	<i>Dirección y toma de decisiones</i>
	<i>Organización y empleo</i>
	<i>Administración y contabilidad</i>
	<i>Producción</i>
	<i>Mercado y ventas</i>

Cada subcategoría fue plasmada en el respectivo instrumento de recolección de información con la finalidad de explorar cada una de ellas. Dentro del cuestionario se suscribió una pregunta específica que busca obtener un auto-reporte de rentabilidad económica por parte de los beneficiarios o responsables del proyecto productivo, ésta se basó en la valoración global y abstracta del equilibrio entre los ingresos y egresos percibidos a fin de aproximar si el flujo de efectivo es negativo, positivo o equilibrado (neutral, cero); la información obtenida fue esencial para identificar los proyectos productivos que apuntan hacia la sostenibilidad. Para asegurar la fiabilidad se seleccionaron las variables más relevantes para robustecer la auto-selección de rentabilidad económica del negocio y aquellas que bajo el marco analítico pueden explicar la sostenibilidad. Sobre este último aspecto, cabe aclarar que se seleccionaron aquellas variables que tienen una función más cercana a la rentabilidad y no registraron mayor problemática en su capacidad explicativa esperada en relación al marco analítico.

Inicialmente en la estrategia de análisis se planeaba dividir en dos grupos los resultados obtenidos de rentabilidad económica, por un lado los casos que tiene un flujo de caja positivo y por el otro aquellos que registran un saldo negativo, para posteriormente explorar las diferencias entre ambos y seleccionar los componentes explicativos de cada uno. Una vez hecho esto, se dividiría los sostenibles de los que no los son para todo el universo muestral a partir de las características relevantes obtenidas. Al realizar dicho ejercicio, si bien es cierto que algunos elementos dieron algunas pautas de las diferencias, éstas no fueron lo suficientemente notables para confiar en su validez. La posible explicación de esto se tiene en la falta de una muestra más robusta, por un lado, y en la incidencia de casos "excepcionales" que pudieron haber desdibujado la solvencia de la información necesaria para la abstracción de las características relevantes. No obstante, siguiendo la estrategia emergente antes descrita se logró obtener ciertos indicios que nos permite apuntar hacia algunas de las características relevantes de los proyectos productivos que pueden ser auto-sostenibles y estimar su proporción.

A continuación se muestra las variables que se utilizaron para su caracterización.

**Cuadro VIII.7 Sostenibilidad de los Proyectos Productivos**

Variable	Sostenibilidad		Sostenibilidad fuerte	
	Delimitación	Dimensión	Delimitación	Dimensión
Reporte de rentabilidad económica del negocio	Variable clave que permite la identificación de los responsables de proyectos productivos que al menos reportaron una situación neutra (3) a un (5) "Tiene dinero" en la rentabilidad económica del negocio. Como situación neutra se entiende el equilibrio, es decir la situación media entre "Falta dinero" y "Tiene dinero", entre un flujo negativo y uno positivo.	84.2%	Variable clave que permite la identificación de los responsables de proyectos productivos que reportaron una situación positiva, es decir (4) y (5) "Tiene dinero".	41.8%
Dinero adicional para invertir	Variable con una correlación fuerte con rentabilidad que permite fortalecer la identificación de rentabilidad económica. Se toma como el segmento explicativo aquellos que por lo menos reportaron tener dinero adicional para invertir, es decir se omite el (1) "Nada".	76.8%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (3) a (5) "Más que suficiente".	52%
Experiencia manejando negocios (entrega de apoyo)	Variable de reporte de la experiencia manejando negocios al recibir el apoyo del Programa. La presencia de esta característica se puede relacionar con un menor riesgo de fracaso o mayor éxito en el manejo del emprendimiento. Se toma como el segmento explicativo aquellos que por lo menos reportaron tener dicha característica, es decir se omite el (1) "Ninguna".	93.8%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (3) a (5) "Mucha".	80.2%

Experiencia manejando negocios del líder (años)	Variable con una correlación fuerte con el reporte de "experiencia manejando negocios" sirve para fortalecer identificación de experiencia manejando negocios.	79.6%	Se toma valores mayores a 1 año.	68.7%
Habilidades y conocimientos técnicos específicos del líder	Variable para la identificación de las capacidades técnicas de mínimas a idóneas favorables para la operación y permanencia del negocio. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Más que suficiente".	98.8%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (4) a (5) "Más que suficiente".	76.8%
Habilidades y conocimientos de los empleados o demás integrantes del negocio	Variable para la identificación de las capacidades técnicas de los colaboradores del negocio de mínimas a idóneas favorables para la operación y permanencia del negocio. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Más que suficiente".	88.5%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (4) a (5) "Más que suficiente".	66.9%
Toma de decisiones	Variable de valoración de la estructura organizativa. Como condición suficiente se establece que se tiene al menos definido un responsable de la toma de decisiones. Esto porque es un elemento que da certidumbre y dirección a la conducción del negocio.	93.5%	Como condición suficiente se establece que se tiene al menos definido un responsable de la toma de decisiones.	93.5%
Cambio en el empleo (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Rango desde aquellos que reportaron tener el mismo número de trabajadores (2) a un (3) mayor número de ellos. Esto como la expresión de al menos una situación estable o de mejora de la actividad del negocio.	85.8%	Rango desde aquellos que reportaron tener el mismo número de trabajadores (2) a un (3) mayor número de ellos.	85.8%



Calidad en relación a la competencia	Variable de identificación del nivel competitivo del producto o servicio que produce el negocio en relación a la competencia. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Mayor".	94.7%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (3) a (5) "Mayor".	94.7%
Ventas en relación a la competencia	Variable con una correlación fuerte con rentabilidad económica. Permite una mejor identificación de la rentabilidad económica ubicándola en relación a la competencia. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Mayor".	73.1%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (3) a (5) "Mayor".	73.1%
Producción de bienes y servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Correlación fuerte con variable de rentabilidad. Fortalecimiento de la identificación de rentabilidad económica, añadiendo la comparativa de producción entrega de apoyo-actualidad. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Mayor".	95.7%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (4) a (5) "Mayor".	66.3%
Ventas (comparativa entrega de apoyo-actualidad)	Correlación fuerte con variable de rentabilidad. Fortalecimiento de la identificación de rentabilidad económica, añadiendo la comparativa de nivel de ventas entrega de apoyo-actualidad. Rango desde aquellos que reportaron de un punto neutro (3) a un (5) "Mayor".	88.5%	Se toma como el segmento explicativo aquellos que reportaron de (4) a (5) "Mayor".	52.6%
<b>Intersección sostenibilidad:</b>		<b>33%</b>	<b>Intersección sostenibilidad fuerte:</b>	<b>9.3%</b>



Tomando en consideración el “reporte de rentabilidad económica del negocio” como variable clave para la delimitación de la sostenibilidad económica y el “dinero adicional para invertir”, la “producción de bienes y servicios (comparativa entrega de apoyo-actualidad)” y las “ventas (comparativa entrega de apoyo-actualidad)” como elementos que permiten robustecer y precisar su identificación, así como el “cambio en el empleo (comparativa entrega de apoyo-actualidad)” como un proxy del crecimiento del negocio. En cuanto a las capacidades, haciendo uso de la auto-percepción de “experiencia manejando negocios (entrega de apoyo) del responsable del proyecto y la estimación en años “experiencia manejando negocios del líder” como de emprendimiento y las “habilidades y conocimientos técnicos específicos del líder”, las “habilidades y conocimientos de los empleados o demás integrantes del negocio” de las técnico-operativas. La característica “toma de decisiones” como aproximación a una estructura organizacional definida y la “calidad en relación a la competencia” y las “ventas en relación a la competencia” como elementos de las ventajas comparativas del proyecto productivo en relación a su competencia. Al realizar un cruce o intercesión entre todas las variables indicadas, se tiene que 33% de los proyecto productivos que actualmente están en operación apuntan hacia una sostenibilidad. De estos un 9.3% tiene una sostenibilidad “fuerte” si tomamos criterios más restrictivos (Ver Cuadro VIII.7).

## **IX. Objetivo Específico 3: Análisis de las Relaciones Interinstitucionales**

### **9.1 Principales hallazgos ordenados por siete dimensiones del Instrumento**

En el siguiente capítulo se reportan los principales hallazgos identificados en el estudio cualitativo que tuvo como finalidad dar respuesta a la pregunta ¿en qué medida el P3x1 conjunta los esfuerzos de los migrantes con los diferentes niveles de gobierno para contribuir al desarrollo de las localidades, y, qué elementos se requieren para mantener la colaboración y participación de todos los actores.

El trabajo de campo se realizó en los estados de Guanajuato, Jalisco, Zacatecas y Yucatán, y en dos municipios de cada uno de ellos: Apaseo el Alto, León, San Ignacio Cerro Gordo, Yahualica, Fresnillo, Nochistlán, Oxtutzcab y Valladolid. Adicionalmente se acudió a cuatro demarcaciones consulares: Los Ángeles, San Francisco y San José en California, y Dallas en Texas, con la finalidad de entrevistar al personal de los consulados y a clubes y federaciones de migrantes relacionados con los cuatro estados mexicanos seleccionados.

Los aspectos evaluados corresponden al modelo analítico propuesto en este proyecto para evaluar la cooperación interinstitucional, que incluye los aspectos: 1) Comunicación, 2) Confianza y transparencia, 3) Cooperación y participación, 4) Liderazgo y capital humano, 5) Estructura, 6) Recursos y 7) Entorno. Además, se analizó la interacción que tienen entre sí los diversos actores y se evaluó su intensidad de participación en los procesos del Programa.

La principal técnica de investigación empleada en este estudio fue la entrevista semiestructurada, que fue aplicada a los distintos actores involucrados en el P3x1: clubes y federaciones de migrantes, funcionarios de gobierno municipal, funcionarios de delegaciones estatales de la SEDESOL (representando al gobierno federal), funcionarios de dependencias estatales y representantes de los migrantes (o clubes espejo). Se entrevistaron como complemento a funcionarios de los consulados listados y a otros actores de localidades diferentes a las seleccionadas.

De manera adicional, se consultaron las fuentes de información oficial del Programa, los resultados de la encuesta realizada para responder a los objetivos específicos 1 y 2 de esta evaluación y otras fuentes de documentación adicionales.

Para el análisis de la información se emplearon múltiples métodos de triangulación de datos cualitativos: triangulación por jueces, triangulación por técnicas de recolección de la información y triangulación por actores informantes, esto con la finalidad de abonar a la confidencialidad y replicabilidad de los resultados reportados<sup>59</sup>.

Se reportan los hallazgos de cada aspecto del modelo analítico en un apartado de este capítulo, y adicionalmente se incluye un apartado con la evaluación por entidad federativa de los siete aspectos del modelo<sup>60</sup>.

### 9.1.1. Interacción entre los actores e intensidad de participación

Es posible identificar gráficamente el grado de interacción que existe entre los participantes del P3x1. La centralización hacia una persona en la interacción, podría indicar que no todos están participando de manera igualitaria e incluyente. La exclusión de ciertos actores dentro de las redes de interacción sería más grave si participantes como los clubes espejo, los migrantes, la comunidad y el gobierno municipal no forman parte activa de las mismas.

Los siguientes cuadros de interacción y participación se obtuvieron con base en las entrevistas realizadas a los actores participantes en los cuatro estados seleccionados. Para su realización se solicitó a los informantes asignar una calificación a la participación e interacción de cada actor y ésta se ponderó con la información reportada y la valoración de los entrevistadores. En este reporte se presentan los cuadros integrales de las cuatro entidades federativas evaluadas. Para consultar los cuadros por estado ver Anexo N.

En el *Cuadro IX.1* se reporta la intensidad de participación de los actores del Programa en las distintas etapas.

---

<sup>59</sup> Para el análisis de la información se emplearon múltiples métodos de triangulación de datos cualitativos. La triangulación, según Bonilla y García (2002) implica la combinación de varios métodos de recolección o análisis de la información en el estudio de un mismo fenómeno o variable. Como se describió en el apartado relativo a la metodología de la evaluación, las estrategias para dar respuesta a las preguntas del objetivo 3 tuvieron como fuente principal las entrevistas realizadas, pero, de forma adicional, se obtuvo información coincidente obtenida mediante la encuesta y la revisión de documentos oficiales del programa (triangulación por técnicas de recolección de la información). A su vez, la colecta de la información para responder a las preguntas de investigación se realizó considerando a distintos actores participantes en el programa, quienes aportaron distintas perspectivas (triangulación o comprobación por actores informantes). Finalmente, el análisis de los reportes de entrevistas se efectuó mediante una triangulación por jueces o investigadores, que implica un análisis simultáneo de la información por distintos consultores, para, posteriormente, identificar interpretaciones coincidentes. La triangulación es una forma de constatar la confiabilidad de una investigación (Guba, 1983 en Bonilla y García, 2002), a su vez es precursora de la confirmabilidad, que consiste en determinar si el proceso es el adecuado y si los resultados son producto de los datos investigados, de manera que se reduce el sesgo en el análisis e interpretación de los datos cualitativos. Denzin, Norman y Lincoln, Yvonna (1994), *The Sage handbook of qualitative research*, Sage, EUA. Bonilla, Muñoz y García Robín (2002), *La perspectiva cualitativa en el quehacer social*, CADEC, México.

<sup>60</sup> Adicionalmente, se dio respuesta a las preguntas sugeridas en los TdRs, la cual se puede consultar en el Anexo C.



**Cuadro IX.1 Intensidad de participación de los actores del Programa en las distintas etapas**

	1 Identificación de las necesidades	2 Idea y form. del proyecto	3 Presentación, evaluación y selección	4 Planeación y asignación de recursos	5 Ejecución y control del proyecto	6 Evaluación, recepción y verificación
Clubes de migrantes	2*	2	2	1	1	2
Clubes espejo o representante de migrantes	1	1	2*	1	2*	2
Comunidad (Comités comunitarios, beneficiarios, etc.)	2	1	1	1	1	2*
Gobierno municipal						
Contratista	1	1	1	1		2*
SEDESOL (Delegación y funcionarios)	2	2			2*	2
Gobierno estatal	1*	1*	2	2*	1	1*

Valores: "1" implica una nula o mínima participación, el valor "2" una participación secundaria y el valor "3" una participación primaria.

\*Hay diferencias por estados, en dos de los estados se reporta una intensidad de participación baja o nula, mientras que en los otros dos se reporta una intensidad media o moderada.

Como se puede observar, los actores que están presentes a lo largo de todas las etapas del proceso operativo del P3x1 son los presidentes municipales y sus funcionarios públicos. Esto tiene mucho sentido, ya que son ellos los que tienen una presencia constante en el municipio, una motivación definida, las capacidades para gestionar y ejecutar, y las atribuciones para contratar. Sin embargo, es importante señalar que la valoración que hicieron los informantes del Programa fue global, en sus distintas etapas, sin hacer una división por tipo de proyecto.

Como se mencionó en el apartado de "Principales hallazgos", el funcionamiento del Programa es distinto para las obras de infraestructura y para los proyectos productivos (el 78% de los proyectos aprobados en los años 2013 y 2014 fueron obras de infraestructura, mientras que el 11% fueron proyectos productivos). Por lo tanto, en las valoraciones globales que se reportan se representa más el esquema de funcionamiento del Programa con las obras de infraestructura y en algunos aspectos cabe hacer la especificación de diferencias para el funcionamiento con proyectos productivos. Para efectos prácticos, el gobierno municipal no participa con proyectos productivos como sí lo hacen intensamente las delegaciones de la SEDESOL. Por lo tanto, de manera global la participación del

gobierno municipal es la de mayor intensidad, pero en la gestión de los proyectos productivos su participación es marginal<sup>61</sup>.

Las delegaciones estatales de la SEDESOL tienen un papel protagónico en la selección de los proyectos y en la liberación de los recursos, tal como se esperaría y corresponde a sus atribuciones.

Contrario a lo que se esperaría, pero con claras excepciones en algunas localidades, los migrantes no tienen una participación tan intensa en las etapas iniciales del proceso general del Programa. Por una parte y como es explicado en la sección de "Principales hallazgos", en la mayor parte de las localidades el Programa ya no opera con el migrante en el centro<sup>62</sup>, de tal manera que la detección de necesidades y la ideación y formulación de proyectos ocurre más bien alrededor de los gobiernos municipales y de líderes comunitarios (o en algunos casos, a través de la inducción de instituciones con mayor poder). Por otro lado, aunque nuevamente con claras excepciones, muchos migrantes no tienen el tiempo y los recursos para visitar el país e involucrarse en estas actividades. En cuanto a etapas ulteriores del proceso, la limitada interacción de los migrantes en la asignación y planeación de recursos y ejecución de proyectos quedó documentada con los comentarios reiterados que hicieron los migrantes en las entrevistas, respecto de sentirse aislados de la asignación de recursos, del proceso de adquisición y de la ejecución del proyecto.

Los representantes de los migrantes (formalmente concebidos como *clubes espejo*) parecen participar de manera más intensa en aquellas etapas de los proyectos en donde se requiere realizar un trámite, tanto en la promoción y documentación del proyecto, como en la ejecución y entrega del mismo. Esto tiene sentido pues se observó que estos clubes espejo, más que ser verdaderos *clubes* o agrupaciones comunitarias, son sólo personas de confianza de los migrantes, a veces un solo individuo, a quienes delegan funciones que no pueden realizar desde el exterior<sup>63</sup>.

La comunidad y sus representantes presentan cierto grado de involucramiento al principio del proceso, pues de una manera u otra se les consulta sobre sus necesidades<sup>64</sup>. Asimismo, la comunidad o sus representantes participan en la supervisión y en la entrega y validación de la obra hacia el final del proceso. En todo caso y de acuerdo tanto a las entrevistas con beneficiarios de obra y las entrevistas a actores del Programa, la participación de los individuos de una comunidad se da más en forma indirecta, vía sus representantes o líderes

---

<sup>61</sup> Se recibió información sin embargo que algunos gobiernos municipales y estatales hacen actividades de cabildeo alrededor de COVAM, ya sea en contra o a favor de los proyectos productivos. Por un lado, la aprobación de proyectos productivos resta los recursos limitados del Programa a los proyectos de infraestructura. Por otra, es posible que algunas autoridades locales deseen beneficiar a los clubes de migrantes de su localidad con la aprobación de los proyectos productivos que promueven, especialmente si estos últimos en contraparte han apoyado la agenda de obra pública del gobierno municipal.

<sup>62</sup> Esta conclusión proviene principalmente de las entrevistas a los actores del Programa. Sin embargo, la conclusión es consistente con los siguientes datos: de las entrevistas con los operadores de las obras, sólo para un 20.5% de ellas se reporta que se hizo la consulta sobre las necesidades de la comunidad vía los migrantes. Asimismo, al entrevistar a los beneficiarios de las obras, sólo el 32.72% reconoce la aportación económica del migrante.

<sup>63</sup> Se reporta más información al respecto en el apartado 9.1.6 de Liderazgo y capital humano

<sup>64</sup> Como fue analizado en el capítulo correspondiente al objetivo 1, a la comunidad se le consulta para la mayor parte de los proyectos, ya sea por mecanismos administrativos (como en COPLADE y la discusión de los planes municipales de obra) o menos frecuentemente mediante auténticos procesos de participación ciudadana.



La mediana intensidad con que aparecen los gobiernos de los estados en estos cuadros contrasta con lo que se reportó verbalmente en las entrevistas, en las que se acusaba de una participación secundaria e incluso indiferente para tres de los estados analizados, y la notable excepción de un estado, para el que había una unánime valoración de su participación como intensa y valiosa.

En el Cuadro IX.2 se reporta la intensidad de la interacción entre los actores del Programa.

Puesto que el gobierno municipal es el actor que más está presente en todas las etapas (con excepción de su participación en los proyectos productivos), resulta lógico que sea éste el que tiene interacciones más intensas con otros actores. Sus principales relaciones son con los migrantes (lo cual es ampliamente comentado en las entrevistas), pero también con los contratistas (quienes son los responsables de ejecutar la obra), la delegación de la SEDESOL (quienes coordinan y orientan el proceso general del Programa) y el gobierno estatal.

**Cuadro IX.2 Intensidad de la interacción entre los participantes del Programa**

	Clubes de migrantes	Clubes espejo o rep.	Comunidad	Gobierno municipal	Contratista	SEDESOL
Clubes de migrantes						
Clubes espejo o rep.	2					
Comunidad (Comités com., beneficiarios)	2	2				
Gobierno municipal		2	2			
Contratista	1	1	1			
SEDESOL	2	1	1		1*	
Gobierno estatal	2*	1*	1		1	

Valores: "1" implica una nula o mínima interacción, el valor "2" una interacción media y el valor "3" una fuerte interacción.

\*Hay una diferencia importante entre estados: en dos se reporta poca o nula interacción, mientras que en los otros dos estados se reporta interacción media o alta.

Por su parte los migrantes tienen una interacción medianamente intensa con la comunidad, sus representantes (clubes espejo), las delegaciones de la SEDESOL y el gobierno estatal. Únicamente interactúan poco o nada con los contratistas, lo cual coincide con lo reportado en las entrevistas sobre su aislamiento respecto del proceso de adquisiciones.

Esta misma relación es débil también en los representantes de los clubes espejo, lo cual sí es de llamar la atención, puesto que se esperaría que por sus funciones estuviesen un poco más en contacto con quienes ejecutan las

obras. Los representantes de los migrantes tienen una interacción igual de intensa con la comunidad, la delegación de la SEDESOL y el gobierno estatal, comparable a la de los migrantes.

Por su parte, la comunidad tiene una relación medianamente intensa con los migrantes, el gobierno municipal y los representantes de clubes espejo, lo cual es entendible desde una lógica de dinámica local. Al respecto de los contratistas, tanto la delegación de la SEDESOL como el gobierno estatal tienen con ellos una relación poco intensa, lo que no extraña debido a que por las Reglas de Operación no estaría obligada a relacionarse; quizás con la excepción de los contratistas, para el caso de comunidades con contraloría social muy intensa.

Por último, la delegación estatal de la SEDESOL tiene, según los hallazgos de esta evaluación, una relación muy intensa con los otros dos niveles de gobierno, lo cual encaja muy bien en un marco de coordinación administrativa para la ejecución del Programa. En algunos casos, estas delegaciones tienen también relaciones intensas con los migrantes.

Los hallazgos encontrados mediante este ejercicio de valoración de la intensidad de la interacción, junto con los hallazgos del resto del reporte, permiten señalar que el actor que participa con mayor intensidad en el P3x1 lo constituyen los presidentes municipales, ya que son prácticamente los únicos actores involucrados de manera intensa a lo largo de todas las etapas del Programa (sin olvidar que esto es excepcional en los casos de proyectos productivos).

La relación entre los migrantes y los presidentes municipales es intensa, sin embargo, éstos no parecen tener una relación tan intensa con el resto de los actores, ni involucrarse en las otras etapas de asignación del recurso, adquisiciones y ejecución del proyecto.



### 9.1.2. Evaluación global por entidad federativa de los aspectos del modelo

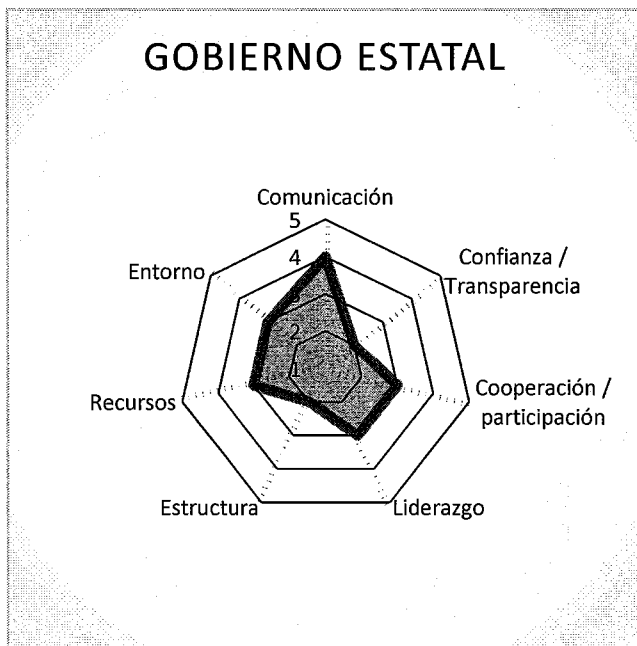
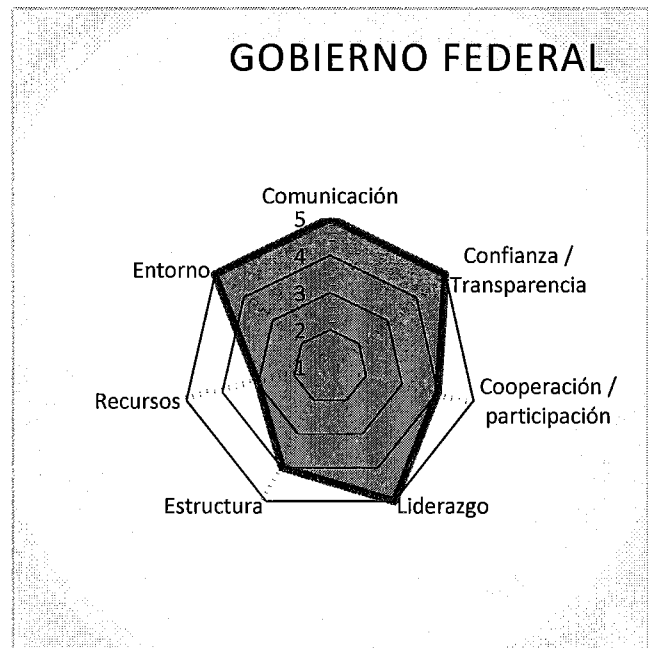
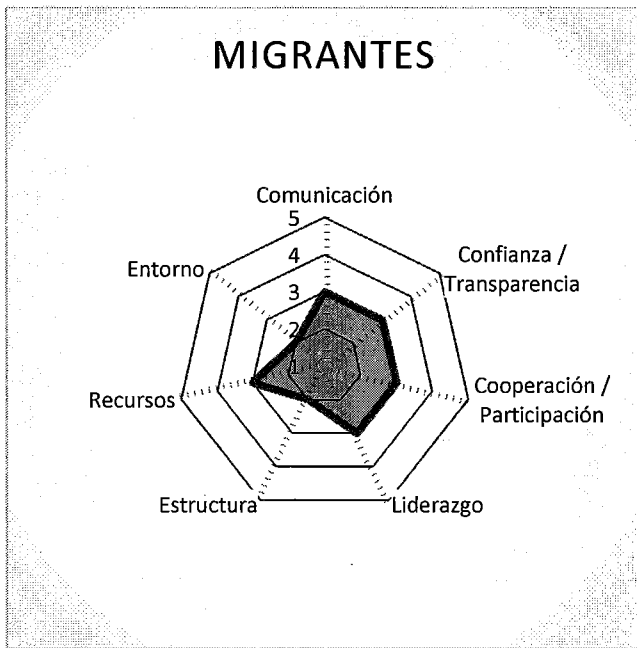
Durante el trabajo de campo para el objetivo específico 3, se pidió a los entrevistados que hicieran una evaluación numérica de cada uno de los aspectos tratados en la entrevista. Los informantes asignaron una calificación entre 1 y 5 (siendo 1 el valor más negativo y 5 el más positivo) a los aspectos del modelo de cooperación interinstitucional, es decir, comunicación, confianza y transparencia, participación y cooperación, liderazgo, la estructura, recursos del Programa y entorno. En los Gráficos IX.1, IX.2, IX.3 y IX.4 se presentan las evaluaciones globales ponderadas para cada una de las entidades federativas.

Las interpretaciones de estos Gráficos deben hacerse con mucha cautela, ya que no se contó en todos los casos con el suficiente número de entrevistas por cada tipo de actor para presentar datos robustos<sup>65</sup>. Bajo esta condición, la opinión de cada entrevistado pesó demasiado sobre el nivel de gobierno que representaba y no necesariamente da cuenta de una opinión compartida con los actores de su entorno. Esto es, una evaluación demasiado optimista o crítica de un solo actor puede sesgar la evaluación global. Sin embargo, se observa que de manera consistente los migrantes y los gobiernos municipales valoran más negativamente los distintos aspectos del modelo y sostienen actitudes más críticas o de queja. Esto resulta lógico si se considera que los migrantes y los gobiernos municipales son los actores en quienes se centra la acción de acuerdo con la propuesta de escenarios que se presentó en el apartado de "Principales hallazgos". Por otra parte, son actores en los que se detectó una alta intensidad de participación y de interacción. Un aspecto que llama la atención, es que hay una tendencia entre los distintos actores de los cuatro estados a valorar positivamente el aspecto Comunicación, algo similar a lo que ocurre con el aspecto Liderazgo, aunque en menor medida. En cambio, los aspectos de Recursos y de Confianza son los valorados de forma más negativa entre los actores y entre estados.

---

<sup>65</sup> Es importante señalar que en el caso de Jalisco no se logró entrevistar a actores de gobierno de uno de los dos municipios seleccionados. En todas las localidades fue comparativamente difícil entrevistar a los representantes de los migrantes o clubes espejo.

Gráfico IX.1 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Guanajuato

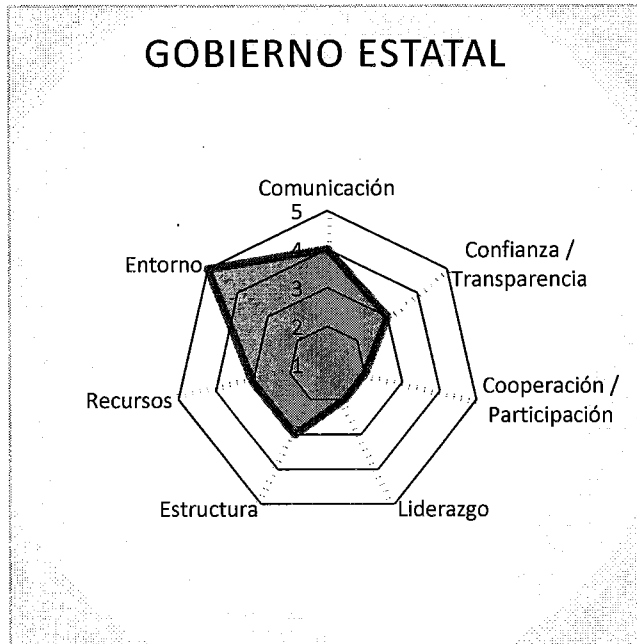
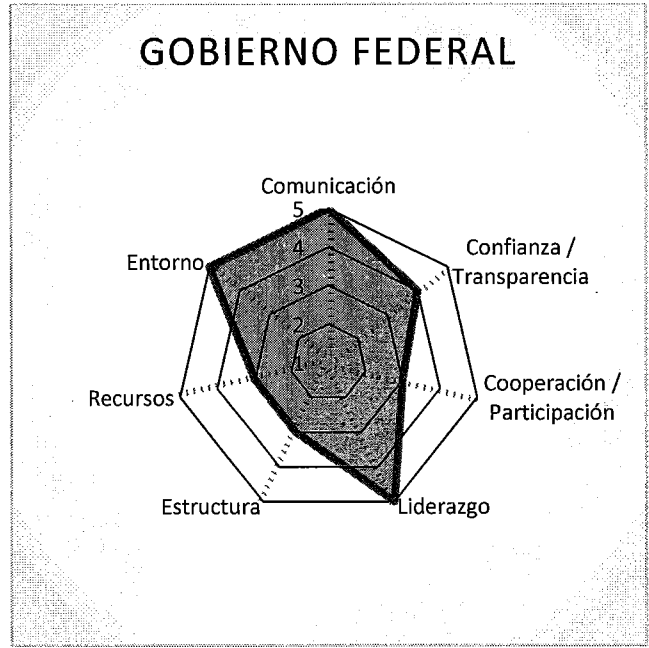
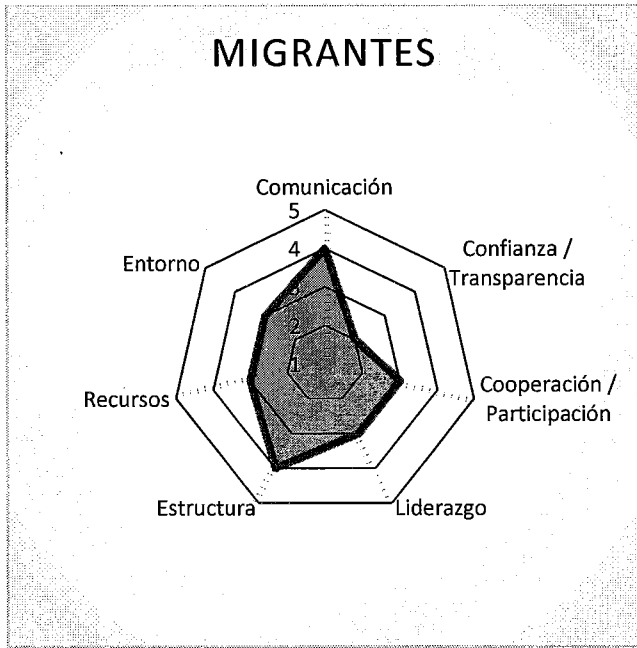


Valores: Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy mal" y 5 es "Muy bien"

\*En los aspectos "Liderazgo" y "Estructura" la valoración fue de 1, valor situado al centro del gráfico.



Gráfico IX.2 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Jalisco

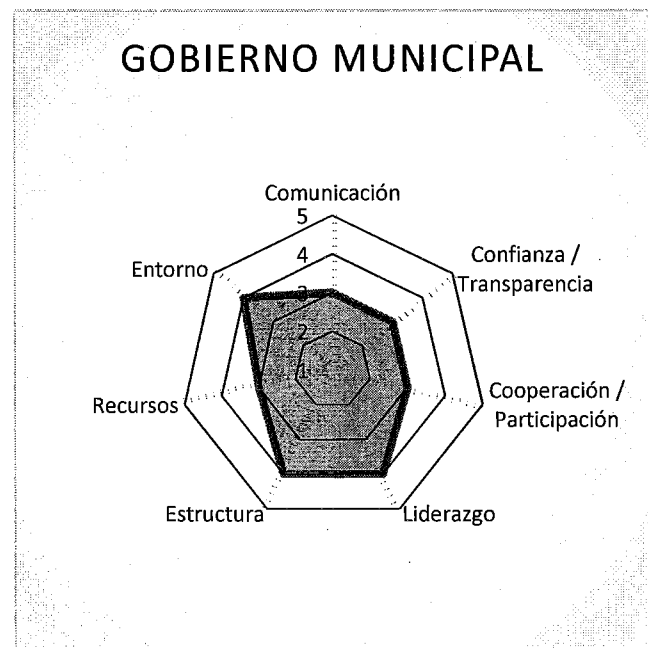
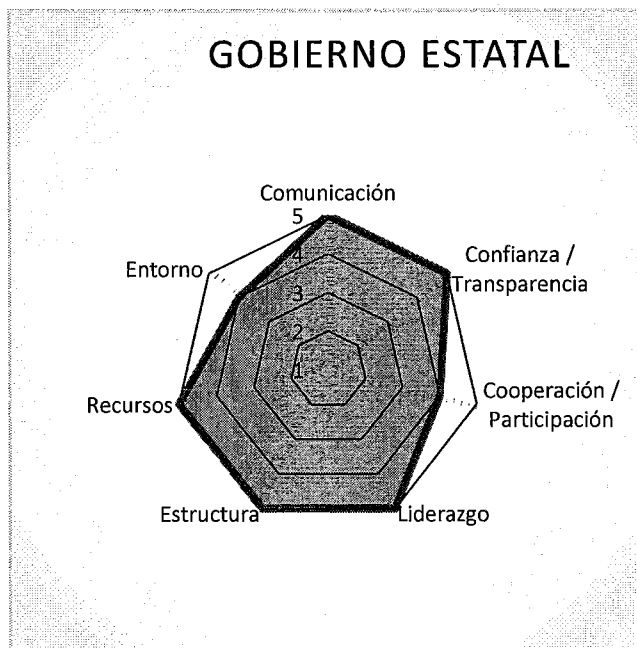
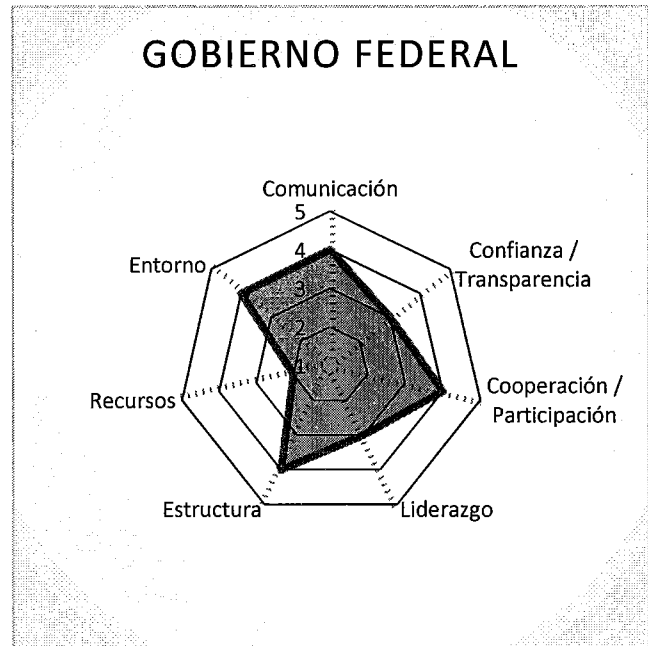
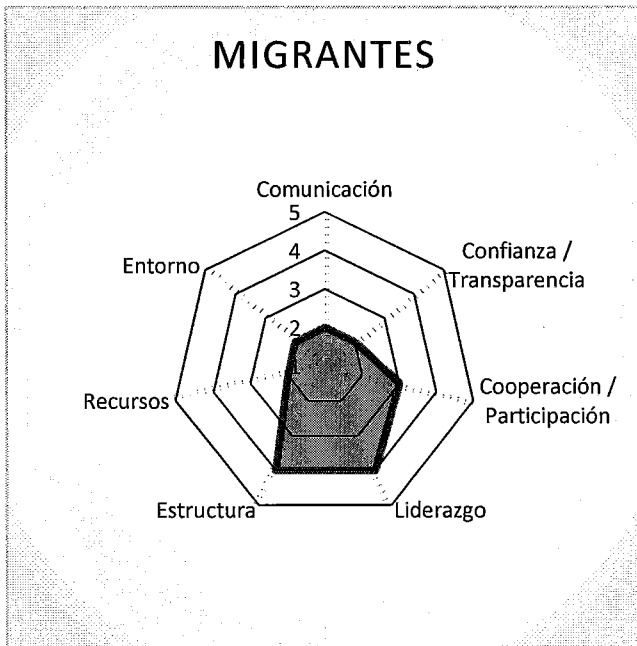


Valores: Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy mal" y 5 es "Muy bien"

Nota: No fueron posibles las entrevistas en uno de los dos municipios de Jalisco.



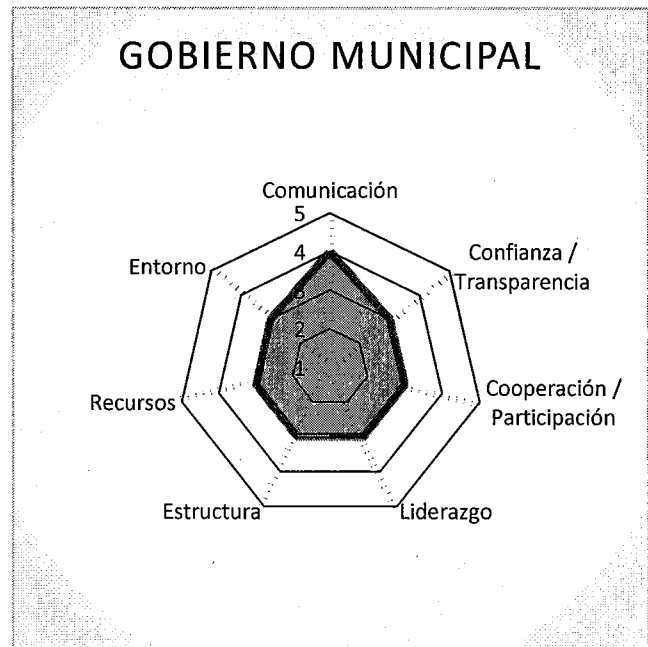
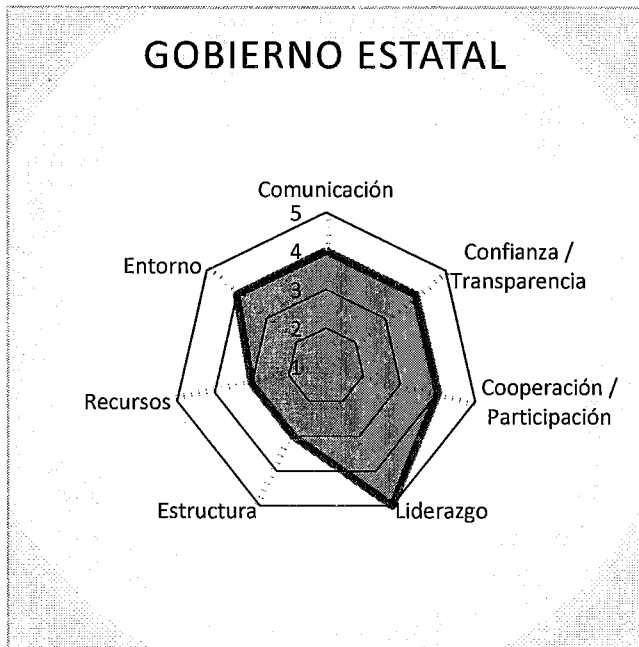
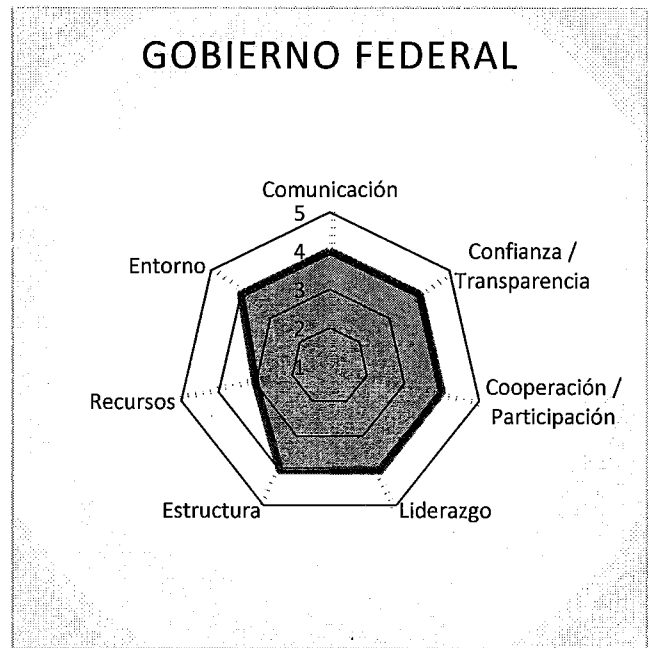
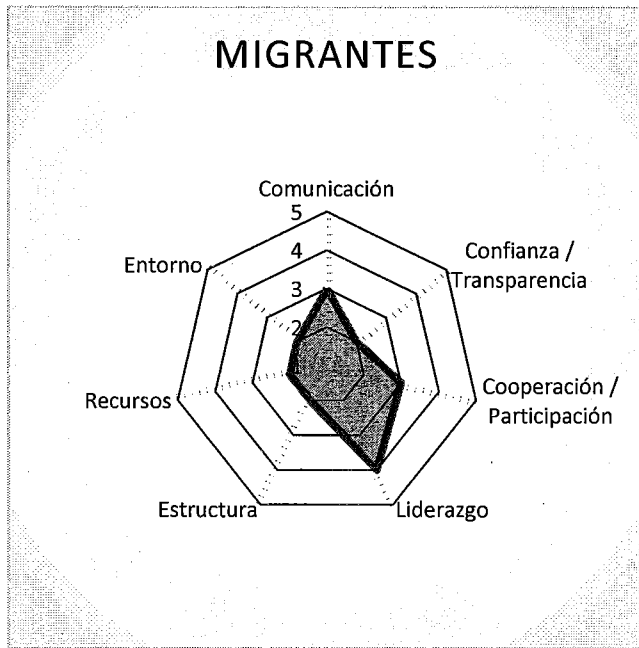
Gráfico IX.3. Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Yucatán



Valores: Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy mal" y 5 es "Muy bien"



Gráfico IX.4 Valoración del P3x1 por los distintos actores en el Estado de Zacatecas



Valores: Escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy mal" y 5 es "Muy bien"

## **Descripción por estado**

### *Guanajuato*

El estado de Guanajuato es en el que se otorgaron calificaciones más bajas de todos los aspectos evaluados, por parte de la mayoría de los actores entrevistados. El único tipo de actor que manifestó tener percepciones positivas de casi todos los aspectos, es el de los representantes del gobierno federal.

El aspecto peor evaluado es el de Estructura, el cual recibe calificaciones negativas (2 y 1) por parte de los representantes de los gobiernos federal y estatal, así como de los migrantes; esto puede implicar que hay poca satisfacción en cómo se están manejando los COVAM y aplicando las ROP.

Los aspectos de Confianza y Entorno también reciben calificaciones bajas, con la excepción de la opinión por parte de los representantes del gobierno federal, quienes les asignan una calificación de muy positivo (5). Estas calificaciones podrían indicar un ambiente en el que no se percibe confianza entre los actores ni en los entornos sociales y políticos.

Los demás aspectos fueron evaluados de forma demasiado dispar como para comentar alguna conclusión..

Del tipo de actores, quienes emiten una opinión más negativa son los representantes del gobierno municipal, quienes para ningún aspecto otorgan una calificación mayor a 2.

### *Jalisco*

En el estado de Jalisco, los aspectos evaluados con una menor calificación (3 y 2) por casi todos los actores son el de Recursos y Participación, lo cual implica que en general se percibe que no hay suficientes recursos, y que la participación no es tan incluyente y efectiva como se esperaría.

Confianza y Liderazgo también se evaluaron relativamente bajos (3 y 2), excepto por parte de los representantes del gobierno federal quienes le asignan 4 y 5, respectivamente.

Existen percepciones dispares respecto a la mayoría de los aspectos de colaboración evaluados. Los representantes de los gobiernos municipales y de los migrantes son quienes califican de forma más baja todos los aspectos; en contraste, los entrevistados representantes del gobierno federal tienen una percepción bastante positiva de casi todos los aspectos de colaboración, en especial de Liderazgo, Entorno, Comunicación y Confianza.

Es de destacarse que el Entorno (político y social) también es calificado de forma notoriamente positiva por parte de los representantes del gobierno estatal, mientras que para los representantes del gobierno municipal y migrantes, es considerado como un aspecto con oportunidades de mejora.

Por último, se puede observar otro contraste de opiniones en el aspecto Estructura, el cual evalúa las reglas y organización, ya que los representantes de migrantes le dieron una calificación relativamente alta (4), mientras que los demás representantes lo evaluaron más bajo (3).

### *Yucatán*

En el Estado de Yucatán, las percepciones son muy dispares por parte de los actores, para prácticamente todos los aspectos. Quizá se pueda observar que en general se tiene una percepción positiva del Liderazgo y de la Estructura (5,4 y 3) y regular de la Participación. En cambio, de la Confianza y los Recursos, con excepción de la opinión emitida por los representantes del gobierno estatal, se tiene una percepción negativa o calificación baja (2 y 3).

El tipo de actor que emite una opinión más negativa respecto a todos los aspectos en general, es el que representa a los migrantes, ya que le otorga una calificación baja (2 o menos) o regular (3) a casi todos los aspectos, con excepción del Liderazgo y la Participación.

De manera contrastante, los representantes del gobierno estatal, opinan de manera muy positiva (5), de prácticamente casi todos los aspectos a evaluar, con excepción de los aspectos Entorno y Participación, a los cuales les da un 4.

### *Zacatecas*

En el estado de Zacatecas también se observa una disparidad en las percepciones por parte de los distintos actores al evaluar los aspectos de colaboración.

Se puede decir que se valora de manera positiva el aspecto de Liderazgo, así como el de Comunicación, ya que la mayoría de las calificaciones son positivas (4 y 5), y ninguna negativa (2 y 1). También recibe calificaciones aceptables el aspecto de Participación, con lo que se puede interpretar -dadas las limitaciones del instrumento-, que existen interacciones y actividad relevantes.

A diferencia de los demás estados, el aspecto Recursos no recibió calificaciones tan bajas, aunque sí permanece dentro de las percepciones regulares a bajas (3 y 2). Lo mismo puede decirse de la Confianza, la cual es calificada como positiva y regular por la mayoría de los actores, con excepción de los representantes de migrantes.

Como en los otros estados, los representantes de los migrantes, son quienes emitieron opiniones más negativas respecto a todos los aspectos en general, con la excepción del Liderazgo. Los representantes del gobierno municipal evaluaron con calificaciones de regular (3) todos los aspectos, menos el de Comunicación, que le asignaron un 4.

Tanto los representantes del gobierno federal como del estatal manifestaron tener percepción positiva de casi todos los aspectos, con la excepción de Recursos, al cual se asignaron un 3 (regular)

### 9.1.3. Comunicación

Una buena comunicación es la base para cualquier colaboración. Si la comunicación es cordial, abierta, con canales formales e informales bien definidos, oportuna, eficiente y transmite la información que se requiere, habrá una mayor colaboración para la consecución de los objetivos intermedios del Programa.

La pregunta general que se buscó responder en este apartado es: ***¿Se genera entre los participantes una interacción con frecuencia oportuna, sin que se excluya a nadie, permitiendo una colaboración funcional dentro del P3x1?***

#### ***Principales hallazgos***

**1. A pesar de los esfuerzos del Programa por realizar una labor de difusión, se identificó que en algunos de los actores el conocimiento del Programa es insuficiente.**

En general se identificó un desconocimiento diferenciado entre actores de las ROP, los objetivos, fines y resultados del Programa, principalmente entre migrantes y en menor medida en operadores. Se identificó que ciertos actores ayudan a subsanar las brechas de conocimiento (lo se retoma en el apartado 9.1.6 “Liderazgo y Capital humano” más adelante). Esto se asocia a una insuficiente difusión oficial del Programa, a pesar de los esfuerzos que fueron observados, pero también a la complejidad misma de este Programa.

La difusión con los migrantes se lleva a cabo principalmente a través de los consulados, quienes realizan sesiones de capacitación al menos cada año. Los migrantes reportaron que en ocasiones la asistencia a las sesiones informativas es baja debido a que las llevan a cabo en horario laboral.

Algunos migrantes reportaron que el nivel educativo de algunos no permite que se les facilite la lectura y comprensión de documentos extensos o poco claros, por lo que sugiere la utilización de medios de comunicación más populares, como por ejemplo, la radio. El Internet no se considera un medio adecuado para la difusión, aunque algunos clubes de migrantes tienen cuentas en redes sociales, que más bien son utilizadas para compartir sus eventos sociales.

Varios de los entrevistados afirmaron que las comunidades y los beneficiarios suelen desconocer el Programa, tanto en su mecánica como en los resultados concretos que ha tenido para la comunidad. De hecho, al interior de los municipios y comunidades beneficiadas no se conoce el Programa como se esperaría: por las encuestas aplicadas a los beneficiarios de los proyectos se averiguó que únicamente el 33% identifica que los migrantes aportaron dinero para financiar la obra (ver Cuadro IX.3). Las obras se conocen, pero no se identifican como parte del P3x1. Algunos migrantes llegaron a especular que este desconocimiento pueda deberse al interés de los gobernantes en mostrarse frente a la comunidad como los principales promotores de las obras<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Más allá de estos comentarios aislados, no se encontraron evidencias al respecto de este supuesto interés.





**Cuadro IX.3 Actor identificado como contribuyente para la realización de obras de infraestructura**

Respuestas	Frecuencia relativa
El Gobierno municipal	66.36 %
La gente de la comunidad	47.46 %
El Gobierno estatal	46.71 %
El Gobierno federal	42.54 %
Los migrantes	32.72 %

**2. Los migrantes reportaron, de manera consistente, que la información y documentación relevante no es enviada y solicitada de manera oportuna.**

Se señaló que la documentación requerida por parte de los migrantes –como es la necesaria para su participación en COVAM- la reciben demasiado tarde. También hay quejas sobre lo tardías e inoportunas que son las convocatorias mismas a COVAM, al grado de notificar su celebración con tan sólo unas horas de anticipación. Se reclama también la falta de un calendario fijo de las sesiones y la consecuente dificultad para planear la asistencia a las mismas. Al respecto de la asistencia a COVAM, los entrevistados afirman tener suficientes recursos para asistir –ellos mismos o los presidentes de los clubes o federaciones. De cualquier manera, fue repetida la sugerencia de realizar al menos una sesión anual del COVAM en los Estados Unidos de América.

Se reportó de manera consistente y reiterada que no se comunican a tiempo las faltantes en los expedientes de los proyectos, lo cual causa, al parecer de varios de los entrevistados, que se rechacen proyectos al último minuto sin dar oportunidad de que se subsanen las carencias. Esto genera un malestar y desconfianza, ya que se percibe que se utiliza como excusa para rechazar proyectos, independientemente de que efectivamente hubiera faltado documentación.

Se reportó en varias entrevistas que no se comunica por qué no se aprobaron los proyectos promovidos. Tanto funcionarios públicos del municipio, como migrantes, expresaron en su mayoría que no hay claridad sobre los procesos de evaluación y selección de los proyectos.

**3. Se identificó que entre algunos de los clubes de migrantes y el resto de actores fluye poca información para dar seguimiento a las obras.**

Se percibió que, posterior a la selección de los proyectos en el COVAM, la comunicación entre los migrantes y el resto de actores disminuye. Varios de los migrantes reportaron la falta de información sobre cuándo llegan los recursos, y que se les provee poca información respecto al avance de los proyectos, sobre todo de las obras, lo cual los inquieta especialmente cuando se enteran de problemas en los proyectos. Esta situación se vuelve más adversa en el caso de Yucatán, ya que se estima que la mitad de los migrantes de ese origen no cuentan con documentación que les permita salir del país, y por lo tanto se les dificulta verificar los proyectos. Esto hace



probablemente útil el que una vez al año los presidentes municipales hagan una gira por ciudades de Estados Unidos para mostrar a los migrantes los avances y la compleción de sus proyectos.,

Se identificó que los representantes de los clubes espejo, quienes tendrían que estar más involucrados en la ejecución y supervisión de las obras, no forman parte activa de las redes de comunicación. Se identificó que no se les informa a los representantes con la frecuencia esperada sobre el avance de los proyectos, ni sobre las gestiones; más bien se les convoca para cuestiones de trámites, ya que su firma es necesaria, y a algunas actividades de supervisión física de las obras. Expresaron que si en los municipios se llega a brindar información, se realiza en la fase de arranque de los proyectos y posteriormente no se les da continuidad. Sin embargo, según la información recabada en la encuesta a beneficiarios, se tiene conocimiento de que las obras sí son consideradas como de calidad y son debidamente supervisadas (aunque no necesariamente por los clubes espejo, sino por otros representantes comunitarios. Se detallará más sobre este asunto en el apartado 9.1.4 "Confianza y transparencia").

#### **4. El Sistema de Información y Gestión del Programa 3x1 para Migrantes (SIG-P3x1) es percibido como un avance para la comunicación del Programa pero representa un recurso difícil de usar para los migrantes.**

El SIG-P3X1 es en la realidad uno de los principales canales de comunicación dentro del Programa, ayuda a que se optimicen tiempos y recursos y tiene la intención de volver más eficiente el manejo de información<sup>67</sup>. Sin embargo, la dificultad para usarlo es un factor que ha hecho difícil la participación de algunos migrantes. Los entrevistados reportaron dificultades con el escaneo de documentos y con el uso de computadoras e internet, por lo que recurren a familiares que tengan la habilidad necesaria (esto se retoma en el apartado 9.1.8 "Recursos").

#### **5. Los migrantes y los presidentes municipales tienen un papel central en lo que respecta a la comunicación del Programa.**

Según las encuestas aplicadas en campo, las necesidades y prioridades de la comunidad podrían ser conocidas o comunicadas a través de los migrantes o de los gobiernos municipales. Sin embargo, a veces estos últimos se limitan a seguir los diagnósticos que generan en sus planes de desarrollo, o distorsionan lo que quieren los migrantes. Se percibió que hay un descontento al respecto, y algunos migrantes consideran que cada vez se atiende menos lo que ellos quieren y más a la agenda de los presidentes municipales (este aspecto se retoma en el apartado 9.1.7 "Estructura").

Se identificó que es frecuente el intercambio entre los migrantes y los presidentes municipales para discutir cuáles proyectos se propondrán en COVAM. En ocasiones se genera un auténtico consenso, y en otras se negocia un *toma y daca* de proyectos, en el que el migrante da su aval a los proyectos de una agenda del gobierno municipal

---

<sup>67</sup> Este sistema opera en Internet ([http://www.sig-p3x1.sedesol.gob.mx/sedesol\\_3x1/](http://www.sig-p3x1.sedesol.gob.mx/sedesol_3x1/)) y es usado para registrar toda la información de los proyectos que son promovidos por los migrantes y que serán presentados en COVAM. Cada promovente (club de migrantes o federación de clubes de migrantes) tiene una clave de acceso única para ver y manejar exclusivamente la información de los propios proyectos que ha registrado, pero sin poder ver los proyectos de otros clubes. Los tres niveles de gobierno tienen acceso a sistema para consultar la totalidad de la información de su circunscripción.



a cambio del apoyo y patrocinio del último a aquellos proyectos que más desean los migrantes. Se identificó que para los municipios en donde hay una mejor organización y capacidad de financiamiento de parte de los migrantes, sus presidentes municipales viajan a los Estados Unidos de América (EUA) para hacer cabildeo de los proyectos.

Un buen número de migrantes reportaron confiar en la presidencia municipal para que resuelva todas las gestiones alrededor de sus proyectos, incluyendo la supervisión de los proyectos.

Según algunos entrevistados, los miembros de sus comunidades aportan ideas sobre sus necesidades y los proyectos, pero más de forma individual que colectiva. Es decir, que no se detecta que los miembros de la comunidad se reúnan y discutan entre sí las necesidades de la misma y realicen las peticiones de manera conjunta, sino que cada quien formula por su cuenta los problemas que considera prioritarios. No obstante, algunos municipios sí cuentan con comités especializados para detectar necesidades, pero muchos de ellos manejados por líderes comunitarios, sin una participación activa y amplia del resto de la comunidad, es decir, si bien esto corresponde al *escenario de centralidad en la acción de la comunidad*, cabe destacar que no se observa una verdadera participación comunitaria.

#### **6. La comunicación del Programa es desigual para los distintos actores.**

Si bien los gobiernos estatales forman parte de la red de comunicación formal, en general los entrevistados reportaron poco involucramiento de los gobiernos estatales. En varias entrevistas se reportó que su rol se reducía a aprobar y aportar sus recursos. Sin embargo, se identificó un rol mucho más activo como actor estatal a las secretarías del migrante o equivalentes (este punto se describe con más detalle en el apartado 9.1.6 "Liderazgo y capital humano"). Se reportó, de manera general, que a las oficinas centrales de la SEDESOL se les contacta en los casos en los que se considera que la delegación estatal no está operando correctamente, o con la velocidad que se requiere.

Se detectó que los representantes de los clubes espejo y los beneficiarios de la comunidad tienden a ser los más aislados de la red de comunicación, y su incorporación depende mucho de las acciones de la presidencia municipal.

#### **7. Los cambios en la administración pública afectan significativamente la comunicación.**

Aunque hay todo un flujo de comunicación oficial y formal, pese a que éste no sea siempre oportuno, los entrevistados le otorgaron una gran importancia a las relaciones interpersonales y a la comunicación informal.

Se reportó que los cambios de administración representan un problema para la comunicación, ya que los actores no saben a quién acudir y se pierde el conocimiento acumulado. Esto es especialmente grave para los asuntos de gestión, ya que tanto los gobiernos municipales como las delegaciones de la SEDESOL son los actores con mayor conocimiento de la operación del Programa. Su colaboración con los migrantes resulta invaluable para la funcionalidad del mismo, y varios migrantes reportan acudir con frecuencia a dichas instancias para impulsar sus trámites. En uno de los estados la continuidad política en el Gobierno se consideró que ha ayudado para que la

comunicación esté bien establecida. Si bien la interrupción de las relaciones entre las personas se debe en muchos casos a los cambios mismos, y al aprendizaje organizacional que éstos demandan, también se habló con frecuencia de la falta de confianza. Los migrantes han escogido diezmar relaciones con las instituciones que perciban corruptas, se trate de presidentes municipales o delegaciones de la SEDESOL. Esto es cierto de manera especial para dos estados, cuyas delegaciones de la SEDESOL son acusadas de haber abusado del Programa (tal aspecto se retomará en el siguiente apartado sobre Confianza).

#### 9.1.4. Confianza y transparencia

Mientras más confianza exista entre un grupo de personas, más fácil se dará la colaboración. En el P3x1 se cuenta con la ventaja de que varios de los clubes de migrantes tienen un historial de participación, generando cierto grado de confianza. Además de la historia de colaboración previa, resulta esencial para cualquier participación colaborativa que existan ciertos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, que permitan a todos los participantes tener amplia visibilidad sobre los proyectos, y que arrojen claridad sobre la asignación de recursos y su ejecución. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: ***¿Se genera entre los participantes mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que ayudan a brindar un ambiente de confianza, que resulten en una mayor participación y aportación financiera por parte de los involucrados?***

##### ***Principales hallazgos***

#### **1. La falta de confianza fue reportada con consistencia y ha causado una disminución en la participación de los migrantes.**

La falta de confianza en las instituciones gubernamentales que operan el P3x1 es uno de los factores que más pueden afectar su viabilidad. Se reporta que para algunos municipios los migrantes se han desvinculado del Programa y han dejado de aportar recursos ante la percepción de malos manejos y de politización del Programa. Entre algunos migrantes existe el sentimiento que sólo se les procura cuando se acercan elecciones.

Esto puede ser detectado de manera muy concreta en aquellas comunidades donde ha habido escándalos fuertes, como lo es el caso del municipio de Nochistlán, donde se reporta que en el pasado hubo malos manejos y por parte de los migrantes se suspendieron las relaciones y la propuesta de proyectos. Con la actual administración se han renovado las relaciones, pero el incidente abonó poco a la percepción contundente y generalizada entre migrantes de que las instituciones del Estado mexicano están corrompidas.

En otro estado, se mencionó que los migrantes no aportan de manera sustantiva a los proyectos, debido a que en los años noventa también ocurrió un incidente de corrupción que minó sustantivamente su confianza.

Los migrantes afirmaron que al tener suficientes recursos prefieren llevar a cabo los proyectos por su cuenta cuando sienten desconfianza. Algunos expresaron que no tienen por qué regalarle a nadie el dinero que han obtenido con su esfuerzo.

## **2. Las sesiones del COVAM se perciben como una caja negra.**

Tal como se comentó al analizar la comunicación, las sesiones del COVAM son percibidas por varios actores como una caja negra, ya que además de realizarse a puerta cerrada, no queda claro porqué unos proyectos son escogidos sobre otros.

Muy pocos de los entrevistados pudieron señalar con certeza y de manera universal los criterios de selección utilizados por el COVAM, aunque varios consideran que prevalece el criterio de asignar recursos a los proyectos con mayor número de beneficiarios.

Y es que, tal como se detallará al analizar el aspecto de Estructura, la inexistencia de suficientes lineamientos para la operación del COVAM genera un vacío de interpretación. Por lo cual, las sesiones del COVAM dan pie a negociaciones que no redundan necesariamente en la selección de aquellos proyectos que más responden a las carencias de las comunidades, a su viabilidad, o a lo meritorio de las propuestas en materia de desarrollo comunitario.

Muchos migrantes sospechan que la complejidad de los trámites descritos en las Reglas de Operación es utilizada como excusa para malos manejos, para seleccionar los proyectos que más convengan a las delegaciones de la SEDESOL y/o a otras autoridades. Una de las quejas más recurrentes en todas las entrevistas, es que de último minuto se observan fallas en los expedientes que no pueden subsanarse a tiempo, con el fin de descartar proyectos que no convienen a los intereses económicos o políticos de otros participantes en el COVAM.

Esta falta de transparencia en la selección de proyectos provoca mucho desánimo entre los actores con proyectos rechazados. Como se carece de justificaciones técnicamente sustentadas, resulta fácil para los solicitantes asumir que se privilegiaron a otros por cuestiones políticas o de corrupción, aunque no haya evidencia contundente de ello.

Relacionado con esto, está la percepción por parte de la mayoría de los entrevistados, que los nominados para asistir al COVAM se designan con criterios políticos, y que por lo tanto en ocasiones se seleccionan los proyectos con base en favoritismos partidarios, o tomando en cuenta los ciclos electorales. De hecho, algunos migrantes reportan que las autoridades “se acuerdan de ellos” sobre todo cuando se acercan las elecciones.

El caso de Zacatecas resulta un tanto excepcional, ya que ofrece un mayor grado de transparencia en la comunicación de los proyectos aprobados (no necesariamente en la evaluación y selección de los mismos). La Secretaría de la Función Pública (SFP) del estado tiene un registro de los proyectos aceptados por el COVAM, y se publica una página con el avance de las obras. De hecho el Secretario de Migrante reporta que el Comité de Obras dentro del COVAM es bastante sólido, ya que tiene que dar dictamen de validación y dictamen técnico. Los expedientes son revisados y aprobados también por la SFP y la Secretaría de Finanzas.

Se sugirió en gran parte de las entrevistas que se transparente el proceso del COVAM, mediante una correcta definición de los criterios de selección, que respondan más a cuestiones técnicas y no políticas. Como parte de las mejoras propuestas, también se destaca la definición de fechas a través de un calendario anual, y que se

aproveche la información que ofrece el sistema, abriéndola y compartiéndola por igual entre todos los participantes.

Otra sugerencia realizada por algunos migrantes, es que se lleve a cabo al menos un COVAM en Estados Unidos, para que les sea más fácil asistir. Esto resulta particularmente relevante para el caso de Yucatán, debido a la difícil situación migratoria de sus migrantes.

**3. Varios migrantes consideraron oportuno que la información del SIG-P3x1 se pueda compartir con todos los actores, sobre todo para que haya transparencia respecto a los proyectos contra los que se compite.**

Como fue descrito arriba, los migrantes proponen que se aproveche toda la información que ofrece el sistema, abriéndola y compartiéndola por igual entre todos los participantes. Hoy en día, la información del sistema está segmentada de tal manera que cada actor sólo puede manejar y consultar la información exclusiva de sus propios proyectos. Se considera que no hay justificantes para impedir la consulta de información relacionada con el resto de los actores, pues todos forman parte de un mismo proceso competitivo para la evaluación y selección de los proyectos.

**4. La falta de presupuesto es asociada a una baja en la confianza.**

Se reportó que además de la percepción de opacidad en la selección de proyectos, no ayuda el hecho de que el presupuesto sea tan limitado. Ante la carencia de recursos y su consecuente financiamiento de un menor número de proyectos se alimenta aún más entre los actores no beneficiados la sospecha de malos manejos.

Algunos migrantes entrevistados advirtieron que durante las sesiones informativas que realiza SEDESOL, los consulados en Estados Unidos de América y otros actores, se explique de manera puntual que todos los proyectos pasarán por un proceso de selección mediante el cual se descartarán varios, ajustando las expectativas de los participantes a la escasez de presupuesto.

**5. Hay inconformidad con las cuentas mancomunadas.**

Además de la falta de transparencia en las sesiones del COVAM, se menciona como motivo de desconfianza el hecho que en las cuentas mancomunadas entre migrantes y gobiernos municipales, no es requerido que firmen los representantes de los primeros.

Esto fue mencionado de forma mayoritaria en todos los estados, y una sugerencia reiterada es que sea obligatorio que firmen los migrantes o sus representantes para usar el recurso de dichas cuentas.

**6. Con frecuencia existen conflictos de interés en las adquisiciones para las obras de infraestructura.**

Los migrantes reportaron que no son incluidos en las etapas de asignación de las obras y la ejecución del recurso económico. Muchos acusan que los contratistas son favoritos o conocidos de los funcionarios del gobierno municipal o de la delegación estatal de la SEDESOL y de manera reiterada mencionan que se "*inflan*" los costos

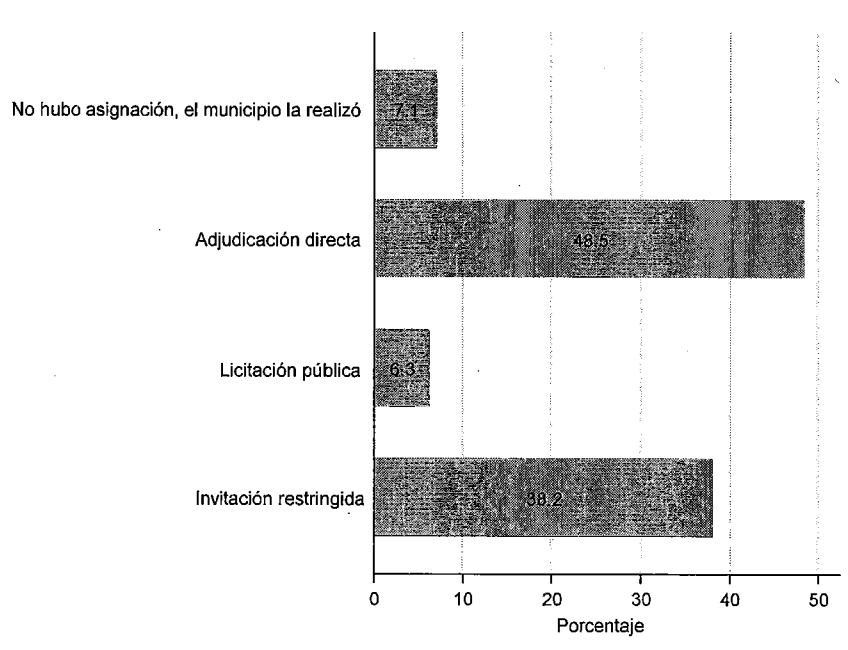
presupuestados para las obras. Se reportó que hay extorsiones (o que “se pide moche”) por parte del gobierno municipal o de la delegación estatal de la SEDESOL, en montos de entre el 10% y 30%, sobre todo para los proyectos de obras, pero también para los proyectos productivos.

En contraste, también se entrevistaron a migrantes que reconocen delegar en los gobiernos municipales toda su confianza en la ejecución de los proyectos. Algunos expresaron incluso que mientras se lleve a cabo la obra o el proyecto con calidad y efectividad, no les interesan los manejos que pueda haber de los recursos.

Las acusaciones no van en una sola dirección, pues algunos funcionarios públicos entrevistados señalaron que los migrantes tienen intereses en las asignaciones de contratos y que a veces inducen la contratación de parientes o amigos. Otros entrevistados limitan esta acusación al simple deseo de los migrantes de contratar a proveedores locales o cercanos a la comunidad beneficiada.

En todo caso, por la consulta de los expedientes de las obras y la evidencia recabada en las encuestas, las licitaciones públicas de las obras muestreadas son más bien raras (*ver Gráfico IX.5*). Si bien según el marco normativo preponderante, el tamaño de casi todos los proyectos analizados permite las adjudicaciones directas y las invitaciones restringidas como forma de adquisición, se observa claramente el fraccionamiento de proyectos en proyectos más pequeños, por lo que inquieta la posibilidad que las autoridades practiquen el fraccionamiento indebido con la finalidad de evadir la competencia de las licitaciones públicas y abiertas.

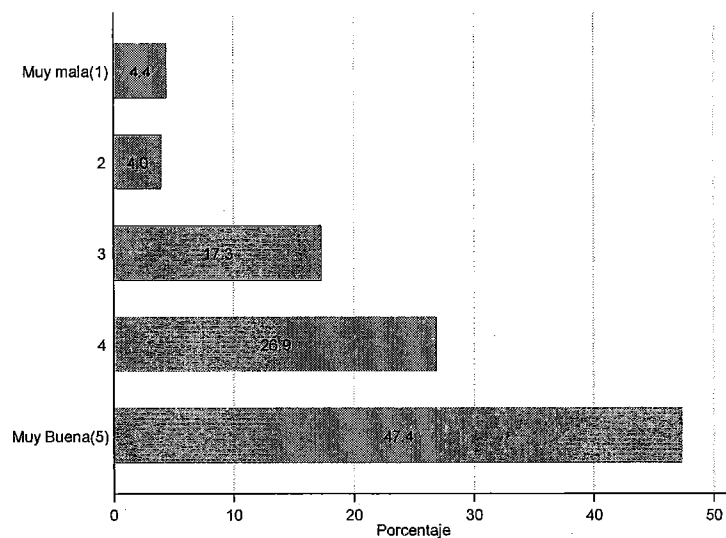
**Gráfico IX.5 Mecanismo de asignación de las obras evaluadas en la encuesta**



Como se puede observar en la *Gráfico IX.5*, casi la mitad de los proyectos son realizados por medio de adjudicación directa, lo cual resulta preocupante ante el fraccionamiento de proyectos –probablemente indebido- que se reconoció mediante análisis de los expedientes de las obras. Algunos entrevistados estimaron que la participación del cabildo es insuficiente para dar transparencia al proceso de adquisición, por lo que incluso han sugerido el involucramiento de los mismos migrantes en ese proceso.

Debe notarse sin embargo que la gran mayoría de las obras se han ejecutado sin incidentes y que los beneficiarios encuestados tienen una buena valoración sobre las mismas, por lo que las eventuales o sospechadas prácticas de corrupción no parecen tener efectos externos (*ver Gráfico IX.6*).

**Gráfico IX.6 Valoración de la calidad de las obras por parte de los beneficiarios de la encuesta realizada**



Además de las acusaciones y sospechas descritas, y de los conflictos inherentes a cualquier proceso de adquisición, en una entidad se acusó la inducción de proyectos, pues en ese estado la concentración excesiva de un mismo tipo de proyecto de infraestructura no coincide con la natural diversidad de proyectos que los migrantes impulsan por su cuenta y contrasta con la ausencia de ese tipo particular de proyectos en otros estados. Se especula que las autoridades en esa entidad benefician indebidamente a los proveedores de ese tipo de proyectos y se recalca un posible conflicto de interés.

#### **7. Algunos migrantes y sus representantes no se sienten suficientemente incluidos en la supervisión de los proyectos, pero probablemente se debe a sus propias limitaciones.**

A pesar de las quejas de algunos migrantes o sus representantes sobre la falta de comunicación, inclusión y rendición de cuentas sobre la ejecución de las obras, es posible que más bien haya un problema de capacidades de aquellos actores para realizar las actividades que supone la contraloría social para las obras.



Es cierto que de manera reiterada expresaron no tener la comunicación requerida con las autoridades municipales, ni con el contratista (en el apartado 9.1.1 “Interacción entre actores e intensidad de participación” se identificó una escasa o nula interacción de los contratistas con los migrantes), así como se quejan de la falta de inclusión a actos de entrega de obras.

Sin embargo y en cuanto a la supervisión de las obras y los proyectos, algunos representantes de los migrantes o de los clubes espejo reportaron no tener la suficiente capacidad de tiempo y conocimiento para supervisarlos. Casi todos informan que normalmente sí hay comités de obra de la comunidad que las supervisen. Por otra parte, también se reportó de forma moderada el contacto de migrantes con sus representantes para dar seguimiento a las obras, pues algunos migrantes manifestaron recibir con frecuencia mensajes, fotografías o videos de sus representantes para dar seguimiento a las obras.

En términos generales, sí se identificó que fluye más información al comienzo del proyecto, y no tanta durante su ejecución y entrega. Si bien es probable que a los migrantes y sus representantes les falte la información suficiente para realizar con plenitud labores de contraloría social, sería difícil presumir que se les excluye de la supervisión de obras. En todo caso, cuando los migrantes o sus representantes no pueden participar en la supervisión, sí lo hacen otros representantes de la comunidad según se reporta para casi todas las obras (*ver Cuadro IX.4*).

**Cuadro IX.4 Actores presentes durante la verificación de las obras**

Actores	Frecuencia relativa
Gobierno Municipal	95.47 %
Comité de Obra o similar	77.59 %
SEDESOL u otra instancia federal	72.71 %
Contraloría Social o similar (Club espejo)	61.27 %
Miembros de la comunidad	55.51 %
Gobierno Estatal	39.63 %

#### **8. Se reportaron con frecuencia, aunque de manera diferenciada entre estados, malos manejos por parte de las delegaciones estatales de la SEDESOL con la complicidad de otros actores**

En dos estados los migrantes y algunos funcionarios de gobiernos municipales reportaron posibles irregularidades en las delegaciones estatales de la SEDESOL. Se hicieron múltiples referencias explícitas a la extorsión o “moche” con los que la delegación estatal condiciona la aprobación de proyectos en el COVAM, y que implica la connivencia de los gobiernos municipales para inflar costos y de algunos clubes de migrantes para avalar aquellos proyectos con los que pueda lucrarse. Este tipo de prácticas les parecían tan generalizadas a los entrevistados, que muchos calificaron que la delegación tenía “secuestrado” al Programa. Además de implicar a gobiernos municipales y clubes de migrantes, en uno de esos dos estados se acusó al gobierno del estado de solapar los malos manejos de la delegación estatal de la SEDESOL.



En otro de los estados se reportó que la delegación estatal de la SEDESOL interpreta las reglas de operación con discrecionalidad para favorecer los intereses de sus líderes, quienes además están excesivamente vinculados con la dinámica política y electoral en el estado..

El grado de posible involucramiento de las presidencias municipales en prácticas corruptas es variable y contradictorio. En algunos casos se mencionó que los presidentes son los que originan o incitan la corrupción, mientras que en otros, que son obligados como víctimas a cometer actos corruptos por la presión ejercida por otros actores.

Se captaron numerosos comentarios de diversos actores que explicaban su exclusión del Programa por resistirse a solapar o ser partícipes de la corrupción que acusan.

### **9. Se reportó de manera consistente la existencia de clubes fantasma y de venta de "firmas" o "tomas de nota".**

Hubo una mención constante y consistente en todos los estados y una aceptación entre todos los clubes y federaciones de migrantes sobre la existencia del fenómeno de los "*clubes fantasma*" o agrupaciones virtuales que sí cuentan con una "toma de nota", pero que en realidad no tienen miembros activos que les den existencia real, y que son útiles para dar aval a los proyectos que promueven agentes diferentes a los migrantes mismos, como son los gobiernos municipales o los líderes comunitarios.

En paralelo y de manera frecuente se reportó la venta o préstamo de la "firma" o "toma de nota" como un camino para obtener el aval de un club auténtico (y no necesariamente uno fantasma) para la promoción de proyectos, ocasionalmente de comunidades o municipios que no tienen un club de migrantes propio.

Aunque por diversos medios se comprobó que efectivamente un número excesivamente grande de proyectos no era promovido directamente por los migrantes de un club activo, sino mediante "clubes fantasma" y la venta o préstamo de "firmas" o "tomas de nota", no se tiene certeza de cuándo esta práctica implica un lucro indebido y cuándo no. Por ejemplo, se confesaba que el instrumento era útil para intercambiar entre migrantes y municipios el apoyo a los proyectos que respectivamente promovían, o que servía para apoyar a aquellas comunidades y grupos que no contaban con clubes o que no cumplían con los requisitos formales. Se justificaba también la práctica de "apoyar" a una comunidad distinta a la propia con la "toma de nota", explicando que hoy en día los clubes pueden estar conformados con miembros provenientes de más de un lugar.

Evidentemente importa saber si efectivamente se obtiene o no un lucro indebido con esta práctica, pero debe observarse que en sí misma es reprobable por ir en contra del espíritu del Programa y generar una percepción de corrupción. Con esta práctica se configuran precisamente los escenarios que dejan al migrante fuera del centro del Programa. De hecho, en las localidades e instancias en que se observó esta práctica no eran los migrantes quienes financiaban la porción del proyecto que les correspondía, sino que lo hacían supletoriamente los gobiernos municipales o los beneficiarios de las obras (esto se retomará con mayor detalle en el apartado 9.1.8 "Recursos").

## **10. Las federaciones de migrantes tienen un rol central que es valorado de manera ambivalente.**

En los apartados Liderazgo y Recursos se detalla el motivo por el cual las federaciones de migrantes tienen un rol predominante de gestión, situación que ha generado descontento en algunos actores que expresan que da lugar a prácticas lucrativas. Algo que no está prohibido en las ROP pero que fue valorado negativamente por algunos informantes es el hecho que las federaciones cobren una cuota a los clubes por pertenecer a las mismas y por gestionar sus trámites, o por realizar los planes de negocio (esto último también parece ocurrir con funcionarios públicos que ofrecen sus servicios, en un evidente conflicto de interés). Si bien estos hechos se señalan como abuso por algunos, para aquellos que pagan por dichos servicios, la situación es vista como conveniente y valiosa, pues ayuda a superar las barreras de gestiones, trámites y cabildeo de proyectos (este aspecto se retoma en el apartado 9.1.7 "Estructura").

Adicionalmente, algunos entrevistados reportaron que para que un proyecto sea aprobado, debe de ser presentado a través de las federaciones, lo cual está asociado a mayor desconfianza, en especial cuando muchos proyectos se concentran en una sola comunidad o cuando aparentemente los líderes de federaciones privilegian la aprobación de proyectos de sus propios clubes por encima de aquéllos de otros clubes miembros de la federación.

## **11. Varios entrevistados manifiestan su desconfianza alrededor de los proyectos productivos, mientras algunos perciben incluso una grave y generalizada corrupción**

Aunque se han presentado muchos argumentos convincentes sobre el valor que tienen los proyectos productivos, se reclama que típicamente benefician sólo a los parientes o conocidos de los migrantes en vez de al colectivo de la comunidad, que no se revisa su viabilidad y que los criterios para asignarles presupuestos del Programa son más bien políticos.

Aunado al problema de asignar proyectos a personas cercanas a los migrantes o sus líderes, aparentemente una práctica generalizada consiste en que con tal de obtener los apoyos económicos del Programa, el migrante da su aval para un proyecto productivo que es financiado al 100% por el beneficiario, sin mediar una aportación de migrantes desde el exterior. Aunque esta práctica probablemente caiga en el terreno de la legalidad, es criticada. Más grave es el reporte, aunque más aislado, que los beneficiarios deben pagar a los migrantes o sus líderes para recibir dicho aval.

Estas acusaciones resuenan entre varios servidores públicos entrevistados, quienes aunque manifiestan su desconfianza y critican este tipo de proyectos, los aceptan como moneda de cambio: aprueban algunos proyectos productivos para que los migrantes estén contentos y a su vez ayuden con su aprobación a una cartera de proyectos de infraestructura promovida por las autoridades.

En sentido contrario a estas críticas, otros entrevistados señalan más bien que los proyectos de obras son los sujetos a corrupción, debido a que hay más dinero para extorsiones o "moche" de por medio. En todo caso y en general, hay cierta percepción que a los proyectos productivos se les da menos seguimiento, y que contribuyen menos a la comunidad por incluir un menor número de beneficiarios.

Efectivamente muchos migrantes entrevistados aceptaron que los proyectos productivos benefician a familiares y conocidos, pero lo explican como legítimo, natural y deseable: ¿por qué un migrante habría de destinar sus propios recursos personales para apoyar el proyecto productivo de un desconocido? Por otro lado, varios migrantes y líderes de federaciones insistían en el esfuerzo que hacen para seleccionar los mejores prospectos de negocios y en el trabajo para formular sus planes de negocio<sup>68</sup>.

Independientemente de las valoraciones opuestas de los entrevistados, en el trabajo de campo se encontró un número significativo de proyectos productivos con irregularidades, con una colección de conjeturas y acusaciones sobre prácticas fraudulentas y a todas luces ilegales, que van desde la suplantación de identidades para conseguir los apoyos del Programa, la extorsión como condición para recibir los apoyos (en la forma de “moche”), hasta la simulación en la operación de negocios apoyados. Dado que el objeto de este estudio no incluía averiguar o auditar estos fenómenos, sólo se consigna aquí el gran número de irregularidades, presentes en todos los estados, aunque con diferente gravedad en cada uno de ellos.

En el *Gráfico IX.7* se muestra el porcentaje de proyectos productivos que operan para los cuatro estados sujetos al análisis del Objetivo 3 del estudio. Sin tratar en este espacio las causas, destaca como anormal la tasa de mortandad de empresas apoyadas en uno de los cuatro estados<sup>69</sup>, lo que exige un análisis más profundo de las causas, mecánica y situación de sus proyectos productivos.

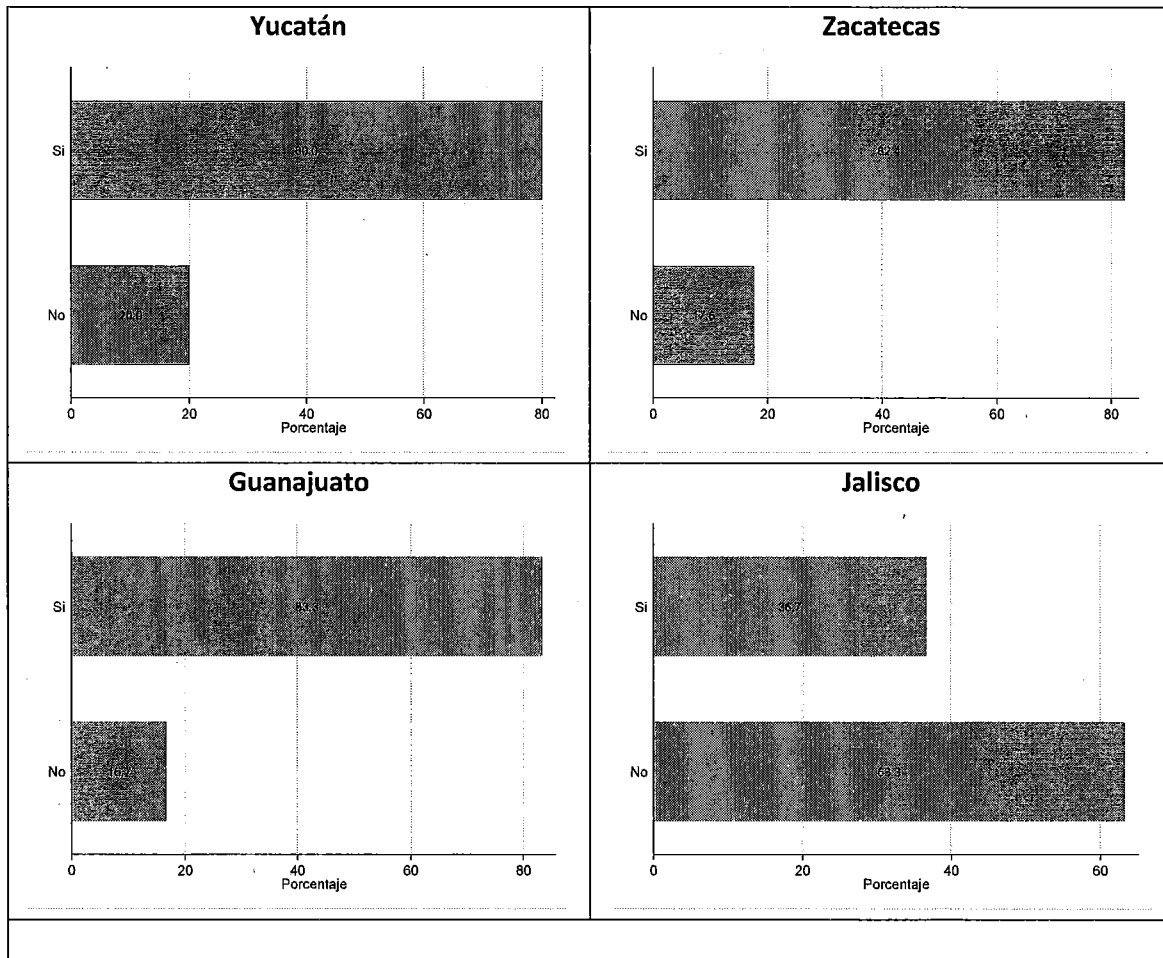
---

<sup>68</sup> No obstante y de manera contraintuitiva, el análisis de la muestra para proyectos productivos no encontró una relación entre el éxito de los negocios y la formulación, adecuación y seguimiento de sus planes de negocios.

<sup>69</sup> Como fue explicado en el capítulo anterior, el resultado aquí presentado no tiene validez estadística, pues el ejercicio de muestreo sólo aseguraba una representatividad nacional, y no estatal. Por ende, estas conclusiones se presentan sólo como indicativas de un posible fenómeno que debería estudiarse con las técnicas adecuadas.



Gráfico IX.7 Porcentaje de proyectos productivos en operación



**12. Los casos de éxito y de fracaso tienen un efecto exponencial en el P3x1.**

Así como se detectó que una o pocas experiencias negativas pueden tener un efecto exponencial de desánimo y desconfianza en la gente, también los entrevistados consideran que la confianza sí se puede recuperar con experiencias exitosas (esto está relacionado con el efecto del liderazgo positivo y negativo sobre el Programa, que se retomará en el apartado 9.1.6 "Liderazgo y Capital Humano").

### 9.1.5. Participación y cooperación

Resulta indispensable para el avance de cualquier proyecto colaborativo, que los participantes tengan sus objetivos alineados entre sí, y que compartan una visión, ya que de otra forma los esfuerzos se perderían, o los participantes no tendrían motivación para permanecer. De igual forma, entre los participantes debe de existir una percepción de que todos los involucrados pueden formar parte del proceso colaborativo, y de que sus opiniones e intereses serán tomadas en cuenta. Ayudará entonces al logro de los objetivos del Programa el establecer una membresía de participación, donde los participantes compartan una visión y objetivos sobre el Programa, estén comprometidos y capacitados, y sean incluidos de forma igualitaria. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: **¿Se genera entre los participantes un proceso participativo activo, comprometido e incluyente (igualitario), que permite desarrollar una visión compartida de los beneficios y objetivos del P3x1, así como conducir una correcta implementación del Programa reflejada en la calidad de los proyectos y en la perdurabilidad de los lazos generados por el Programa?**

#### *Principales hallazgos*

##### **1. Los presidentes municipales tienen una participación predominante en el Programa.**

Aunque el escenario original se plantea una centralidad en la acción del migrante, se reportó de forma consistente, una centralidad del Programa en los presidentes municipales. Muchos informantes reportaron que consideran que tales actores ven al Programa como un medio para obtener los proyectos de infraestructura de su municipio “a la mitad de su costo”. Precisamente los presidentes municipales han ganado presencia debido a que los migrantes no siempre aportan recursos y el municipio o la comunidad contribuyen con su parte (esto se retomará en el apartado 9.1.8 “Recursos”).

Se reportó que la participación de los gobiernos municipales, las delegaciones estatales de la SEDESOL y algunas federaciones, son fundamentales en la gestión debido a sus habilidades técnicas (esto se retomará en los apartados sobre Liderazgo y Recursos). Al situarse el poder de gestión en actores ajenos al club de migrante, éste puede tener una baja o nula capacidad de seguimiento y de presencia en la comunidad, independientemente de que la desee o no.

Al respecto de los miembros de la comunidad, en varias entrevistas, principalmente de migrantes, se reportó que es apática y poco participativa, o que no cuenta con tiempo y recursos para involucrarse en el Programa.

Los gobiernos estatales suelen tener una participación limitada, con la excepción del Gobierno de Zacatecas, cuya Secretaría del Zacatecano Migrante es destacadamente activa; lo mismo ocurre con Guanajuato y su Instituto Estatal de Atención al Migrante Guanajuatense y sus Familias (la participación de dichos institutos se detalla en el apartado 9.1.6 “Liderazgo y Capital Humano”).

**2. Falta de alineación de objetivos y frustración por las limitaciones en el tipo de obras que se pueden proponer** (este hallazgo es coincidente con el hallazgo 3 del apartado Estructura por lo que se ahondará más en dicho apartado).

Varios de los migrantes manifestaron que el P3x1 es en sentido estricto “de ellos” en virtud del valor de sus aportaciones económicas (y en algunos casos se expresó que también es de la comunidad), y que se les debería de respetar su deseo de proponer obras que no se consideran de infraestructura de servicios básicos, pero que son anheladas por la comunidad. Se detectó de manera consistente, un descontento por la alineación del Programa con la Cruzada Nacional contra el Hambre, puesto que se considera que se pierde el espíritu y razón de ser por la que se creó el mismo. En una entrevista se dijo que si los migrantes no habían creado la pobreza, no tenían por qué resolverla. En contraste con esta visión, algunos presidentes municipales expresaron estar de acuerdo en que se le dé prioridad a proyectos de obras que resuelvan las necesidades socio-económicas más apremiantes de la comunidad, con base en los diagnósticos que se realicen a nivel municipal o estatal. En este sentido, varios entrevistados consideraron que no estaban alineados los objetivos: los migrantes buscan realizar proyectos que sus seres cercanos en la comunidad desean; los presidentes municipales lograr sus metas de infraestructura; y SEDESOL acabar con la pobreza.

**3. El que se perciba en algún municipio o Estado la preferencia por algún tipo de proyectos propicia el descontento de muchos participantes.**

En varias entrevistas, se reportó que no es adecuado el desbalance en el tipo de proyectos cofinanciados por el Programa; se expresó que debe de haber un balance entre proyectos productivos y de obras comunitarias. Varios entrevistados consideraron los proyectos de obras como más adecuados, debido a que benefician a más personas. Por otra parte, varios entrevistados mostraron su preferencia por el fomento de proyectos productivos, pues generan opciones productivas que amortiguan la causa original de la migración. Adicionalmente, hicieron la observación de que se debe analizar mejor la viabilidad de los proyectos productivos, puesto que varios fracasan. Por esta razón, algunos sugirieron que quizá sería mejor limitar el apoyo a aquellos quienes ya tengan un negocio en el ramo.

**4. Hay una insatisfacción entre varios actores por el tamaño relativamente pequeño de los proyectos**

Al respecto de las obras de infraestructura, se identificó una tendencia a financiar proyectos de montos pequeños, tanto por lo que se informó en las entrevistas como por los datos recabados en los expedientes técnicos dan cuenta de ello. Al respecto, el tamaño de los proyectos tienen una varianza enorme, pero son relativamente pequeños. Para la muestra seleccionada para 2013 y 2014, los proyectos de edificación tienen una mediana de \$503,000; los espacios públicos, \$665,516; vías de comunicación, \$623,688; energética sin calentadores solares, \$284,532, y los de infraestructura hidráulica una mediana de \$137,196. Entre estados los resultados guardan grandes diferencias, con el Estado de Jalisco con obras cuya mediana es de \$163,372, Durango con obras con una mediana de \$294,128 y el resto de los estados analizados con una mediana superior a \$436,963.

Casi todos los migrantes entrevistados se quejaron de una tendencia a la baja en el tamaño de los proyectos aprobados. El tamaño relativamente pequeño de los proyectos puede ser atribuido a tres causas principales: 1) la



planeación de proyectos por etapas, 2) la distribución más equitativa de recursos escasos entre un número mayor de municipios, comunidades y clubes de migrantes, y 3) la fragmentación de proyectos, ya sea justificada o indebida. En relación a esta última causa, al visitar las obras y analizar sus expedientes, se descubrió que para proyectos con un alcance y naturaleza equiparables, en unos estados sí estaban fraccionados y en otros no. Por ende, será importante utilizar los métodos idóneos para averiguar qué motivos subyacen a estas prácticas, sobre todo si la intención fuera evitar licitaciones o procesos de adquisición competitivos.

#### **5. Existen motivaciones distintas para participar en el Programa.**

Algunos entrevistados informaron que la motivación por participar en el Programa es genuina por parte de muchos de los actores. Sin embargo, también fue reportado el hecho que actores de los distintos niveles de gobierno frecuentemente tienen una motivación política o clientelar, ya sea por el valor político que representan los migrantes, o por el valor que da entregar a la comunidad beneficios fuera de lo ordinario<sup>70</sup>. Como ha sido descrito en otras partes, la motivación central de los gobiernos municipales se centra en impulsar su propia agenda de obra pública.

En el caso de los migrantes, se identificaron motivaciones tanto genuinas como no genuinas por ayudar a sus comunidades. Desde la perspectiva de algunos migrantes y algunos funcionarios públicos, existen migrantes que actúan en el Programa con ánimo de lucro personal o con objetivos políticos.

Sin embargo, el grueso de los migrantes entrevistados afirma y describe la motivación personal y auténtica de ayudar, regresar al pueblo y ver las mejoras que produjo su aportación. Por supuesto estos entrevistados distinguen su esfuerzo de la actuación de los “clubes fantasma” que desvirtúan el Programa.

El Programa, a pesar de sus deficiencias, es considerado como benéfico y “noble” por absolutamente todos los actores, ya que supone el vínculo entre el migrante y su comunidad de origen y logra que los recursos de todos los involucrados rindan mejor. Los entrevistados aseguran, de manera consistente, que todos los actores entienden y valoran la multiplicación del presupuesto que define al Programa.

#### **6. Los municipios más activos obtienen mejores apoyos** (este hallazgo está relacionado con el hallazgo 5 del apartado Liderazgo).

A pesar de las limitaciones manifestadas en términos de confianza, entre la mayoría de los entrevistados sí hay cierto consenso de que los municipios que no se benefician del Programa, es porque no han mostrado interés y actividad suficiente. De igual forma, se comentó que al club que más se mueve, se le da más apoyo. Se manifestó con frecuencia que para que haya éxito, tanto migrantes como gobiernos municipales deben estar interesados y actuar en concordancia; en ocasiones los migrantes quieren hacer un proyecto, y a los municipios no les interesa, o viceversa.

---

<sup>70</sup> Aunque las becas apoyadas por el P3x1 no fueron objeto del estudio, muchos actores centralizaron esta observación en el lucro político que ofrecen las becas a los gobernantes locales.





Respecto a la igualdad de oportunidades entre poblaciones dentro de un mismo municipio, se mencionó que sí hay posibilidad de participación equitativa, pero que se requiere del activismo del presidente municipal o de los líderes de las comunidades. Las propuestas que se envían de las poblaciones son muy distintas en cuanto a completitud y adecuación del expediente. Las comunidades y municipios con mayor capacidad de gestión, de entrada tienen una ventaja frente a los que están menos organizados.

En algunas entrevistas se admitió que por lo general sí es más difícil para las comunidades pequeñas organizarse, y por lo tanto, participar. Se reportó que estas comunidades suelen tener menos presupuesto, y los proyectos que proponen inciden en menos beneficiarios. Una lógica similar ocurre con las comunidades que están alejadas de la cabecera municipal. Sin embargo, según algunos entrevistados, aquellas que logran dar el paso siguen participando.

Aunque en teoría cualquier club se puede acercar a los gobiernos municipales, algunos entrevistados comentaron que en la práctica las federaciones y clubes fuertes (grandes y con mayores posibilidades económicas), tienen una mayor capacidad para gestionar los proyectos, ya que poseen los contactos y relaciones adecuadas (este aspecto se retoma en el apartado 9.1.6 "Liderazgo y Capital Humano"). Hay una cierta percepción de injusticia por parte de algunos entrevistados, en cuanto a que se seleccionan más los proyectos propuestos por ciertos clubes y federaciones. En uno de los estados se mencionó que se les da ventaja a los clubes alineados a la delegación de la SEDESOL. Algunos informantes externaron su sospecha que la aprobación de proyectos está sujeta a alineaciones políticas (se ahondará más en el tema en el apartado 9.1.9 "Entorno"). Algunos entrevistados sugirieron que debería de haber una regla explícita, respecto a distribuir entre todos los clubes los proyectos de manera pareja, hacia el interior de las federaciones y dentro del COVAM.

#### **7. A pesar de haber criterios de priorización en las ROP, hay poca inclusión de las mujeres y de los indígenas en el Programa.**

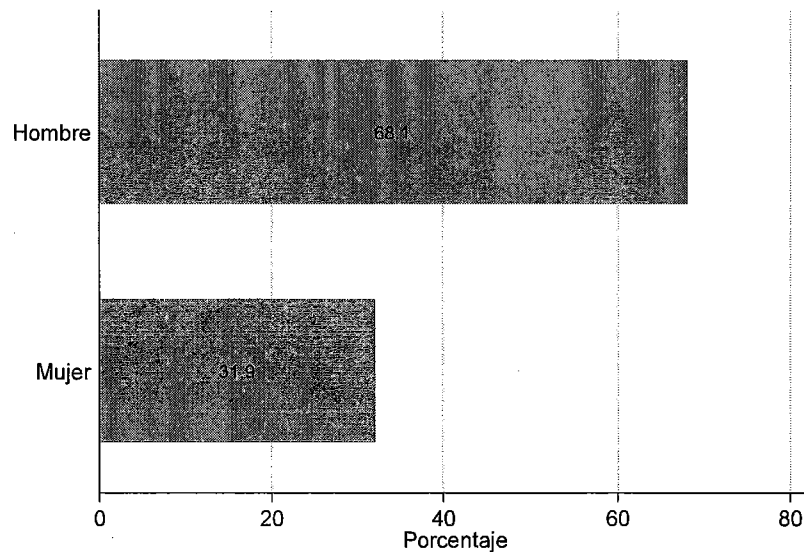
La mayoría de los entrevistados reportaron que no hay ninguna exclusión explícita a las mujeres, aunque se admite que hay pocas en los clubes y no suficientes en los proyectos productivos (sobre todo en proyectos ganaderos). Se describió a las mujeres como miembros activos de sus organizaciones, que hacen que los eventos y la comunicación sucedan, y que son buenas para recaudar fondos. A pesar de estas cualidades, se manifestó que casi no ocupan cargos directivos, (aunque sí hay algunas líderes de clubes y federaciones de migrantes). Para el caso de aquéllas que sí ocupan puestos de liderazgo dentro de los clubes y federaciones de migrantes, sí se indica que les costó trabajo granjearse el respeto de los demás, aunque al final lo lograron.

De manera consonante, en los hallazgos de la encuesta realizada se reportó que para los proyectos productivos, no hay igualdad de sexo en los solicitantes de proyectos productivos. Las mujeres constituyen sólo una tercera parte (ver Gráfico IX.8).

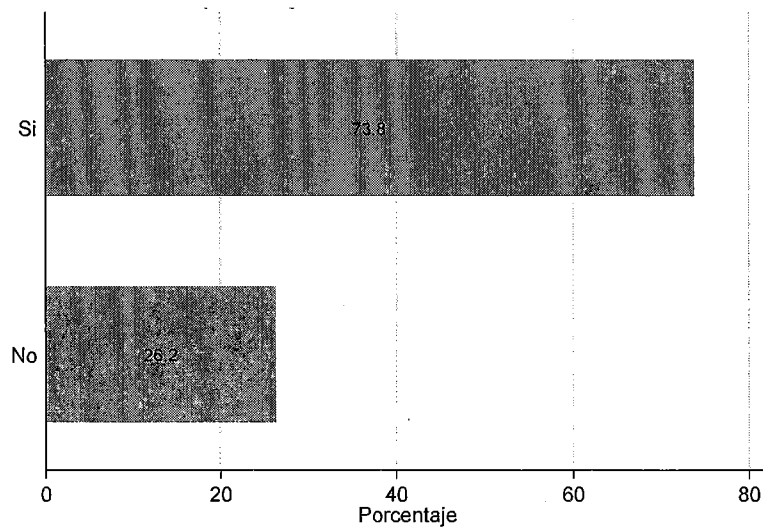
Además de representar solamente una tercera parte del total de beneficiarios, las mujeres que afirman ser quienes toman las decisiones en sus negocios no son todas. En un 26% de las ocasiones, afirmaron no tomar las decisiones (ver Gráfico IX.9). Aunque los entrevistados reconocieron que no hay suficientes mujeres participando,

y que todavía existe una cultura machista, no se identificaron mecanismos para tratar de reparar esta desigualdad (en el apartado 9.1.7 "Estructura" se retoma este punto).

**Gráfico IX.8 Sexo de los beneficiarios de proyectos productivos**



**Gráfico IX.9 Porcentaje de mujeres beneficiarias de proyectos productivos que afirman ser ellas las que toman las decisiones**



Respecto a la participación de los indígenas, algunos consideraron que están excluidos, y otros señalaron que tienen la misma posibilidad de participación. Por la distribución natural de la población, varios entrevistados reportaron que en Yucatán los indígenas son atendidos como beneficiarios (lo cual no implica que sean ellos quienes se organizan para actuar dentro del Programa). De la misma forma que con las mujeres, no se detectaron mecanismos para tratar de incluir a comunidades indígenas de forma especial.

### **9.1.6. Liderazgo y capital humano**

En las entrevistas Se exploraron las habilidades interpersonales y de liderazgo con las que cuenta el grupo de colaboración. La postura y habilidad de los líderes facilita la colaboración y la consecución de los objetivos del grupo. De ahí que el liderazgo se considere relevante en sí mismo, dando realce a los siguientes elementos: A) Roles de participación, B) Liderazgo fuerte, C) Motivación, D) Habilidades para la colaboración y E) Capacitación para la colaboración. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: **¿Se genera entre los participantes los liderazgos adecuados, que permiten sortear los obstáculos y así concretar las metas del P3x1?**

#### **Principales hallazgos**

##### **1. El liderazgo es un factor de suma importancia en el P3x1: si el liderazgo decae, el Programa decae.**

Los liderazgos fuertes son determinantes, principalmente en las etapas iniciales del Programa, tanto entre migrantes como entre operadores y funcionarios de los distintos niveles de gobierno. Se identificó una consistente referencia a los líderes como actores que contribuyen de manera significativa a que sucedan las cosas. Se puede decir que el P3x1 funciona más por sus figuras de liderazgo que por su propia estructura, o en otras palabras, si el liderazgo se cae, el Programa se cae.

En las administraciones en donde existe al menos una figura de liderazgo y/o con habilidades y capacidades para la colaboración o para la gestión, se identificó una mayor agilidad en la evaluación, selección y ejecución de los proyectos, así como una mayor convocatoria.

El liderazgo en los clubes es una condición para empujar los proyectos y agilizar los procesos aletargados. En los líderes recae la confianza de muchos de los migrantes y su apoyo les resulta, en muchos casos, imprescindible para la participación.

##### **2. Los liderazgos con más capacidades y habilidades políticas y conocimiento del Programa y sus reglas de operación, son los más efectivos para conseguir recursos en los clubes y federaciones.**

Entre los migrantes se identificaron figuras de liderazgo fuerte dirigiendo clubes y federaciones. Estos líderes tienen un alto conocimiento del Programa y, en ocasiones, una actividad política importante tanto en México como en EUA.

Los liderazgos fuertes y con capacidades y habilidades políticas y técnicas, están asociados con una mayor cantidad de proyectos participantes y son consonantes con el escenario original del Programa: Centralidad en la acción del migrante (ver el capítulo sobre "Principales hallazgos").

##### **3. Los clubes que tienen una motivación genuina por ayudar a sus comunidades tienen actividades adicionales al P3x1 y su participación en el Programa tiene más ímpetu.**



En numerosas instancias se detectó una motivación honesta y auténtica por apoyar a las localidades de origen de los migrantes, que se asocia invariablemente con una actividad en sus clubes y federaciones que va más allá del P3x1, para incluir su involucramiento en otros programas públicos y en una organización con objetivos cívicos, comunitarios y culturales. Los migrantes reportaron además un círculo virtuoso en que aumenta la motivación y entusiasmo cuando se aprueban y realizan sus proyectos.

Se observó además una tendencia natural de formar redes de colaboración entre migrantes, sus clubes y federaciones, incluso en localidades distintas. No obstante la competencia entre clubes y federaciones para obtener proyectos y el posible privilegio que puedan dar sus líderes a sus intereses, parece que esta tendencia colaborativa fortalece a muchos liderazgos dentro del Programa.

Sin embargo en un porcentaje alto de las entrevistas se hizo mención a la existencia de los “clubes fantasma” o de migrantes que sólo prestan (o venden) su aval para la aprobación de proyectos, y que naturalmente están poco motivados o tienen una orientación a satisfacer intereses personales.

En estados con mayor participación en el Programa y con un número más grande de organizaciones migrantes (como son los casos de Zacatecas, Jalisco y Guanajuato), obviamente se detectan más figuras de liderazgo, que han servido incluso para ilustrar y formar a los líderes de migrantes de otros estados.

#### **4. El liderazgo de los presidentes municipales es fundamental para el éxito en el Programa.**

Tal como fue identificado en el aspecto sobre Participación, los gobiernos municipales tienen un rol predominante en la determinación del tipo de proyectos que se cofinanciarán, en la conformación de los respectivos proyectos de obra y sus expedientes técnicos y administrativos, en las gestiones con otros niveles de gobierno, y en muchas otras actividades que determinan el éxito en la participación del Programa.

Por ende se comprobó que es fundamental la capacidad de liderazgo de los actores dentro del gobierno municipal, ya sea su mismo presidente u otros funcionarios de primer nivel –como son los directores de obra.

Por otra parte, debe advertirse que esta actuación de la autoridad municipal puede ocurrir sin la interacción activa y auténtica con las organizaciones de migrantes, configurado precisamente el escenario de centralidad en la acción del gobierno municipal reseñado en el capítulo sobre “Principales hallazgos”.

#### **5. Los liderazgos negativos en los actores de gobierno afectan al Programa de forma exponencial.**

Se identificó que existen liderazgos negativos que propician la desmotivación de los participantes por incidir en actos de corrupción, obstaculizar procesos y en general “desvirtuar” el Programa. Como se observó en el apartado 9.1.4 “Confianza y transparencia”, el fenómeno tiene un efecto exponencial al afectar la motivación en actores ajenos o separados de la actuación del líder negativo. Este hallazgo fue corroborado mediante entrevistas con diferentes organizaciones de migrantes, autoridades y representantes de los consulados en el exterior, estos últimos como testigos de las quejas y desmotivación de los migrantes.



**6. La figura de “club espejo” no es reconocida ni por los migrantes ni por los miembros de las comunidades y los representantes de los migrantes no tienen un papel de liderazgo.**

Se identificó que demasiados migrantes y los miembros de la comunidad no están familiarizados con el término “club espejo”, que es tan central a la concepción esencial del P3x1. Más bien, los clubes de migrantes designan como representantes a individuos en sus localidades de origen, que normalmente son familiares o personas de confianza, pero que actúan en México sin replicar la dinámica social de un “club”.

En términos generales, los representantes de los migrantes en México tienen roles de participación difusos, excepto para la formalización de algunos procesos con su firma y en actividades básicas de supervisan de las obras. En ese sentido, carecen de liderazgo (ver el apartado sobre Interacción entre los actores e intensidad de participación).

Debe notarse que para este ejercicio y en la totalidad de las localidades estudiadas, fue extremadamente difícil identificar, localizar y entrevistar a los representantes de los migrantes, no obstante las gestiones de diferentes autoridades, lo que quizás da cuenta de su rol marginal en el Programa.

**7. Rol emergente de liderazgo de las instituciones responsables de migrantes en los gobiernos estatales.**

Sin tener suficientes datos de observación para hacer afirmaciones concluyentes, se identificó un rol emergente de liderazgo en las instituciones de los gobiernos de los estados que explícitamente atienden las cuestiones alrededor de los migrantes, como son el Instituto Estatal de Atención al Migrante Guanajuatense y sus Familias, como la Secretaría del Zacatecano Migrante. Estas dependencias parecen tener mayor sensibilidad ante el fenómeno de migración, mayor cercanía con los migrantes y un buen conocimiento del Programa. Ejecutan un rol efectivo de promoción, gestión, verificación y vínculo con los migrantes y los otros dos niveles de gobierno, en complemento al rol de las delegaciones estatales de la SEDESOL.

**9.1.7. Estructura**

En el siguiente apartado se reportan hallazgos en torno a la sistematización de las actividades que requieren el esfuerzo de colaboración, considerando los elementos: A) Entendimiento de las reglas, B) Flexibilidad y C) Cumplimiento y resolución de conflictos. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: **¿Se generan reglas flexibles y pertinentes, que impulsan que los proyectos del Programa sean formulados con calidad, seleccionados con criterios claros de excelencia, y debidamente revisados en su ejecución, en un ambiente de participación igualitaria que prevea la resolución de conflictos?**



### **Principales hallazgos**

#### **1. La falta de conocimiento de las ROP y de capacidad para hacer las gestiones en los migrantes es subsanada tanto por los líderes de los clubes y federaciones como por figuras de liderazgo en las instituciones de gobierno.**

Ante el conocimiento limitado de las reglas de operación en un buen número de migrantes, se identificó que hay una importante labor de apoyo y gestión desempeñada por los presidentes de clubes y federaciones, quienes de manera personal o con un equipo especializado ayudan a los migrantes con labores administrativas, de desarrollo de las propuestas y gestión y promoción de los proyectos de los migrantes suscritos a sus clubes o federaciones.

Por otra parte y como se mencionó en el apartado 9.1.6 “Liderazgo”, tanto las secretarías del migrante como varios actores del gobierno municipal, realizan labores de gestión y verificación. De la misma manera, se identificó que los consulados de México en EUA contribuyen con orientación y apoyo a los migrantes alrededor de las reglas y procesos del Programa

#### **2. Se identificó una evaluación discordante al respecto de las ROP: algunos actores las consideran flexibles y otros rígidas.**

Algunos informantes sugirieron mantener la flexibilidad de las reglas del Programa, mientras que otros consideraron que sería benéfico endurecerlas. Adicionalmente, algunos informantes reportaron que el Programa las modifica de manera continua sin un auténtico diálogo y consenso con los migrantes, de manera que faciliten su participación (aunque esto es consistente con los hallazgos del apartado sobre Comunicación, algunos entrevistados también relataron las sesiones internacionales organizadas por SEDESOL para la consulta de las ROP con los migrantes).

Quienes defendían la relativa flexibilidad de las reglas argumentaban probablemente la facilidad para cumplir con los requisitos preestablecidos y la posibilidad de adaptación del Programa a circunstancias locales. En cambio, quienes veían a las ROP como rígidas, se quejaban de la prohibición o dificultad para promover proyectos diferentes a las prioridades de la SEDESOL (como son la infraestructura de servicios básicos y la Cruzada Nacional contra el Hambre, como se señala abajo). En general, aquellos que criticaban la corrupción dentro del Programa recomendaban mayor rigidez en las reglas.

Se identificó el aislamiento de los consulados en la evaluación y modificación de las ROP, no obstante su cercanía con los migrantes y su conocimiento de las dificultades que éstos enfrentan al participar en el Programa.

#### **3. Existe descontento en los migrantes por la dificultad e imposibilidad de proponer proyectos diferentes a las prioridades de la SEDESOL.**

Entre los migrantes fue unánime la crítica hacia las restricciones impuestas por SEDESOL para apoyar únicamente los proyectos que se alinean a la Cruzada Nacional contra el Hambre o a obras de infraestructura básica, en vez de aquellos proyectos que los migrantes evalúan como prioridad o necesario para su comunidad (para ahondar

en la falta de alineación de las agendas entre actores, ver más arriba el capítulo sobre Cooperación y participación).

Al respecto, la posición entre las autoridades fue mixta, con casi todos los funcionarios del Gobierno Federal apoyando dichas restricciones, pero con un número considerable de servidores públicos de los gobiernos estatales y municipales concurriendo con las objeciones que hacen los migrantes.

**4. El funcionamiento y la dinámica del COVAM son demasiado heterogéneos y no conocidos por todos los actores, sobre todo alrededor de la selección de proyectos**

Con las entrevistas en los cuatro estados analizados se identificó que el COVAM tiene procesos no formales y mecánicas que son únicas para cada estado. Aunque muchos actores conocen el funcionamiento formal del COVAM, casi todos reconocieron que no pueden describir la forma en que se seleccionan los proyectos. Quienes sí pueden hacerlo, sobre todo funcionarios públicos y algunos líderes de federaciones de migrantes, se refieren a procesos de negociación ad hoc (también descritas como “negociaciones en lo oscuro” o “detrás de la puerta”), pero la mayoría de los migrantes describen al COVAM como incierto o como una “caja negra” (este punto se describió con mayor amplitud en el capítulo Confianza y transparencia).

**5. No se han adoptado reglas, procesos o criterios de focalización para la participación de las mujeres o una perspectiva de género.**

Los distintos actores reportaron de manera consistente la inexistencia de reglas, procesos o criterios para la participación de las mujeres en el Programa (a pesar de que las ROP vigentes lo establecen), ni para operar el Programa con una perspectiva de género (puede verse más sobre este punto en la sección sobre Participación y cooperación).

**6. No existen mecanismos oficiales de solución de conflictos ni reglamentos que apoyen su solución, sin embargo, sí se identificaron mecanismos no oficiales.**

Más allá de la misma mecánica de operación del COVAM no se reportó, de forma explícita, la existencia de mecanismos oficiales para la resolución de conflictos

Algunos informantes reportaron negociaciones no oficiales entre los constructores o contratistas y los funcionarios de gobierno municipal cuando ocurre algún problema con las obras de infraestructura.

**7. Existe un descontento generalizado entre los migrantes y algunos operadores con la cantidad y dificultad de los requisitos para participar en el Programa.**

Entre los migrantes se recibió la queja generalizada sobre la solicitud de demasiados requisitos, las dificultades para cumplir con ellos, y la redundancia de muchos de ellos. En concordancia con lo anterior, algunos operadores

y funcionarios expresaron la misma opinión, o por lo menos son conscientes de las quejas de los migrantes al respecto.

**8. Existe descontento generalizado entre los migrantes al respecto de la cuenta mancomunada, ya que se requiere solo la firma de un actor para hacer el manejo de la misma (se puede consultar más información al respecto en el capítulo sobre Confianza y transparencia).**

#### **9.1.8. Recursos**

Se evaluaron los recursos requeridos para operar el Programa entre un grupo de colaboración, con elementos analizados como son: A) Tiempo, instalaciones y otros materiales, B) Capacidades y recursos de las personas y C) Recursos financieros o presupuestales. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: **¿Se cuenta con los suficientes recursos para la correcta implementación del Programa, incluyendo los financieros aplicados a los proyectos, los materiales que requiere la operación del Programa, así como las capacidades humanas para llevar a cabo todas las tareas que exigen las ROP?**

##### ***Principales hallazgos***

#### **1. Problema generalizado de escasez de recursos financieros y presupuestales para el Programa**

Los distintos actores reportaron, de manera consistente, la insuficiencia o incertidumbre presupuestal de las presidencias municipales y del gobierno estatal. Para algunos casos se subrayaron también retrasos en la entrega de los recursos, afectando la planeación y la ejecución de proyectos, así como retrasos en la ejecución de las obras. En ese sentido se reportó, de manera consistente, la insuficiencia de recursos de al menos uno de los actores participantes en los cuatro estados evaluados.

Para los cuatro estados evaluados, se identificaron configuraciones distintas de los actores que sí aportan recursos suficientes de los que no lo hacen. En dos de ellos varios informantes indicaron que el Gobierno del Estado no cuenta con suficientes recursos o no los aporta como debe. En otros se apunta a las dificultades naturales que tienen los gobiernos municipales para financiar los proyectos del P3x1. En dos de los cuatro estados se enfocaban las críticas en el mínimo presupuesto de parte del Gobierno Federal destinado al Programa, o bien a su estancamiento a lo largo de los años. Unánimemente se describían las dificultades que produce la incertidumbre presupuestaria a la que está sometida constantemente el Programa.

De manera consonante, en la encuesta realizada, solo el 45% de los operadores reportó la existencia de recursos de gobierno para mantenimiento de las obras, de los cuales el 27% los consideró insuficientes. En el caso de recursos para la operación, el 67% reportó la existencia de recursos del gobierno, de los cuales el 13% los consideraron insuficientes. Adicionalmente, se identificó que cerca del 20% de los responsables de obra que reportan desviaciones en los tiempos de ejecución de las obras de infraestructura, explicaron como causa que llegaron a destiempo o no llegaron los recursos presupuestados.



**2. Se reportó la ausencia de recursos financieros aportados por los migrantes en los cuatro estados evaluados, pero en distinto grado en cada uno de ellos.**

El fenómeno en el que se promueven y apoyan proyectos que no son financiados efectivamente por los migrantes fue reportado en todas las entidades federativas por múltiples actores. Por una parte se argumentaba que los migrantes no tenían suficientes recursos para aportar al Programa, por lo que los gobiernos municipales debían irremediablemente sustituir o subsidiar dicha aportación.

En otros casos se explicaba que los beneficiarios de las comunidades con obras son quienes financian la parte que corresponde a migrantes, lo que ocurre también con los proyectos productivos, en que el beneficiario o empresario aporta directamente la porción correspondiente al migrante. Con frecuencia se defendía el fenómeno explicando que las ROP permiten un financiamiento local de hasta 30% del valor total de la aportación del migrante (aunque en el trabajo de campo de esta evaluación se haya detectado más bien que los beneficiarios acostumbraban aportar el 100% de la cantidad que corresponde al migrante).

Incluso en el estado para el que se detectó una mayor consistencia en la aportación financiera de los migrantes, se descubrió que en muchos lugares los migrantes no aportaban los recursos económicos que les corresponde según los principios y reglas del Programa. En sentido contrario, es en este mismo estado para el que se reportó que los migrantes organizados tenían disponibles recursos superiores a los del Gobierno, dejando claro que no son ellos quienes producen restricciones presupuestales para el Programa.

Lo anterior es coincidente con los resultados de la encuesta realizada, en donde se reportó que solo el 33% de los beneficiarios afirman que los migrantes aportaron recursos para las obras de infraestructura (en el caso de Zacatecas es de 55%; en Jalisco el 19%; en Guanajuato el 32%, y en Yucatán el 39%). Sin embargo, cabe aclarar que dicho porcentaje también puede estar afectado por deficiencias en la comunicación del Programa o en la transparencia del mismo (ver apartados sobre Comunicación y Confianza).

**3. Se identificó que los tres niveles de gobierno no cuentan con los recursos humanos y materiales (no financieros) suficientes para la operación del Programa.**

Una queja recurrente entre migrantes y operadores del Programa fue la insuficiencia de personal, vehículos para hacer las supervisiones o la labor de difusión e instalaciones adecuadas para brindar asesoría, así como equipo tecnológico para facilitarla. Parece ser que dadas las características propias del Programa, la demanda supera a los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

**4. Si bien los consulados de México en EUA contribuyen con orientación y apoyo, los actores de dichas instituciones reportan la insuficiencia de recursos humanos y materiales para cubrir esa labor.**

Entre actores de distintos niveles de gobierno y de los consulados se externó la insuficiencia de personal, tiempo, instalaciones y vehículos para cubrir a una población objetivo dispersa geográficamente y diversa en perfiles y necesidades (esto es coincidente con los hallazgos del apartado Comunicación, al respecto de la labor de los



consulados). Por otro lado se identificó en dichas instituciones el desarrollo de manuales adicionales para apoyar a los migrantes con el proceso de toma de nota.

Por otra parte, los migrantes reportaron dificultad para asistir a las actividades convocadas por los consulados (a menos que se realicen en días no laborales y otros horarios, como es el caso del Consulado Móvil).

#### **5. La adopción del SIG-P3x1 ha representado un obstáculo para muchos migrantes por su falta de habilidad con la herramienta.**

Se reportó que el sistema es poco amigable para algunos usuarios, particularmente los migrantes con menor exposición a la tecnología, pero también para algunos operadores. En algunos casos, se hizo referencia a deficiencias propias del Programa. En muchos de los casos en que se externó una queja de la herramienta se hizo referencia a la interfaz gráfica, así como a su navegabilidad.

El personal de los consulados ha diseñado, de forma extraoficial, manuales para orientar el proceso de registro en línea de toma de nota. Esos recursos adicionales resultan de utilidad y sería conveniente estandarizarlos e integrarlos a la estructura del Programa.

Para superar las dificultades, algunas federaciones ofrecen servicios de apoyo a los migrantes para el manejo del SIG-P3x1.

#### **6. Se identificó que el vínculo con universidades para mejorar la eficiencia de la participación de los migrantes es escaso, a pesar de que se planteó como posibilidad en las ROP y de que varios actores haga mención a la necesidad de establecerlo.**

De manera marginal se reportó haber recibido apoyo o asesoría de alguna universidad o especialista proveniente de ella, tanto para proyectos productivos como los de infraestructura. Varios de los entrevistados hablaron de la necesidad o intención de hacerlo y en pocos casos se habló de experiencias fallidas al respecto.

#### **9.1.9. Entorno**

Al considerar la influencia del entorno en el Programa, se hace referencia a las circunstancias que rodean a las organizaciones que colaboran, que están fuera de su control y que pueden impactar de alguna manera la colaboración. El proyecto, y la colaboración misma que requiere el proyecto, deben de ser “vendidas” afuera de las organizaciones involucradas, con el propósito de que se les faciliten los recursos y apoyo necesarios. Los elementos considerados fueron: A) Entorno político y gubernamental, B) Entorno social y C) Adaptabilidad al cambio. La pregunta general que se buscó responder en este aspecto es: **¿Se generan factores en el entorno de las comunidades que faciliten o dificulten una propuesta de proyectos más orientada a los objetivos de desarrollo económico, un proceso participativo más activo e igualitario, una selección de más excelencia de los proyectos, y/o una mejor implementación de los mismos?**

## **Principales hallazgos**

**1. Los cambios de administración afectan la gestión, continuidad y curva de aprendizaje en los operadores y gestores del Programa** (este aspecto fue abordado parcialmente en el apartado 9.1.4 “Confianza y transparencia”).

Tal afectación fue reportada de forma consistente entre los distintos actores de los cuatro estados. Los migrantes externaron incertidumbre ante los cambios administrativos e hicieron referencia a la pérdida de información o de personal que les resultaba de apoyo para su participación. Se mencionó que el cambio de administración representaba un problema para dar continuidad cuando ocurría durante la ejecución de un proyecto o de forma inmediata a la aprobación.

Por otra parte, en varios de los casos en que se reportaron malos manejos o falta de transparencia en administraciones anteriores, los migrantes afirmaron ver con optimismo el cambio administrativo.

**2. Se identificó una evaluación discordante sobre el efecto de los partidos políticos en la actuación en el Programa de los distintos niveles de gobierno**

**Por una parte la mayor parte de los funcionarios públicos reportaron un efecto moderado o nulo del efecto de los partidos políticos, mientras que por otra los migrantes consideran en general que tiene un efecto negativo.**

Varios de los entrevistados manifestaron explícitamente la posibilidad que los beneficiarios y los proyectos aprobados pueden estar determinados por cuestiones partidistas y políticas. Algunos informantes expresaron que es más fácil conseguir los apoyos cuando se da una alineación de adscripción a un partido político entre una presidencia municipal y un gobierno estatal o el Gobierno Federal, o entre una federación o club de migrantes y funcionarios del Gobierno..

De forma adicional, se preguntó en la encuesta realizada a beneficiarios de proyectos productivos sobre el efecto percibido del entorno político y social en los negocios, y sólo un 20% reportó un efecto negativo o muy negativo.

**3. El entorno político mexicano tiene un efecto en el liderazgo de los migrantes, pues se identificó que las habilidades políticas de los líderes de migrantes son fundamentales en la gestión de apoyos.**

Los informantes reportaron que los líderes de los migrantes tienen que cabildear y hacer negociaciones (ver capítulo sobre Liderazgo) como una condición propia del entorno mexicano y las dinámicas políticas que se dan en él. Se hizo referencia a que las relaciones políticas eran determinantes para la participación en el Programa.



#### **4. El entorno político estadounidense incide de forma parcial en la disposición de los migrantes por participar en el Programa.**

En algunas demarcaciones consulares se informaron las dificultades que enfrentaban o enfrentarían los migrantes ante el clima de tensión e incertidumbre generado por las elecciones presidenciales en EUA y la consecuente oleada de potenciales represalias hacia la comunidad migrante.

Los migrantes expresaron de forma consistente opiniones al respecto, y fue evidente que el tema les resultaba relevante y que había sido previamente explorado por ellos de forma individual o colectiva.

Las percepciones y opiniones no eran coincidentes aunque la tensión era compartida. Por una parte muchos de los migrantes mostraron preocupación por la posible imposición de un impuesto a las remesas enviadas a México, así como por la posible expulsión de la comunidad migrante ilegal una vez que el candidato electo llegara al poder. Por otra parte, varios migrantes externaron su confianza en las instituciones de los EUA y en su capacidad organizativa y su actitud para salir adelante y arreglárselas si llegara a haber una situación adversa.

#### **5. Se reportó, de forma moderada, que la inseguridad ha afectado a los proyectos productivos.**

De forma adicional, se preguntó en la encuesta realizada a beneficiarios de proyectos productivos sobre el efecto percibido de la inseguridad en los negocios; el 54% reportó un efecto negativo o muy negativo.

#### **6. Se reportó que los cambios en la economía del país afectan al Programa.**

Los distintos actores expresaron de forma recurrente la falta de recursos financieros para el Programa. Diferentes actores en los distintos niveles de gobierno y de los consulados hicieron referencia a los recortes presupuestales, que abonan al detrimento no solo de los proyectos aprobados sino también al de la operación y capacidad de gestión de los operadores y responsables del Programa.

En algunas entrevistas se hizo mención a recortes presupuestales municipales recientes que se veían reflejados en el cese a la aprobación de sus proyectos. De forma consistente, en la encuesta realizada, el 68% de los beneficiarios de proyectos productivos reporta que la economía del país tiene un efecto negativo o muy negativo en los negocios.

En otro orden de ideas, algunos encuestados mencionaron que el aumento del tipo de cambio afecta al Programa, pues provoca el encarecimiento de los costos de los materiales e insumos para los proyectos, y eso a su vez puede generar posibles desviaciones en costos de las obras. En sentido contrario, algunos migrantes argumentaban que un mayor tipo de cambio era benéfico para el Programa por disminuir en forma automática el reto de su aportación económica desde EUA.

## X. Objetivo 4: Indicadores del P3x1

Como parte de este objetivo, en los TdR's se piden dos tareas:

1. El cálculo de Indicadores de Resultados Finales e Intermedios acordados con el BID.
2. Elaborar una metodología replicable que permita al Programa realizar la medición del indicador Fin en años sucesivos, así como establecer una línea base adecuada para realizar análisis longitudinales del comportamiento observado.

### 10.1 Cálculo de Indicadores.

Los TdR's solicitan que la institución evaluadora debe realizar la medición con base en la información proporcionada y recopilada para la evaluación, de los siguientes indicadores acordados con el BID.

Desafortunadamente, varios de los indicadores no pudieron ser calculados, debido a que no se contó con la información requerida, a pesar de haber sido solicitada. A continuación se muestra el cuadro que indica cuáles sí pudieron ser estimados, y para cuáles no se contó con los datos.

*Cuadro X.1 Disponibilidad de información para cálculo de indicador*

Nombre del Indicador	Línea base	Recuento de disponibilidad de información
<b>Indicadores de resultados finales</b>		
1. Porcentaje de municipios cuyo grado de intensidad migratoria es muy alto, alto o medio, con proyectos financiados por el P3x1	2011	Sí se calculó. Se utilizó información de años más recientes (2013-2014), que fueron proporcionados por el Programa, así como el Índice de Intensidad Migratoria del 2010.
2. Porcentaje de municipios sin participación previa en el Programa con proyectos aprobados por el P3x1	(2007-2011)	No se calculó. Se acordó que tanto DGEMPS como UMR rastrearían la información que se encuentre en informes oficiales para poder solventar el cálculo. Se buscaría también consultar con el BID la pertinencia/viabilidad de mover el periodo de análisis 3 años "hacia arriba". La información no fue enviada por parte de la UMR dada la falta de disponibilidad de la misma.
3. Número de beneficiarios de las inversiones de infraestructura social del P3x1	2011	Sí se calculó con base de datos e información de beneficiarios facilitada por el Programa para los años 2013-2014. No se cuenta con información digitalizada del 2011.



4. Número de personas ocupadas en los PP	2012	Sí se calculó con una proxy. La UMR no cuenta con esta información, por lo que se hizo una proyección por tipo de apoyo con base en el levantamiento realizado en la presente evaluación. Se aclara que estos datos no se pueden extrapolar, y no pueden ser utilizados como originalmente estaba pensado. .
<b>Indicadores de Resultados Intermedios</b>		
5. Porcentaje de proyectos productivos (PPP) con permanencia, después del primer año de haber recibido el financiamiento	2009	Sí se calculó con una proxy. La UMR no cuenta con esta información, por lo que se hizo una proyección por tipo de apoyo con base en el levantamiento realizado en la presente evaluación. Se aclara que estos datos no se pueden extrapolar, y no pueden ser utilizados como originalmente estaba pensado.
6. Porcentaje de proyectos de infraestructura social aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes	2011	Sí se calculó. Se utilizó información de años más recientes que fueron proporcionados (2013-2014).
7. Porcentaje de proyectos productivos comunitarios (PPC) aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes	2011	Sí se calculó. Se utilizó información de años más recientes que fueron proporcionados (2013-2014).
8. Número de nuevos clubes de migrantes con iniciativas de inversión en el P3x1 para Migrantes	2011	No se calculó porque no está sistematizada esta información. Previo al año 2015, la toma de nota en el Consulado se llevaba a cabo a mano.
9. Porcentaje de propuestas de proyectos de los clubes y federaciones de migrantes presentadas a los COVAM a través del SIG-P3x1	2011	No se calculó porque no es posible generar una línea base, puesto que el Sistema es de reciente creación (SIG-P3x1). Además, por definición (Reglas de Operación del 2016, 4.2.2 Ingreso de Solicitudes de Apoyo para Proyectos) esta cifra ya es del 100%. El indicador ya no resulta relevante



10. Número de clubes espejo creados	2011	No se calculó. La información no fue enviada por parte de la UMR. La figura del Club Espejo existe a partir del año 2014 por lo que no es posible determinar la línea base que se sugiere. Se aclara que durante el trabajo de levantamiento realizado, se observó que la relación entre Clubes Espejo y Clubes de Migrantes 1 a 1, sino que un Club Espejo sirve a muchos Clubes de Migrantes.
11. Porcentaje de proyectos de infraestructura social con permanencia y mantenimiento después de dos años de finalizada la obra		Sí se calculó con una proxy. La UMR no cuenta con esta información. Se hizo una proyección por tipo de apoyo con base en el levantamiento realizado en la presente evaluación. Se aclara que estos datos no se pueden extrapolar, y no pueden ser utilizados como originalmente estaba pensado.
12. Porcentaje de municipios predominantemente indígenas (PI) con proyectos de infraestructura social financiados por el P3x1	2011	Sí se calculó. Se utilizó información de años más recientes que fueron proporcionados (2013-2014).
13. Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México	2011	Sí se calculó. Se utilizó información de años más recientes que fueron proporcionados (2013-2014).



El cálculo de los indicadores se muestra en el Cuadro 10.2.

**Cuadro X.2 Resultados de indicadores del P3X1 2013-2014**

<b>INDICADORES ESTIMADOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2013-2014</b>
<b>INDICADORES DE RESULTADOS FINALES</b>			
Porcentaje de municipios cuyo grado de intensidad migratoria es muy alto, alto o medio, con proyectos financiados por el P3x1	68.64%	57.15%	62,72%
Número de beneficiarios de las inversiones de infraestructura social del P3x1	3,424,773	4, 144, 432	7,569,205
Número de personas ocupadas en los PP	909	1,292	2,201
<b>INDICADORES DE RESULTADOS INTERMEDIOS</b>			
Porcentaje de proyectos productivos (PPP) con permanencia, después del primer año de haber recibido el financiamiento	74.72%	80.23	77.40%
Porcentaje de proyectos de infraestructura social aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes	76.28%	72.23%	74.33%
Porcentaje de proyectos productivos comunitarios (PPC) aprobados cuya mezcla financiera incluye la participación federal, estatal, municipal y de los migrantes	47.50%	70.00%	61.00%
Porcentaje de proyectos de infraestructura social con permanencia y mantenimiento después de dos años de finalizada la obra	52.54%	78.52%	76.98%
Porcentaje de municipios predominantemente indígenas (PI) con proyectos de infraestructura social financiados por el P3x1	27.76%	32.69%	30.30%
Porcentaje de proyectos productivos financiados por el P3x1 con mujeres titulares en México	34.85%	40.56%	37.63%

La información estadística del cálculo realizado se encuentra en el Anexo O.

## **10.2 Método para el cálculo de Indicadores de FIN.**

Los TdR's indican que por medio del indicador "Porcentaje de los proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes", se busca conocer el nivel de concurrencia que tienen los proyectos financiados con recursos del Programa y las obras o acciones requeridas en los planes municipales de desarrollo de los territorios beneficiados, de manera que se identifique de forma aproximada si el Programa propicia la coordinación interinstitucional necesaria para incrementar la participación de la sociedad civil organizada en acciones que contribuyen directamente al desarrollo comunitario.



Se pide que el indicador se mida a través de un cuestionario, que se replicará cada dos años a las siguientes unidades de análisis:

- Los planes de desarrollo municipales y estatales
- Los presidentes municipales o los directores de obra pública o de desarrollo social encargados de realizar los proyectos cofinanciados con los clubes de migrantes
- Los gobiernos estatales o las instancias encargadas de obra pública o desarrollo social encargados de realizar los proyectos cofinanciados con los clubes de migrantes
- Clubes y Federaciones de migrantes que cuenten con toma de nota vigente

Conforme a lo solicitado, el equipo consultor se dio a la tarea de diseñar una metodología que permitiese evaluar si un proyecto del P3x1 podía considerarse alineado a los planes municipales y estatales, y como contribuidor directo del desarrollo comunitario. Si el proyecto, bajo la metodología propuesta, obtiene cierto puntaje, se incluiría dentro del porcentaje del numerador del indicador.

Para el primer aspecto de alineación a los planes municipales y estatales, se elaboró una batería de condiciones, cuyo cumplimiento otorgaría puntos al proyecto que se estuviese analizando. A continuación se muestra los criterios considerados.

#### Grado de alineación entre los objetivos del P3x1 y la planeación estatal y municipal

Criterios de Alineación	Planeación Estatal	Planeación Municipal
Menciona de forma directa o indirecta, acciones que involucren a la población objetivo "Migrantes"	1	1
Menciona de forma ambigua (indirecta) en algún eje o sub-eje estratégico, objetivos alineados al P3x1	0.5	0.5
Menciona de forma explícita (directa) en algún eje o sub-eje estratégico, objetivos alineados al P3x1	0.5	0.5
Menciona de forma ambigua (indirecta) en alguna línea de acción, proyectos u objetivos apoyados por el P3x1	0.5	0.5
Menciona de forma explícita (directa) en alguna línea de acción, proyectos u objetivos apoyados por el P3x1	1	1

La puntuación será acumulativa. Debajo de cierto nivel de puntuación, se consideraría que el proyecto no está alineado. Los temas a evaluar serán los siguientes:

Proyectos de Infraestructura social, para construir, ampliar, rehabilitar o equipar:

- A) Sistemas para la dotación de agua, drenaje, alcantarillado y/o electrificación.
- B) Aulas, clínicas u otros espacios destinados para actividades de educación, salud, deporte o culturales.
- C) Caminos, puentes y carretera.
- D) Calles, banquetas, zócalos, parques, entre otras obras que mejoren la urbanización.
- E) Obras para el saneamiento ambiental y conservación de los recursos naturales.

Proyectos Productivos:

- a) Comunitarios
- b) Familiares
- c) Individuales

La puntuación asignada, es tan sólo con fines de ejemplo, pero no es una puntuación evaluada con piloto, y tampoco refleja el grado de importancia de cada condición, puesto que ésta la debe de asignar la UMR.

Para el segundo aspecto de medición de desarrollo comunitario, se desarrollaron cuestionarios que pudiesen ser aplicados a las unidades de análisis que marcan en los TdR's. Después de revisar el resumen de literatura provisto por la Dirección General de Desarrollo Comunitario de la SEDESOL (Anexo P), se identificaron cinco componentes del concepto, que sería indispensable evaluar para cada proyecto:

1. Participación activa y voluntaria de la comunidad: El desarrollo comunitario promueve la autodeterminación activa, constante y continua de la comunidad, para la resolución de sus propios problemas y necesidades, de manera que se alcance una participación coordinada y sistemática.
2. Actitudes, aprendizaje y capacidad organizativa: El desarrollo comunitario facilita la generación, intercambio y fortalecimiento de conocimientos, lo cual hace posible replicar experiencias exitosas, en la gestión de otras actividades y Programas en el futuro.
3. Apropriación, identidad y pertenencia: El desarrollo comunitario propicia la convicción y el apoderamiento de la comunidad en los procesos de transformación de su realidad, y puede medirse a través de hechos y convicciones.
4. Progreso económico y social: El desarrollo comunitario genera las condiciones propicias para que una comunidad sub-desarrollada progrese y mejore la calidad de vida de sus integrantes.
5. Confianza Institucional: El desarrollo comunitario favorece la confianza y propicia una mejora en la rendición de cuentas, la confianza en los gobiernos, los derechos de los ciudadanos y el empoderamiento de los mismos.



### 10.3 Cuestionario para el cálculo Indicador de FIN.

Estos componentes serían medidos a través del cuestionario que se aplicaría tanto a los funcionarios públicos como a los migrantes. Sin embargo, durante el proceso de elaboración del cuestionario el equipo consultor se percató que estos componentes en realidad sólo podían ser evaluados a través de la comunidad misma, puesto que es el objeto sobre el cual se está midiendo el cambio, y la cual no está incluida como unidad de análisis en los TdR's.

Por esta razón es que proponemos un cuestionario adicional, que sería aplicado a los beneficiarios a través de encuestas de campo realizadas a través de un muestreo de proyectos.

A los funcionarios públicos estatales y municipales se les aplicaría el siguiente cuestionario:

<b>Cuestionario Desarrollo Comunitario Gobiernos Municipales y Estatales</b>				
Aspectos	Preguntas	Puntuación		Pregunta o medio de control
		Respuesta	Pts.	
Participación activa y voluntaria de la comunidad	1. ¿Qué actor tuvo la iniciativa de realizar este proyecto?	Comunidad	1	¿Se cuenta con evidencia documental de soporte de la elección seleccionada? (S/N)
		Migrantes	1	
		Gobierno	1	
	2. ¿Cuáles fueron las formas de participación de los integrantes de la comunidad antes, durante y después de este proyecto?	Gestionando	1	¿Se cuenta con evidencia documental de soporte de la elección seleccionada? (S/N)
		Aportando tiempo y/o recursos	1	
		Siendo consultados	1	
	3. ¿Cuántos beneficiarios directos tuvo este proyecto?	Número de Beneficiarios		Expediente Técnico del Proyecto
	4. ¿Qué porcentaje aproximado de los beneficiarios directos participaron en alguna de sus fases?	Más del 70%	3	¿Se cuenta con evidencia documental de soporte de la elección seleccionada? (S/N)
		30% al 70%	2	
		Menos del 30%	1	
Actitudes, aprendizaje y capacidad organizativa	5. ¿En comparación con años anteriores, cuántos proyectos ha impulsado el club promotor de este proyecto, en los últimos dos años?	Aumento o decremento porcentual entre periodos		Informes Trimestrales de la SEDESOL



	6. ¿En comparación con años anteriores, cuántos proyectos con apoyo del P3x1 se realizaron en este municipio, durante los últimos dos años?	Aumento o decremento porcentual entre periodos		Informes Trimestrales de la SEDESOL, Informes Municipales
Apropiación, identidad y pertenencia	7. ¿Contribuyó esta obra a que más personas de la comunidad participen con el Programa?	Número de Clubs de Migrantes/Espejo con miembros originarios del municipio, conformados en los últimos dos años		Informes Trimestrales de la SEDESOL
Progreso económico y social	8. ¿Se encuentran los beneficios directos que genera el proyecto, alineados a los temas prioritarios que apoya el P3x1?	Sí	1	Reglas de Operación del P3x1 del año en que se apoyó el proyecto
		No	0	
	9. ¿Cuál es el alcance que tienen los beneficios del proyecto?	Comunitario	3	Expediente Técnico del Proyecto
		Familiar	2	
		Individual	1	
	10. ¿Cuál es el número de empleos creados por el proyecto? (Solo en caso de Proyecto Productivo)	Más de 15	3	Expediente Técnico del Proyecto
Entre 5 y 10		2		
Menos de 5		1		
Confianza Institucional	11. ¿Cuánta confianza tiene en las instituciones gubernamentales con las que tiene interacción?	Mucha	3	¿Qué aspecto de las contrapartes institucionales relativos a la confianza, propondría mejorar usted?
		Regular	2	
		Poca	1	
		Nada	0	

La dificultad que representa el aplicar este cuestionario a los funcionarios públicos, es, por una parte, el poder tener cierta comprobación de lo que está informando, ya que se trataría en algunos casos de cifras o estimados que no se encuentran en ningún informe o reporte que se publique. Por ello se propone que se hagan preguntas de control, o que se pida algún tipo de evidencia, lo cual tal vez pueda resultar demasiado laborioso. Por otra parte, las condiciones sobre las que se mide avance, no implican necesariamente que se está modificando de manera directa el componente a medir. Por ejemplo, el que aumente o disminuye el número de proyectos en un



municipio, no implica necesariamente que tengan una mejor o peor capacidad de organización, ya que influyen otros factores sobre ello; como por ejemplo, los criterios de asignación que puedan tener en un COVAM.

Como en el aspecto anterior de los planes de desarrollo municipal, la puntuación asignada, es tan sólo con fines de ejemplo, no es una puntuación evaluada con piloto, y tampoco refleja el grado de importancia de cada condición, puesto que ésta se la debe de asignar la UMR. Lo mismo con los cuestionarios que se muestran a continuación.



<b>Cuestionario Desarrollo Comunitario a Club de Migrantes</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Puntuación</b>	
		<b>Respuesta</b>	<b>Pts.</b>
Participación activa y voluntaria de la comunidad	1. Según usted ¿Qué actor tuvo la iniciativa de realizar este proyecto?	Comunidad Beneficiaria	3
		Migrantes	1
		Gobierno	0
	2. Según usted ¿Cuál fue el principal mecanismos de participación de la comunidad beneficiaria en la promoción del proyecto?	Aportando recursos	3
		Gestionando	2
		Opinando	1
		No participó	0
	3. ¿Con qué frecuencia el club migrante se reúne o está en comunicación con miembros de la comunidad beneficiaria?	Muy frecuentemente	3
		Frecuentemente	2
En ocasiones		1	
Nunca		0	
Actitudes, aprendizaje y capacidad organizativa	4. En los últimos dos años ¿Cuántos proyectos ha impulsado este club migrante en la comunidad beneficiaria?	Aumento porcentual respecto a los dos últimos años	3
		Decremento porcentual respecto a los dos últimos años	0
	5. ¿Cuánta coordinación considera que tiene el club de migrantes con los integrantes de la comunidad beneficiaria?	Mucha	3
		Regular	2
		Poca	1
		Nada	0
Apropiación, identidad y pertenencia	6. Para usted ¿Quién es el participante más importante para el logro de los proyectos?	Comunidad Beneficiaria	3
		Migrantes	3
		Gobierno Municipal	2
		Gobierno Estatal	1
		Gobierno Federal	1
Progreso económico y social	7. ¿Considera que el proyecto ha favorecido el desarrollo económico y/o social de la comunidad?	Sí	3
		No	0
	8. Según usted ¿En qué medida el proyecto mejoró las condiciones de bienestar de la comunidad beneficiaria?	Mucho	3
		Regular	2
		Poco	1
		Nada	0



Confianza Institucional	9. ¿Cuánta confianza tiene en las instituciones gubernamentales (tres niveles de gobierno) involucradas en la obtención del proyecto?	Mucha en los tres niveles	3
		Mucha en uno o dos niveles	2
		Regular en los tres niveles	2
		Regular en una o dos y poca o ninguna en el resto	1
		Poca o ninguna en los tres	
	10. ¿Cuánta confianza tiene en los mecanismos de rendición de cuentas del P3X1?	Mucha	3
		Regular	2
		Poca	1
		Nada	0

Este cuestionario, si bien podría enviarse por correo electrónico para ser resuelto por los distintos clubes y federaciones, obtendría una mejor representatividad si se hiciera a través de encuestas en persona; ya que, de lo contrario, se podría tener un bajo índice de respuesta.

Las preguntas siguientes sí deberán de realizarse forzosamente en persona a miembros de la comunidad en donde se llevan a cabo los distintos proyectos.

Aspectos	Preguntas	Puntuación	
		Respuesta	Pts.
Participación activa y voluntaria de la comunidad	Para los proyectos del P3x1 discutimos juntos las necesidades en la comunidad	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 se toman en cuenta mis opiniones en las actividades de la comunidad	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 participo en la toma de decisiones de las actividades de mi comunidad	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 conozco los resultados de las acciones que se llevan a cabo en mi comunidad	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en la comunidad se promueve la participación de todos, independientemente de su género, raza, preferencia sexual, origen	Sí/No	1



Actitudes, aprendizaje y capacidad organizativa	Para los proyectos del P3x1 podemos ponernos de acuerdo en decisiones comunitarias	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en mi comunidad conseguimos el lugar y el tiempo para reunirnos	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en la comunidad conseguimos el dinero	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en la comunidad hay personas que saben organizar actividades comunitarias	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en la comunidad hay líderes que tienen conocimientos técnicos para dar seguimiento a un proyecto	Sí/No	1
	Para los proyectos del P3x1 en la comunidad hay líderes que ayudan a que se tomen y ejecuten las decisiones	Sí/No	1
Apropiación, identidad y pertenencia	Conozco las necesidades de mi comunidad para el P3x1	Sí/No	1
	Puedo identificar las soluciones a los problemas de mi comunidad	Sí/No	1
	Tengo la convicción de que mi participación contribuye al cambio de la realidad, incluyendo el P3x1	Sí/No	1
	Si queremos ver cambios, tengo que dedicar tiempo a los proyectos comunitarios, incluyendo el P3x1	Sí/No	1
Progreso económico y social	Dentro del P3x1, se hacen proyectos que mejoran la salud, educación, seguridad social, vivienda, alimentación de la gente	Sí/No	1
	Dentro del P3x1, se hacen proyectos que ayudan a la gente a mejorar su situación económica	Sí/No	1
	Dentro del P3x1, se hacen proyectos que ayudan a cubrir los servicios básicos que requiere la comunidad	Sí/No	1
	Dentro del P3x1, se hacen proyectos que aumentan la riqueza/disminuyen la pobreza de la comunidad	Sí/No	1





Confianza Institucional	En la comunidad colaboramos con el gobierno y otras instancias para resolver nuestros problemas, en especial en lo relacionado con el P3x1	Sí/No	1
	En la comunidad los habitantes comunican sus necesidades al gobierno, en especial en lo relacionado con el P3x1	Sí/No	1
	En la comunidad, el gobierno informa sobre lo que hace en general, y en especial en proyectos logrados con la participación de la comunidad, incluyendo los del P3x1	Sí/No	1

#### 10.4 Conclusiones y recomendaciones del objetivo

El concepto de desarrollo comunitario es complejo y multifactorial, y contempla como su centro la transformación misma de la comunidad en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Resulta, por lo tanto, impensable, el no considerar a la comunidad en cualquier medición de avance en materia de desarrollo comunitario. Cualquier medición deberá incorporar la realización de encuestas en comunidades, u otras formas de aplicación participativas, como grupos de enfoque. Se propone una batería de preguntas, para tal propósito.

El tipo de “intervenciones” que implican los proyectos del P3x1 en el desarrollo económico de una comunidad, no tienen la magnitud y constancia que permitirían asumir cambios tan notables en las principales variables socioeconómicas que son medidas y publicadas. Por ejemplo, sería muy aventurado pensar que los proyectos productivos que apoya el Programa vayan a modificar el PIB de un municipio. De ahí que sea difícil encontrar otros indicadores que pudiesen alimentar a éste, o ayudar a controlarlo.

Las *proxys* que se puedan encontrar para medir estos avances en participación, aprendizaje y desarrollo económico, no tendrán una causalidad directa fuerte con aquello que se desea medir.

Por otro lado, las mediciones que se puedan hacer sobre los planes de desarrollo, si bien son exactas, tampoco miden necesariamente una alineación correcta de los proyectos a las agendas regionales. Después de todo, si un plan de desarrollo municipal es escueto y poco exhaustivo, un proyecto del P3x1 tal vez no esté incluido dentro de los objetivos y líneas de acción de aquél, sin que ello implique que ese proyecto no sirva al desarrollo comunitario del municipio.

Es por ello que se propone replantear el alcance y planteamiento del indicador, para enfocarlo más en la evaluación de transformación de las comunidades a través de la percepción de los beneficiarios de los proyectos en las comunidades en donde opera.

## XI. Conclusiones y recomendaciones

### 11.1 Conclusiones y retos para el Programa

**1) Los resultados del P3x1 son visibles y comprobables y sus beneficiarios están razonablemente satisfechos.**

De la inspección de las obras de la muestra y de las entrevistas a actores y beneficiarios se comprobó la existencia de la totalidad de los proyectos de infraestructura. En general, éstos satisfacen a sus beneficiarios en términos de la atención de sus necesidades y de la valoración de su calidad.

Para el caso de proyectos productivos, una gran mayoría de ellos sobrevive después de ser financiados por el Programa. Muchos de ellos han prosperado y para casi la mitad de ellos los evaluadores estimaron su sostenibilidad y viabilidad como negocios.

Por último, la mayoría de los actores del Programa –especialmente las autoridades municipales- reconocen y aprecian el efecto benéfico y único que tiene la multiplicación de recursos por la aportación cuatripartita que caracteriza al P3x1.

**2) A pesar de la satisfacción de los beneficiarios, se ha perdido el valor que perciben en el Programa muchos de sus actores.**

Como se hizo explícito arriba, en esta investigación se identificaron claras manifestaciones de la valoración que dan los beneficiarios y actores al P3x1. Especialmente resaltan la satisfacción de los beneficiarios con las obras (al calificar positivamente su impacto y calidad), la tasa de supervivencia y evolución de los proyectos productivos, así como la posibilidad para los municipios de multiplicar sus presupuestos para infraestructura.

Sin embargo esta valoración positiva se ha perdido crecientemente por: a) la percepción parcial de actos de corrupción<sup>71</sup>, b) por la falta de transparencia, y c) la carencia de recursos que implica que se aprueben pocos proyectos, para pocas localidades o actores, y de montos demasiado pequeños.

En los casos o lugares en que la hay, la percepción sobre corrupción o a falta de transparencia tienen un efecto mayúsculo en el interés y disposición de los actores para participar en el Programa. Este efecto se magnifica o expande y afecta incluso a localidades o actores ajenos a los actos percibidos de corrupción.

En otro orden de ideas, los esfuerzos y el costo de participación de los actores en el Programa es probablemente excesivo en comparación con la cantidad y tamaño de los proyectos, y los beneficios que se derivan de ellos. Ante presupuestos comparativamente pequeños y los criterios equitativos o democráticos que prevalecen para la asignación de los escasos recursos, la mayor parte de los clubes de migrantes y municipios participantes se quedan normalmente con un solo proyecto pequeño, y a veces ninguno.

---

<sup>71</sup> Consultar el capítulo IX, en el apartado sobre Confianza y Transparencia, para conocer con mayor detalle estos hallazgos.



**3) Hoy en día y en general, el Programa no tiene las condiciones para cumplir con su objetivo esencial: promover el desarrollo comunitario mediante la intervención de los migrantes en sus comunidades de origen.**

En la mayor parte de las instancias, ya se ha desplazado al migrante del centro del Programa para atender en su lugar los intereses o agendas –por legítimos que éstos sean- de los gobiernos municipales, de líderes comunitarios o de otras instituciones u actores. Como consecuencia, son pocos los casos en que el migrante establece una verdadera interacción con su comunidad de origen para promover y patrocinar los proyectos del interés de ambas partes.

La manifestación más clara de este problema es que sólo en pocos casos los migrantes sí aportan el financiamiento que les corresponde según el espíritu del Programa (para ser suplida esa cantidad por el gobierno municipal o los beneficiarios de los proyectos). El problema también se revela en aquellos lugares en que predominan proyectos de un tipo que improbablemente habrían apoyado los migrantes *motu proprio*, pero que quizás fueron inducidos por una autoridad del Programa.

Por otro lado, y a pesar que los proyectos apoyados tienen satisfechos a sus beneficiarios, las dinámicas del Programa rara vez demuestran la intensa participación cívica y democrática que supone el verdadero desarrollo comunitario. En el mejor de los casos, las comunidades son sólo consultadas para realizar proyectos, o participa algún ciudadano supervisando la ejecución de los mismos. Pero en casi ningún lugar se observaron procesos participativos sociales en que se manifieste el poder de la comunidad y sus migrantes para activamente decidir y trabajar en las iniciativas que más abonan a su desarrollo.

Finalmente, el marco normativo en general y las reglas de operación y procedimientos de los COVAM en particular, no son conducentes a la elección de los proyectos que mejor contribuyan al desarrollo comunitario. Aunque es innegable que casi la totalidad de las obras observadas tienen a beneficiarios satisfechos, no se evidenciaron criterios para escoger aquellos proyectos que mejor lo hagan, ni requerimientos de la participación activa, cívica y democrática que supone el desarrollo comunitario.

En cuanto a los proyectos productivos, si bien las argumentaciones a su favor son en buena parte convincentes, los proyectos observados y las entrevistas con actores revelan que no hay criterios y requerimientos para promover y apoyar aquéllos que mejor contribuyen al desarrollo comunitario de una localidad.

**4) La heterogeneidad observada en el Programa se origina principalmente en la laxitud y generalidad del marco normativo y representa tanto un costo elevado para su gestión, como un obstáculo para obtener sus objetivos estratégicos.**

Las diferencias geográficas, económicas y sociales entre las entidades federativas no justifican las acentuadas diferencias con que opera el P3x1 en cada una de ellas. Más bien, se observó que la generalidad y laxitud del marco normativo permite que cada estado genere un diseño institucional adicional que se sobrepone al diseño genérico o “nacional” del Programa. No se observa que el Programa es adaptado a las circunstancias estructurales de cada estado, sino a factores coyunturales o a las idiosincrasias o intereses de los actores locales.

Como resultado, en cada estado se advierten procesos, reglas y resultados tan diversos que los responsables del Programa no tienen las posibilidades reales de dar una dirección estratégica y de asegurar el cumplimiento cabal del marco normativo nacional. En todo caso, el costo de la gestión y dirección estratégica del Programa es demasiado elevado ante tal heterogeneidad.

**5) El diseño institucional y la gobernabilidad del Programa no es eficiente y se desperdician recursos escasos al multiplicar una gestión e intervención paralela y simultánea de los actores.**

El costo total –explícito e implícito- de las funciones de gestión y de supervisión es demasiado elevado para un programa público que tiene un presupuesto limitado para una cobertura tan amplia y una dispersión en proyectos que son pequeños.

Dada la participación cuatripartita y el entorno normativo de los actores del Programa, son comprensibles las extensas actividades de organización, gestión y supervisión en que incurren. Sin embargo, la multiplicación de dichas actividades es claramente ineficiente para la dispersión del Programa y el minúsculo tamaño de sus proyectos. Para diseñar, promover, planear, aprobar, construir, administrar, reportar y supervisar solo cien metros lineales de la única calle que se pavimenta en un pueblo con el auspicio del Programa, deben desplegarse excesivos y valiosos recursos de todos y cada uno de los actores. Demostradamente, los actores no han podido aportar estos cuantiosos recursos a la gestión y supervisión del Programa, y no deberían hacerlo.

### **11.2 Recomendaciones y escenarios para el P3x1**

**Recomendación general 1. Condicionar la existencia del Programa al cumplimiento estricto de su razón de ser, que es apoyar el desarrollo comunitario con la intervención de los migrantes en su comunidad de origen.**

En la constelación de las instituciones gubernamentales y políticas públicas del Estado mexicano, existen suficientes programas que atienden tan sólidamente el desarrollo social, el desarrollo económico, la infraestructura pública y el desarrollo urbano, que harían absolutamente innecesaria la existencia del P3x1 si no fuera por la participación activa del migrante en su comunidad de origen.

La condición *sine qua non* de la participación activa y efectiva del migrante se ha enmarcado en el concepto de *desarrollo comunitario* con un claro propósito: asegurar que la intervención del migrante suponga el desenvolvimiento de la organización social, tanto en las comunidades que se benefician como en el lugar de residencia de los migrantes, de tal manera que se nutra una auténtica comunidad de intereses en los dos lados de la frontera.



Por este motivo, se recomienda que las autoridades responsables del P3x1 ponderen esta definición esencial y comprendan que es la condición única que justifica la existencia del Programa. En consecuencia, deberán diseñar las estrategias y emprender las acciones para que se revierta al Programa a su inceptión inicial.

Para ello, estas autoridades pueden aprovechar y aprender de las escasas pero suficientes instancias en que el Programa opera en cercanía al espíritu con el que fue creado. No obstante las deficiencias del Programa en muchos lugares, afortunadamente muchos migrantes mantienen una capacidad organizativa excepcional, el ánimo y generosidad para ayudar a sus comunidades de origen, así como el aprendizaje y habilidades para trabajar cooperativamente con otros actores. En paralelo, muchos líderes del sector público comprenden el valor y la dinámica de la interacción con la comunidad de migrantes y podrán reconstruir el Programa según su diseño esencial.

Un Programa que ha sido transformado denotaría las siguientes tres características esenciales:

- ✓ La organización de los migrantes es auténtica, al estar formada por una verdadera agrupación de personas que comparten un vínculo emocional con su comunidad de origen y una disposición para trabajar y efectivamente aportar recursos en beneficio de ella, tanto en el marco del P3x1 como por cualquier otra vía.
- ✓ La interacción de los migrantes con la comunidad toma la forma de la participación activa, cívica y democrática de sus miembros para determinar cuáles son los proyectos que más les benefician. Las autoridades deben valorar, fomentar y respetar dichas dinámicas de participación social, aunque ello resultara en la promoción de proyectos diferentes a los que privilegiarían con su propia política pública.
- ✓ La intervención, cooperación y patrocinio de las autoridades deben estar marcadas por una absoluta transparencia y por una comunicación abierta, efectiva y amplia con el resto de los actores del Programa.

Debe insistirse que esta recomendación no significa alterar el mandato, visión o misión del Programa. Al contrario: consiste esencialmente en asegurar que el Programa cumpla con el mandato y razón de ser con que fue creado y que sigue vigente. No se marca un nuevo rumbo, sino se endereza al Programa para que vaya hacia su destino original.

### ***Recomendaciones específicas***

#### *1.1. Consolidar un cuerpo de conocimiento sobre el Programa que ayude a comprender los retos y las posibilidades para su rediseño estratégico*

Antes de hacer los planteamientos estratégicos para recuperar el destino original del Programa, debe recolectarse y compendiarse la información relevante sobre los resultados del Programa: documentos alrededor de su creación, evaluaciones, reportes, registros de mejores prácticas y registros de las modificaciones y evolución del Programa, tanto en su normatividad como en sus planes estratégicos, operativos y administrativos.



Con este acervo documental, de manera pragmática y sencilla, deberán descubrirse y distinguirse aquellos elementos que apuntan al desempeño adecuado del Programa de aquellos que lo han desviado de su rumbo original. Entre ellos se enlistan:

- ✓ Experiencias exitosas originales que inspiraron la creación del P3x1 (como son los programas para migrantes que se concibieron en gobiernos estatales de México, o las experiencias similares en otras latitudes)
- ✓ Evolución de la estructura institucional y de la normatividad a lo largo de la historia del Programa: motivaciones y consecuencias de los cambios realizados (por ejemplo, qué problemas se quería resolver, o cuáles fueron los efectos de las modificaciones)
- ✓ Identificación y ponderación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de ejercicios de evaluación del Programa (incluyendo esta misma evaluación)
- ✓ Identificación de los hallazgos, avances, problemas y áreas de mejora recogidos en reportes de gestión y operativos del Programa, tanto a nivel nacional como a nivel estatal

El producto final de este esfuerzo debe ser un documento esquemático que sea útil para formular en seguida los planteamientos estratégicos para recuperar el rumbo del Programa. Aunque no sea necesario que su formato corresponda a ejercicios tipo FODA, sí es importante que contenga los elementos para un ulterior análisis estratégico que distinga las fortalezas y experiencias de éxito de las afectaciones, debilidades y amenazas que enfrenta el Programa.

Éste es un trabajo comparativamente sencillo y perfectamente factible, que puede ser ejecutado por la misma UMR en un periodo de dos meses.

### *1.2. Plantear los escenarios generales para la actuación del Programa*

A partir de la producción del documento que reúne y evalúa el acervo documental del Programa, deberá prepararse un documento adicional que facilite y acelere un ejercicio de planeación estratégica del Programa. En él deben plantearse los diferentes escenarios en que el Programa pueda operar realísimamente en caso que se revierta hacia su rumbo original.

La idea fundamental es que queden claros los requisitos, posibilidades y restricciones presupuestales, institucionales, organizacionales y normativos para que el Programa opere correctamente. De esta manera en un ejercicio de planeación estratégica posterior podrán decidirse de manera más ágil las acciones y estrategias para cumplir con los objetivos fundamentales, pero tomando en cuenta los mencionados requisitos, posibilidades y restricciones.

Los componentes fundamentales que se proponen para este documento son:

- ✓ Descripción de los escenarios de operación del Programa cuando éste cumple con su misión o mandato original y cuando se enfrentan los escenarios particulares que se describen en seguida.



- ✓ Descripción de las condiciones y posibilidades para que los migrantes en el exterior puedan organizarse para su actuación en el Programa y aportar efectivamente el financiamiento que les corresponde
- ✓ Descripción de las condiciones, recursos y limitantes para estimular la auténtica participación comunitaria en las localidades de origen de los migrantes
- ✓ Descripción de los escenarios, facultades, restricciones, y otros para una operación transparente entre los tres niveles de gobierno, los migrantes y las comunidades beneficiadas
- ✓ Descripción de los escenarios para la operación eficiente y efectiva del Programa y su mejora continua: ¿cómo deberían ser en general los procesos y sistemas?, ¿cómo deben y pueden escogerse los mejores proyectos?, ¿qué implica una óptima coordinación entre actores?; ¿qué tan fácil es aprender de las experiencias buenas y malas, innovar y mejorar?

Éste es un ejercicio que debe ser realizado por uno o dos profesionistas con conocimiento del Programa, con plena comprensión del documento de la recomendación específica 1.1, y con experiencia en Planeación Estratégica. El trabajo puede ser ejecutado en un periodo de un mes por personal de la misma UMR, de otras áreas de SEDESOL, o personal o empresas subcontratadas, siempre y cuando cumplan con el requisito establecido. Su factibilidad es alta, pero sujeta a que el personal que lo ejecute tenga las competencias indicadas aquí.

### 1.3. Convocar a un grupo que redefine estratégicamente al Programa

Con el insumo de los escenarios estratégicos de la recomendación específica 1.2, se propone que se convoque a un ejercicio de planeación estratégica para decidir las estrategias y acciones que reviertan al Programa hacia su concepción original. Debe notarse que este sería un ejercicio *sui generis* y más corto que los tradicionales por los siguientes motivos:

- ✓ No es necesario replantear una visión y misión del Programa. Se recomienda precisamente asegurar que se cumpla el mandato con que se creó el Programa, con la misma visión y la misma misión. Es más, se recomienda mantener la mayor parte de los planteamientos estratégicos plasmados en los documentos actuales del Programa. Si acaso, puede considerarse como una adición al “nuevo rumbo” la posibilidad que el Programa actúe de manera transversal con otras dependencias y otros ámbitos de política pública (recomendación general 4).
- ✓ No es necesario que este grupo elabore por sí mismo los elementos de un análisis FODA, pues el compendio y evaluación de documentos del Programa (recomendación específica 1.1) y el bosquejo de los escenarios estratégicos (recomendación específica 1.2) deberán ser suficientes para agilizar la planeación estratégica. En otras palabras, este grupo no decide qué debe hacerse, sino cómo específicamente pueden materializarse los escenarios planteados
- ✓ Sin embargo y a diferencia de los ejercicios de planeación comunes, el equipo deberá enfocar su trabajo en las estrategias y acciones de varias organizaciones –y no sólo del operador del P3x1– para asegurar que el Programa cumple con su mandato original. Esto significa un reto particular para la cooperación y para la distribución de responsabilidades y de facultades.

Este ejercicio debe ser organizado y convocado por la UMR, pero debería ser facilitado por un tercero experto en la materia y con conocimiento del Programa. La preparación del ejercicio debe tardar menos de un mes y su ejecución de uno a dos días. Las dificultades para su viabilidad estriban en la selección de actores que participen,

que por un lado deben ser pocos para dar agilidad y fluidez al ejercicio, pero representar auténticamente a quienes no estén presentes. Deberían convocarse a los siguientes actores:

- ✓ Oficinas centrales de SEDESOL (por ejemplo, DGEMPS, Contraloría Interna, subsecretarías relevantes)
- ✓ Selección de delegados estatales de SEDESOL
- ✓ Selección de representantes de los gobiernos estatales
- ✓ Selección de representantes de gobiernos municipales
- ✓ Selección de representantes de los migrantes (clubes, federaciones de clubes y migrantes individuales)
- ✓ Expertos en los temas de desarrollo comunitario, migración y coordinación de políticas públicas. Estos expertos pueden provenir indistintamente de los sectores social, público, académico o ser consultores especializados.

#### *1.4. Definición general de los procesos del Programa*

Al conocer las estrategias o cambios fundamentales que deben hacerse al Programa para que cumpla con su mandato original, es indispensable definir –aunque sea en este momento en un nivel general- los procesos que deberían seguir sus actores.

Aunque es importante y útil conocer los procesos con que opera actualmente el Programa, es válido hacer esta tarea sin partir de dichos procesos actuales para proponerles mejoras. De hecho, puede ser más productiva la propuesta de procesos a partir de cero, pues deben atenderse los asuntos apremiantes que se hayan descubierto y propuesto en los ejercicios estratégicos (propuestos en las recomendaciones específicas 1.2 y 1.3) y que pueden implicar un diseño de procesos muy diferente al actual.

Para esta tarea deberán contemplarse únicamente los cambios o nuevos procesos para los aspectos más definitivos para el Programa, como son los siete que se proponen aquí:

- a) **Desarrollo comunitario.** Procesos para las convocatorias a la comunidad beneficiaria de los proyectos del P3x1. Procesos para la detección y evaluación de problemas y para la selección de proyectos para promover. Procesos para el involucramiento continuo de la comunidad en la ejecución, supervisión, mantenimiento y operación de los proyectos.
- b) **Participación de migrantes en el desarrollo comunitario.** Procesos para la conformación y gestión de clubes de migrantes. Procesos para la interacción con la comunidad. Procesos para el financiamiento, promoción, evaluación, selección y supervisión de proyectos.
- c) **Transparencia.** Procesos para la comunicación abierta y comprehensiva sobre el Programa. Procesos para la rendición de cuentas. Procesos para el manejo de irregularidades.
- d) **Evaluación y selección de proyectos.** Procesos para la convocatoria, constitución y operación de COVAM y sus comités. Procesos alrededor de la evaluación y selección de proyectos.
- e) **Operaciones, ejecución y supervisión.** Procesos para la concurrencia de actores en las tareas de ejecución y supervisión de proyectos, con una distribución más eficiente y menos redundantes de las mismas.
- f) **Gestión y administración: presupuestos, contabilidad, organización, información.** Procesos para la concurrencia de actores en las tareas gestión y administración.





- g) **Calidad, innovación y mejora continua.** Procesos para la evaluación del Programa. Procesos para la innovación y aprendizaje organizacional. Procesos para la mejora continua del Programa, tanto a nivel nacional como en su ejecución a nivel estatal o municipal.

Esta tarea tiene mayor complejidad y alcance que otras, por lo que es recomendable la contratación de consultores expertos que las realicen. Se insiste en que para esta etapa de cambio del Programa, los procesos deben ser definidos de manera general únicamente. El ejercicio puede llevarse a cabo en cuatro meses. Aunque las técnicas estandarizadas para el mapeo y diseño de procesos hacen factible la tarea, su éxito depende fundamentalmente de la disposición de los actores para colaborar con un equipo de consultores que se subcontratara.

#### *1.5. Diseñar un plan para el relanzamiento del Programa*

Una vez que se cuenta con las estrategias y acciones que asegurarían que el Programa cumpla nuevamente con su mandato original, debe elaborarse un plan ejecutivo para su relanzamiento, pues es crítico que se calculen y organicen los recursos, responsabilidades y actividades para que efectivamente se ejecuten las estrategias y acciones acordadas. Este plan deberá contener lo siguiente:

- ✓ Plan específico para el cambio en el marco normativo del Programa (ver recomendación general 2)
- ✓ Plan específico para el cambio a detalle de los procesos del Programa (más allá de los avances señalados en la recomendación específica 1.4)
- ✓ Plan específico para la operación del Programa y su transición de su estado actual al escenario deseado (ver recomendación general 3)
- ✓ Plan de gobernabilidad: responsabilidades, facultades o atribuciones, toma de decisiones, solución de conflictos
- ✓ Plan específico de cambio organizacional: comunicación, cambios institucionales y en la organización, resistencia al cambio, capacitación y apoyo para el cambio.
- ✓ Plan de promoción: comunicación de los cambios, estrategia de comunicación permanente, publicidad.

Estas tareas deben ser ejecutadas por la UMR en su calidad de responsable del Programa, pero puede ser asistida por consultores expertos en la materia. Es necesario que este plan tenga los insumos y retroalimentación del grupo que ejecutó la planeación estratégica. Estas tareas deben llevar dos meses y son de factibilidad alta si se cuenta con el ingrediente de un óptimo ejercicio de planeación estratégica.

**Recomendación general 2. Revisar el marco normativo integral con que opera el Programa para reconstruirlo de tal manera que se corrijan y superen las deficiencias actuales y se consiga una operación apegada a su razón de ser.**

La transformación estratégica del Programa para que opere según el espíritu con el que fue creado requiere de la necesaria adecuación de su marco normativo. Si bien hoy en día la letra de muchas leyes, reglas, normas y procesos del Programa parecieran apuntalar este espíritu original, la generalidad de algunas reglas y la disposición de las autoridades para aplicarlas con laxitud permitió que con los años se desvirtuara el Programa.



Ante ello, las autoridades deberán revisar integralmente el cuerpo de la normatividad, instituciones y los procesos del Programa para corregir y superar las deficiencias y errores actuales y conseguir una actuación apegada a la razón de ser del Programa. Como resultado deberá ser evidente la superación de los vicios actuales y el estímulo y nutrición de las buenas prácticas del Programa, en escenarios como los siguientes:

- ✓ Las organizaciones de migrantes son auténticas y sólo operan aquellas que efectivamente se organizan para aportar recursos para su comunidad. No hay “clubes fantasma” o venta de “firmas” o “toma de nota”.
- ✓ La representación comunitaria es efectiva y vigila los intereses tanto de los migrantes como de la comunidad que apoyan. Los clubes espejo son auténticas organizaciones de miembros de la comunidad que mantienen contacto activo con los migrantes ante un fin compartido.
- ✓ Los gobiernos no se sirven del Programa promoviendo los proyectos de su propia agenda y consiguiendo o comprando la “firma” del migrante para multiplicar sus recursos, sino que complementa los recursos económicos del migrante en la comprensión y aceptación que la participación cívica y democrática genera los proyectos que mejor atienden las necesidades de la comunidad.
- ✓ Los procesos e instrumentos de comunicación y de gestión son abiertos, transparentes y universales por comprender el manejo de recursos que son estrictamente públicos y comunitarios.
- ✓ Los mecanismos y criterios para la promoción y evaluación de proyectos estará orientado a seleccionar aquellos proyectos que mejor contribuyen al desarrollo comunitario, incluyendo a los proyectos productivos.
- ✓ Los procesos de gestión y toma de decisiones observan mayor equilibrio entre las autoridades por un lado y las comunidades y los migrantes por la otra, pues las primeras reconocen lo extraordinario de la acción de los últimos en la solución de problemas que son públicos.

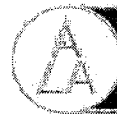
### ***Recomendaciones específicas***

#### *2.1 Hacer un compendio del cuerpo normativo alrededor del Programa y evaluar qué componentes están mejor alineados a su redefinición estratégica*

Como fue detectado en esta evaluación, el Programa se ejecuta con una heterogeneidad que no se explica por la diversidad geográfica y sociodemográfica de los estados en que opera. Ante unas reglas de aplicación universal pero que son demasiado laxas y generales, aparentemente cada estado ha tomado la libertad de operar el Programa según sus propias consideraciones.

Ante esta heterogeneidad es preciso conocer sistemáticamente el conjunto de reglas, tanto nacionales como estatales, con que opera el Programa en la geografía nacional, entre las que se incluyen:

- ✓ Reglas de Operación con que ha operado el Programa (nivel nacional o general)



- ✓ Reglamentos generales del Programa con aplicación estatal
- ✓ Reglas para la operación del COVAM y sus comités
- ✓ Otras normas que afecten directa y sustancialmente al Programa: actuación de secretarías de desarrollo social o del migrante, compras y obras gubernamentales, coordinación entre niveles de gobierno, etc.

El análisis de este compendio normativo debe ser sencillo y con fines pragmáticos, para resolver las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué tanto se norma la actuación del Programa en los estados? ¿Hay una normatividad precisa y amplia? ¿O es más bien parcial y laxa?
- ✓ ¿En qué medida difieren las reglas entre los estados?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores prácticas observadas?
- ✓ ¿Qué normas son más conducentes a producir los resultados deseados para el Programa?

A partir de este análisis pragmático deberán tomarse decisiones sobre la arquitectura del marco normativo para definir en qué ámbito gubernamental se reglamenta cada aspecto de la operación del Programa (ver la recomendación específica 1.4 como una sugerencia de los aspectos a revisar). El producto final de esta actividad debe ser un esquema o mapa que deje claras las normas que deben cambiar para cada uno de los actores.

Por tener esta actividad un fin pragmático, debería ser desarrollado por uno o dos profesionistas con conocimiento del Programa y con la experiencia en las normas legales que rigen actividades como la de este programa público. Su duración debe ser menor a dos meses y su factibilidad depende de la facilidad con que puedan obtenerse las normas que son más importantes para la operación del Programa en las entidades federativas. Por otra parte, es fundamental que este análisis se haga con un enfoque más pragmático que de técnica jurídica (pues en otro momento y lugar las instituciones y profesionistas con las facultades adecuadas deberán hacer los cambios jurídicos apropiados).

## *2.2 Elaborar un plan o propuesta de cambio de normatividad para los aspectos más relevantes del Programa y su estrategia de cambio*

Ante las necesidades de reorientación del Programa a su razón de ser original, las estrategias formuladas para ello, y conociendo la arquitectura normativa con que opera hoy en día el Programa, debe decidirse cuáles son las reglas o normas que deben cambiarse.

El cambio de la normatividad debe ser táctico: en primer término, deberá contemplar los diferentes aspectos de la operación del Programa y atenderlos de manera directa y especial, pero al tiempo que procura una integración armónica de todo el marco normativo. En segunda instancia, deberá comprender la relevancia que tiene cada cambio y establecer su prioridad. Por último, debe tomar en cuenta las dificultades naturales para alterar un marco normativo entre organizaciones gubernamentales de diferentes órdenes y geografías.



Los aspectos que se perciben como más relevantes para la operación del Programa y para los que deberían hacerse propuestas de cambio en su normatividad son<sup>72</sup>:

- a) **Desarrollo comunitario.** Creación de una nueva normatividad -práctica y sencilla- que enmarque la participación de los habitantes de una comunidad en la identificación de sus propios problemas, en la selección de los proyectos que mejor atiendan dicha problemática, y en la supervisión, mantenimiento y operación de los proyectos resultantes
- b) **Participación de migrantes en el desarrollo comunitario.** Revisión y adecuación de la normatividad vigente para la conformación y operación de clubes y federaciones de migrantes. Nueva normatividad – práctica y sencilla- para enmarcar la participación de los migrantes en el desarrollo comunitario. Nueva normatividad -práctica y sencilla- para asegurar la contribución financiera de los migrantes a los proyectos del Programa.
- c) **Transparencia.** Nueva normatividad –práctica y sencilla- para transparentar las actividades más críticas del Programa, como son las compras gubernamentales, la toma de decisiones, evaluación y selección de proyectos, y el financiamiento de los mismos. Esta normatividad deberá montarse absolutamente sobre el cuerpo normativo existente en la materia, y tan solo complementar o añadir componentes que sean efectivos y de relevancia para los actores del Programa.
- d) **Evaluación y selección de proyectos.** Revisión y adecuación de la normatividad existente en materia de evaluación y selección de proyectos, incluyendo reglas de votación, criterios específicos en la selección de proyectos y reglas de asignación de presupuestos.
- e) **Operaciones, ejecución y supervisión.** Nueva normatividad –práctica y sencilla- alrededor de la ejecución de los proyectos, principalmente en cuanto a la concurrencia de los actores del Programa, de tal manera que aunque se asegure la efectividad de las operaciones, no se incurra en gastos excesivos por duplicidad en la participación de actores.
- f) **Gestión y administración: presupuestos, contabilidad, organización, información.** Revisión y adecuación de la normatividad existente en materia del manejo administrativo y presupuestal del Programa. Revisión y adecuación de la normatividad existente para la organización alrededor del Programa, especialmente para la convocatoria, constitución y operación del COVAM. Nueva normatividad –práctica y sencilla- para distribuir de manera más eficiente las tareas de operación, supervisión y administración del Programa entre sus diferentes actores. Nueva normatividad –práctica y sencilla- para las tareas de información, lo que debe incluir sistemas para la gestión de proyectos (como el SIG-P3x1), como sistemas para la colaboración, el seguimiento de proyectos, y la rendición de cuentas.
- g) **Calidad, innovación y mejora continua.** Nueva normatividad –práctica y sencilla- alrededor de nuevas tareas para la evaluación y mejora continua del Programa. Nueva normatividad –práctica y sencilla- para el manejo de la innovación en el Programa.

Nuevamente, se insiste en que este plan debe ser táctico y ponderar el valor y urgencia de los cambios en la normatividad *vis a vis* las dificultades para alterar la normatividad entre los actores gubernamentales de diferentes

---

<sup>72</sup> Estos aspectos corresponden a los propuestos en la recomendación específica 1.4, relativa a los procesos que deben cambiarse o innovarse.



órdenes y geografías. Asimismo, se recalca que aquí deben trazarse las propuestas de cambios en la normatividad, y asignar la tarea del cambio en sí mismo a las organizaciones competentes en la materia.

Esta tarea tiene mayor complejidad y alcance que la de la recomendación específica anterior, por lo que es recomendable la contratación de consultores expertos que trabajen con profesionistas gubernamentales que conozcan el marco normativo vigente (como son quienes hayan realizado la recomendación específica 2.1). La tarea puede completarse en tres meses y su factibilidad es alta al tratarse tan solo de propuestas específicas de cambio en la normatividad. Los cambios mismos o finales de la normatividad pueden ser mucho más prolongados y de una factibilidad mucho menor.

### **Recomendación general 3. Reducir la cobertura del Programa e intensificar su penetración exclusivamente en las localidades en donde se opere con apego estricto a su razón de ser y su correspondiente normatividad**

Ante una normatividad más amplia o más estricta y un diseño institucional que desincentive los intereses ajenos al desarrollo comunitario y a la auténtica intervención de los migrantes, es probable que muchos actores no deseen o no puedan participar en un Programa reconfigurado. Plausiblemente disminuiría la cobertura del Programa como consecuencia.

Ante la remota posibilidad de incrementar sustancialmente el presupuesto del Programa, esta reducción en la cobertura es absolutamente deseable de tal manera que se liberen y se dirijan los escasos recursos hacia aquellas localidades y actores que sí cumplen tanto con una normatividad más estricta, como con un diseño más estratégico del Programa.

La reorientación de recursos generará en consecuencia mayor intensidad y mayor escala para producir efectos más visibles en el desarrollo comunitario y en el vínculo de los migrantes con sus comunidades de origen. Una misma comunidad, un mismo municipio o un mismo club de migrantes podrá ver muchos más proyectos aprobados y de mayor tamaño. En otras palabras, será mejor tener un P3x1 que opere en menos localidades, con alta visibilidad, impacto demostrado y probada transparencia, que un programa repartido en casi todo el país, pero que nadie reconoce, que no genera suficiente entusiasmo y compromiso y que no ha tenido un suficiente impacto en el desarrollo comunitario.

Aunado a la mayor intensidad con que opere el P3x1 al cubrir menos localidades y actores, se sugiere establecer periodos más largos en que esté asegurada la cobertura del Programa, de tal manera que los actores puedan tener mayor certidumbre para la planeación de sus recursos y de sus actividades y que tengan un tiempo suficiente para madurar su operación, mejorar su desempeño y cumplir con las metas establecidas. Aquí se sugiere establecer tres años como el periodo en que los actores y localidades participan en la cobertura del Programa, antes de ser evaluados de nuevo para continuar o no su participación.

En la medida en que los resultados de un Programa más concentrado en menos localidades sean demostrables, sin lugar a dudas las autoridades podrán gestionar mayores presupuestos para aumentar su cobertura, sin detrimento de la intensidad con que se atiende a cada lugar y actor.



## Recomendaciones específicas

### 3.1 Estrategia de evaluación de los participantes del P3x1

Tal como se explicó en la recomendación general 3, es previsible que muchos actores decidan no participar en el P3x1 ante reglas más estrictas y ante otros incentivos para volver a poner al migrante en el centro del Programa. Este fenómeno de *autoselección* puede tomar varias formas:

- ✓ Migrantes que deciden no participar por no tener la capacidad o voluntad para reunir y aportar el 25% del financiamiento de los proyectos que promueven.
- ✓ Gobiernos municipales o estatales que no desean apoyar los proyectos que auténticamente desean y financian los migrantes, por no coincidir con su propia agenda de desarrollo de infraestructura.
- ✓ Actores que prefieren no actuar ante nuevas obligaciones de transparencia, mecanismos de auténtica participación comunitaria y cambios en los esquemas de toma de decisiones o evaluación y selección de proyectos.
- ✓ Localidades en las que no es posible la organización social y participación comunitaria para la detección y evaluación de necesidades y las propuestas y elección de proyectos.

Aunque es probable que los procesos de autoselección sean suficientes para disminuir la cobertura geográfica del P3x1 y aumentar su intensidad e impacto en aquellos lugares en que sí opere, el Programa debe contar con una mecánica para la selección de los actores con los que mejor pueda trabajar y con los que asegure su mayor impacto. Es decir, si el Programa tiene recursos relativamente escasos y limitados, debería conocer cuáles son las oportunidades en la ejecución del Programa que generan mayor impacto en el desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes mexicanos.

Ante esta necesidad, es indispensable contar con un mecanismo para la evaluación consistente, integral y sistemática de la actuación del Programa, no sólo en su nivel general (como se presenta en el capítulo X correspondiente a los indicadores del P3x1), sino también a nivel de los estados, los municipios o localidades y los clubes o federaciones de migrantes. El mecanismo propuesto tendría tres componentes:

- a) **Criterios de evaluación.** Deberán analizarse cuáles son los objetivos y resultados que se desea medir, y por ende estimular y controlar.
  - ✓ Variables sobre el cumplimiento con la normatividad del Programa
  - ✓ Variables sobre el cumplimiento de metas del Programa
  - ✓ Variables sobre el impacto de los proyectos del Programa
  - ✓ Variables sobre aspectos deseables del Programa (por ejemplo, mayor participación comunitaria, innovación, mayor eficiencia, etc.)
  - ✓ Criterios para la fijación de metas para los actores o localidades
  
- b) **Información y sistemas.** Es necesario identificar las fuentes de la información para la evaluación, así como las técnicas y tecnologías para la administración y sistematización de la información.
  - ✓ Datos sistematizados y exógenos (por ejemplo, estadísticas producidas por terceros)



- ✓ Datos producidos por los actores del Programa
  - ✓ Información procesada por terceros (por ejemplo, reportes de evaluación hechos por terceros)
  - ✓ Información procesada por actores del Programa (por ejemplo, reportes cualitativos o de evaluación hechos por los mismos actores evaluados)
  - ✓ Sistemas de información: sistematización y organización de la información, tecnologías o plataformas, administración del sistema
- c) Mecánica de la evaluación. Tendrán que definirse los métodos y procesos para una evaluación sistemática y consistente.
- ✓ Definición de los indicadores que midan o evalúen los criterios elegidos
  - ✓ Selección de métodos de interpretación de los indicadores
  - ✓ Procesos para la obtención y sistematización de la información y para la medición de los indicadores (responsables, frecuencia, actividades y recursos)
  - ✓ Procesos para los ejercicios de evaluación a partir de los indicadores y la información disponible (responsables, frecuencia, actividades y recursos)
  - ✓ Procesos para establecer o negociar metas con los actores o localidades

El resultado final de esta actividad debe ser una estrategia integral de evaluación y administración del desempeño, que aplique tanto para localidades como para actores del P3x1. Esta estrategia deberá ser útil para el sistema de indicadores global del Programa, como el que se refiere en el capítulo X de esta evaluación si se decidiera mantenerlo. Precisamente se recomienda aquí reconsiderar todo el esquema de evaluación del Programa, incluyendo su sistema global de indicadores. El trabajo deberá incluir también un programa de implementación con los actores del Programa. Como resultado, la estrategia integral de evaluación cumple con múltiples propósitos:

- ✓ Evaluación de las localidades y actores del Programa para estimular, controlar y corregir su actuación según los objetivos del Programa
- ✓ Insumos para la evaluación global del Programa
- ✓ Criterios para la selección de localidades y actores para la ejecución del Programa, según su estrategia de cobertura (ver la recomendación específica 3.2)
- ✓ Insumos para reportes y ejercicios de rendición de cuentas

Estas tareas deberán ser realizadas por los responsables del Programa, pero acompañados de las áreas competentes de SEDESOL y con el apoyo de consultores expertos en desempeño gubernamental. Su duración no debe exceder dos meses. La viabilidad para desarrollar el ejercicio con éxito es mediana, pues es frecuente que en estos esfuerzos no se determinan adecuadamente los criterios de evaluación, que los indicadores no son los apropiados para los criterios elegidos, y que las mecánicas de la evaluación no son prácticas o realistas. Sin embargo, con el apoyo profesional competente pueden superarse estos retos.



### 3.2 Estrategia de cobertura basada en la evaluación de los participantes del P3x1

Como fue presentado en la recomendación específica anterior y en la recomendación general 3, en una dinámica de *autoselección*, es probable que muchos actores decidan no participar en el P3x1. Sin embargo y aunque la dinámica de autoselección fuese suficiente para disminuir la cobertura del Programa e incrementar su fuerza e impacto en aquellos lugares en los que sí opere, deben establecerse criterios estratégicos para decidir en dónde se prefiere que opere el Programa. Se propone que una estrategia de cobertura del P3x1 tenga los siguientes dos componentes:

- a) **Criterios para la selección prioritaria de localidades y actores.** Deberán elegirse y ponderarse los criterios que ayuden a escoger los lugares y los actores para la operación del Programa, como son:
  - ✓ Resultados de la evaluación de localidades y actores (ver la recomendación específica 3.1)
  - ✓ Variables sociodemográficas: intensidad migratoria de la localidad, marginación, desarrollo económico y actividades económicas, grupos poblacionales (jóvenes, mujeres, indígenas, adultos mayores, etc.)
  - ✓ Prioridades y alineación a objetivos de política pública (desarrollo social y combate a la pobreza, desarrollo comunitario, desarrollo económico y de la competitividad, etc.). Al respecto, ver la recomendación general 4.
  
- b) **Planeación de la cobertura ante los criterios de selección.** Es necesario planear los recursos y actividades del P3x1 ante la aplicación de los criterios de cobertura, con elementos como son:
  - ✓ Plazos en los que se aplica la estrategia de cobertura (por ejemplo, se proponen periodos de actuación de tres años para los actores o localidades elegidas, tiempo para el que se fijan metas y se asignan recursos del Programa, y en que se miden los resultados para una nueva evaluación al finalizar el periodo).
  - ✓ Planeación de los recursos presupuestales, institucionales y organizacionales para la operación con los actores y las localidades elegidas
  - ✓ Planeación del acompañamiento con los actores y las localidades elegidas, que incluye la capacitación, difusión del Programa, asesoría técnica y legal, entre otros
  - ✓ Gestiones para la coordinación interinstitucional entre actores, de tal manera que queden claras las atribuciones y responsabilidades ante las decisiones de cobertura del Programa

La definición de esta estrategia de cobertura es una responsabilidad central de la UMR y debe estar alineada estrictamente a la estrategia de evaluación reseñada en la recomendación específica 3.1. Para la especificación de los criterios para elegir la cobertura, los responsables del Programa podrán acompañarse de los profesionales o consultores que hubieran trabajado en la estrategia de evaluación de actores y localidades. Estas tareas pueden desarrollarse en dos meses. Su viabilidad es mediana porque depende de que la ponderación dada a los criterios de selección de actores y localidades sea consistente con los objetivos del Programa y que resulte en una cobertura que parezca razonable a sus líderes.



#### **Recomendación general 4. Convertir al P3x1 en un instrumento transversal para acelerar las acciones públicas con la intervención de los migrantes en diversos ámbitos de política pública**

Si el P3x1 demostrara ser efectivo en el desarrollo comunitario por la intervención de los migrantes en sus comunidades de origen, su actuación no debería estar circunscrita a las atribuciones y marco de política pública de SEDESOL. Si el Programa es bueno, no habría por qué no pensar en un programa equivalente en otros ámbitos o en otras instituciones.

De hecho, es razonable la crítica que se ha hecho sobre la incongruencia institucional y de política pública cuando SEDESOL opera este programa, dedicado primordialmente a la infraestructura urbana. Sin lugar a dudas, en otras dependencias (como SEDATU, entre otras) hay mayores competencias y atribuciones para el desarrollo urbano. De la misma manera, otras dependencias tendrían mayor capacidad y éxito impulsando la competitividad regional con el apoyo a proyectos productivos (como son, por ejemplo, INADEM y PRONAFIM).

Sin embargo, por la naturaleza del concepto de desarrollo comunitario y por el interés en mantener y enriquecer el vínculo entre los migrantes y sus comunidades de origen, es precisamente la SEDESOL la institución que tiene la vocación adecuada para organizar y operar el P3x1.

Por ello se propone que la SEDESOL diseñe y organice el P3x1 como un instrumento transversal para que los migrantes puedan influir y acelerar el desarrollo de sus comunidades a través de diversos programas públicos en materias como son desarrollo urbano, educación, salud, turismo, cultura, desarrollo de pueblos indígenas y medio ambiente, pero que son operados por dependencias diferentes a SEDESOL.

Esto significa que el Programa –bajo la conducción de SEDESOL- se encargaría de promover y regular la organización de los migrantes y su intervención en sus comunidades de origen, pero colgándose de la promoción y selección de proyectos en aquellos programas públicos que abrieran la puerta al acelerador y al motor de desarrollo comunitario que patentemente caracterizarían al Programa.

De esta forma, el P3x1 promovería la organización y la intervención de los migrantes en sus comunidades de origen, pero sus proyectos serían ejecutados, gestionados y supervisados por aquellas dependencias especializadas en los ámbitos de política pública en que opere el programa.

Los beneficios de esta estrategia son múltiples:

- ✓ Las localidades y actores que operen con el Programa contarían con una cartera amplia de opciones para incidir con más impacto y con más tino en el desarrollo comunitario.
- ✓ Los costos de operación, gestión y supervisión se desplazan y concentran en otras instituciones con la capacidad y especialización correspondiente a su ámbito de política pública (por ejemplo, desarrollo urbano, educación o medio ambiente), liberando a SEDESOL de estas responsabilidades y concentrando su trabajo y recursos en la promoción de la organización de los migrantes y su intervención en comunidades.



- ✓ El presupuesto extendido del Programa se multiplicaría en la medida en que los programas de otras dependencias aprovechen al P3x1 como un instrumento de multiplicación de recursos y de desarrollo comunitario.

Esta recomendación general presenta ciertamente muchos retos para la coordinación interinstitucional<sup>73</sup>, pero no debería resultar extraña, pues hoy en día muchísimos programas gubernamentales –de la SEDESOL y de otras dependencias federales y estatales- operan en un paralelo cercano al P3x1, con la concurrencia institucional de los tres niveles de Gobierno<sup>74</sup>. Si esos programas ya cuentan con la participación y cooperación de varios actores, ¿por qué no sumar a los migrantes?

Por último, para la valoración de esta recomendación general, debe tomarse en cuenta la grave afectación que significa para la gestión pública la duplicidad de programas. Se evitarán precisamente duplicidades en la medida en que el P3x1 deje de ser un ejecutor de acciones de desarrollo urbano (con proyectos de infraestructura) y de desarrollo económico o competitivo (con proyectos productivos) y se oriente exclusivamente a la promoción y organización del desarrollo comunitario y la participación de los migrantes, y deje en la responsabilidad de otras dependencias dichas acciones.

### **Recomendaciones específicas**

#### *4.1 Mapa de las políticas públicas y los programas públicos para el desarrollo comunitario*

Aunque el concepto de desarrollo comunitario sea un tanto ambiguo<sup>75</sup>, como mínimo incluye la participación de los miembros de una comunidad en la discusión, valoración y ejecución de las iniciativas que contribuyan al desarrollo en diferentes ámbitos: económico o productivo, de calidad de vida, cultural, medioambiental y muchos otros. Por eso, es importante tener claridad sobre el conjunto de programas gubernamentales que al mismo tiempo inciden efectivamente en el desarrollo comunitario y que son susceptibles de incluirse en la mecánica de funcionamiento del P3x1, es decir, que puedan dar cabida a la participación activa de los migrantes con sus comunidades de origen.

El enfoque de este trabajo debe ser pragmático y debe producir tan solo una matriz que lista los programas gubernamentales, su ámbito de política pública y la valoración de la posibilidad que se inserten aunque sea

---

<sup>73</sup> Debe admitirse que aunque la cooperación interinstitucional es obligada para todos los actores gubernamentales, esta recomendación tiene una menor factibilidad de implementación por la probable escasa voluntad para incurrir en el esfuerzo de coordinar las acciones de diversas dependencias en un esquema de cooperación novedoso.

<sup>74</sup> De hecho, en el trabajo de campo se observaron los proyectos de dichos programas y los entrevistados confundían ocasionalmente el origen institucional de los proyectos, pues la mecánica de colaboración interinstitucional del P3x1 era similar a la de aquellos programas, con la excepción que no incluían al migrante entre sus actores.

<sup>75</sup> Ver las notas al respecto en el desarrollo del marco analítico presentado en esta evaluación.

parcialmente en la mecánica del P3x1. Esta tarea puede ser realizada por un profesionista con suficiente conocimiento y acceso a la información de los programas gubernamentales federales de diferentes dependencias. La actividad puede terminarse en menos de un mes y tiene una factibilidad alta.

#### *4.2 Estrategia para que el P3x1 concentre e intensifique su labor en la organización de migrantes en el exterior y en el desarrollo comunitario con la participación de los migrantes*

El P3x1 tiene amplia y suficiente experiencia en la organización de los migrantes en el exterior para promover su contribución en el Programa, lo que debe ser aprovechado. Son de notarse también los trabajos de los consulados de México en el exterior y la estrecha colaboración con la SEDESOL. Sin embargo y según fue encontrado en el trabajo de campo y reportado en el capítulo IX de este documento, muchos clubes de migrantes parecen tener una existencia y actuación acotada por las actividades administrativas del Programa. En contraste, se encontraron numerosos clubes con auténtica participación activa de sus miembros en diversas actividades relacionadas con mantener su vínculo con México, ya fueran las propias para financiar y promover proyectos del P3x1 u otras actividades sociales y culturales.

Ante ello, y aprovechando sus experiencias y capacidades, el P3x1 debe intensificar la labor para lograr que los clubes de migrantes observen las siguientes características:

- ✓ Conformación de clubes con una participación auténtica y verificada de migrantes (al respecto, son de subrayarse los avances para evitar la conformación de “clubes fantasma”).
- ✓ Funcionamiento orgánico y autónomo. Esto es, un club sano procura influir en su comunidad de origen y en fortalecer el vínculo de sus migrantes con México por sí mismo y en complemento a su participación en el P3x1<sup>76</sup>.
- ✓ Estrechamiento del vínculo entre los migrantes y su comunidad de origen mediante el intercambio de información, experiencias y actividades alrededor del desarrollo comunitario.
- ✓ Involucramiento de los migrantes individuales en el proceso de identificación y valoración de las necesidades de su comunidad de origen y la propuesta de los proyectos que las atienden

Por otra parte, la SEDESOL deberá identificar y evaluar sus propias capacidades para fomentar la organización social para el desarrollo comunitario desde el P3x1. Si estimara que no tiene suficientes capacidades, deberá formular un plan para desarrollarlas o mejorarlas, pues es vital que para este programa (y quizás otros) deba mostrar su contribución única y quizás insustituible en el desarrollo comunitario. Este plan debe comprender los modelos de desarrollo comunitario, las tácticas de intervención para fomentarlo, el desarrollo de capacidades profesionales y de operación y los mecanismos de gobernabilidad para trabajar cooperativamente con otros

---

<sup>76</sup> Esto no sugiere que la exclusiva participación de un club en el P3x1 es en sí misma mala, sino tan solo que es natural que los clubes busquen otras avenidas diferentes al Programa.

actores, ya sean autoridades locales (como son municipios y ayuntamientos o delegaciones municipales), organizaciones sociales, o representantes de la comunidad local.

La estrategia resultante debe contener los siguientes elementos:

- a) Propuesta de adaptación y mejora a las actividades de la SEDESOL en el exterior, incluyendo la colaboración con la Secretaría de Relaciones Exteriores y sus consulados.
- b) Esquemas para fomentar la actividad organizacional, social y comunitaria de los clubes de migrantes
- c) Esquemas para facilitar e intensificar el vínculo de los clubes de migrantes con su comunidad de origen, particularmente en actividades asociadas al desarrollo comunitario
- d) Especificación de los modelos de desarrollo comunitario que la SEDESOL quiere promover mediante el P3x1
- e) Estrategias para la intervención para fomentar el desarrollo comunitario en las localidades que participen en el Programa
- f) Planes para el desarrollo o mejora de capacidades para fomentar el desarrollo comunitario
- g) Estrategia de gobernabilidad para la interacción y cooperación con instituciones y organizaciones locales

Este trabajo debe ser ejecutado por la misma UMR como parte esencial de sus definiciones estratégicas, aunque pueda acompañarse de expertos en desarrollo comunitario (de la SEDESOL o externos). Las actividades pueden desarrollarse en menos de dos meses. El componente de organización de los migrantes tiene una alta factibilidad en vista de los avances en la conformación de clubes y las capacidades del personal de SEDESOL y de los consulados en el exterior. Sin embargo, el componente de desarrollo comunitario tiene una baja viabilidad por la probable falta de experiencia en desarrollo comunitario, o bien, por la reticencia con que algunos actores puedan ver este concepto.

#### *4.3 Desarrollo de la estrategia integral de participación de otros programas públicos y de coordinación interinstitucional*

La concentración de la actividad del P3x1 en la coordinación del Programa, la organización de los migrantes en el exterior y el fomento al desarrollo comunitario puede materializarse con tres escenarios –y sus respectivas combinaciones o variantes:

- a) El P3x1 como plataforma organizativa para la participación de migrantes en proyectos de desarrollo comunitario de programas de terceros.

Este es el escenario que se valora como el más propicio para la recomendación general 4. Como se ha dicho repetidamente, aquí el P3x1 concentra su actividad en la organización de los migrantes en el exterior y en el fomento del desarrollo comunitario, de tal manera que otros programas y otras dependencias utilicen los

mecanismos de confluencia de autoridades con migrantes para financiar proyectos de desarrollo comunitario. Esto es, los programas de otras dependencias pueden abrir la puerta a una variante de financiamiento y organización de sus proyectos montándose en la estructura del P3x1. Además de la organización comunitaria y de migrantes, el Programa hace las labores tradicionales de coordinación y gestión (incluyendo COVAM, la evaluación del Programa y, en general, su dirección estratégica). Por su parte, cada programa participante es responsable de la ejecución y supervisión de sus propios proyectos.

- b) El P3x1 como fuente para el financiamiento concurrente de programas de terceros con la participación de migrantes en el desarrollo comunitario.

En una variación del escenario (a), los propios presupuestos del P3x1 se aportan a los programas de terceros (para financiar el 25% o un porcentaje menor de cada proyecto), o bien, conforman un fondo presupuestario que puede ser usado por otros programas que operen bajo la modalidad del P3x1. De cualquier manera, el P3x1 debe centrarse en la organización comunitaria y de migrantes, aunque puede o no involucrarse en la ejecución y supervisión de los proyectos que financia.

- c) El P3x1 como coordinador de los esfuerzos integrales de las autoridades para la participación de migrantes en el desarrollo comunitario.

En un escenario más complejo que los (a) y (b), el P3x1 es responsable de coordinar la intervención integral de las autoridades en el desarrollo comunitario de una localidad, responsabilizándose de la conformación de una oferta de opciones para la ejecución de proyectos, que parten de los programas públicos que puedan operar bajo la modalidad del P3x1. Esta alternativa no es recomendable por multiplicar las responsabilidades del Programa y volverlas extremadamente complejas.

Como fue expresado, aquí se recomienda el escenario (a) en el que se especializan los trabajos del P3x1, se liberan recursos para la organización comunitaria y de migrantes y para la coordinación del Programa, a la vez que otras dependencias aportan el caudal de sus programas, presupuestos y capacidades a la modalidad de operación del P3x1. Si ésta es la opción elegida por los responsables del Programa, se recomienda elaborar una estrategia que contenga:

- ✓ Desarrollo de la oferta del P3x1 para otros programas gubernamentales
- ✓ Propuesta de reglas para el involucramiento de otras instituciones y programas, alineadas al marco normativo general del Programa
- ✓ Propuesta de formas de participación, responsabilidades y atribuciones. Aquí deben incluirse toma de decisiones (como es mediante el COVAM), la ejecución de proyectos y su supervisión, así como la intervención o no de las instituciones terceras en la dirección del Programa
- ✓ Medios adicionales de gobernabilidad y rendición de cuentas, pues ante la presencia de más instituciones, es probable que no sean ni suficientes ni adecuados los existentes o los propuestos en este documento.



Estas actividades deben ser desarrolladas como responsabilidad central de la UMR y pueden tener una duración de hasta tres meses. El desarrollo de la estrategia misma no tiene retos mayores de viabilidad. Sin embargo y al igual que con la recomendación general 4 y sus otras recomendaciones específicas, su factibilidad es baja debido a la probable falta de voluntad de las instituciones para enfrentar las dificultades y esfuerzo que significan la cooperación interinstitucional, especialmente bajo nuevas dinámicas o condiciones, como son las que aquí se proponen

### 11.3 Análisis de Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del P3x1

**Cuadro XI.1 FODA**

<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
<b>Tema u objetivo específico de la evaluación</b>	<b>Fortaleza y Oportunidad / Debilidad o Amenaza</b>	<b>Hallazgo al que se hace referencia</b>	<b>Recomendación</b>
Población beneficiada, satisfacción, beneficios/Participación y cooperación	Reconocimiento de las bondades del programa por parte de casi todos los participantes (Fortaleza)	El programa es considerado como benéfico por casi todos los participantes. La comunidad considera que los proyectos realizados son de calidad, de mucha importancia y que no hubieran sido realizados sin el programa. Los beneficiarios de las obras son fácilmente identificables, y se encuentran satisfechos con las obras. (Hallazgos a, e, f, j del Objetivo Específico 1)	Aprovechar este entusiasmo para fomentar una participación más organizada y autogenerada, por parte de la comunidad.
Proceso y planeación de obra	Las obras se realizan con profesionalidad, y cuentan con un proceso de planeación y documentación que así lo garantiza (Fortaleza)	Respecto a la lista de documentos básicos que permiten medir aspectos como estandarización y calidad en la hechura de las obras, las cifras obtenidas resultaron favorables, toda vez que se ronda en el 90% de casos afirmativos en cada una de los siete documentos listados (Cuadro 6 del Objetivo Específico 1)	Continuar solicitando con exigencia documentación de obras
Administración y ejecución de obra	Por lo general no hay desviaciones de tiempo ni de costo en la ejecución de las obras (Fortaleza)	Las obras apoyadas no presentan desviaciones importantes en tiempo y costo (Hallazgo h del Objetivo Específico 1)	Continuar solicitando con exigencia documentación y planeación de obras

<p>Administración y ejecución de obra/ Participación y cooperación</p> <p>Capital y capacidad para crecimiento del negocio</p>	<p>Mejora perdurable de infraestructura en municipios (Fortaleza)</p> <p>Aliarse con universidad para la asesoría de negocios (Oportunidad)</p>	<p>El programa sí ha contribuido a la construcción de infraestructura que perdura en el tiempo. (Hallazgo a del Objetivo Específico 1)</p> <p>Las universidades en algunos casos han apoyado en la elaboración de planes de negocio. Estos apoyos se pueden extender a asesorías más completas.</p>	<p>Ayudar a incorporar mejor los aspectos de mantenimiento y operación dentro de los proyectos de obras.</p> <p>Aliarse con universidades para la participación del P 3 x1 dentro de proyectos de incubadoras de negocios.</p>
<p>Resultados del negocio</p>	<p>Creación de negocios sustentables (Fortaleza)</p>	<p>El programa sí ha contribuido al financiamiento de negocios que son sustentables en su mayoría, y que son considerados como una fuente importante de ingresos. (Hallazgos 1, 7 y 8)</p>	<p>Garantizar una capacitación adecuada previa a la aprobación de los proyectos productivos.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Materiales de difusión preparados por consulados (Oportunidad)</p>	<p>Existen materiales que los consulados han desarrollado para difundir el programa, y que podrían ser utilizados para crear material estandarizado de trípticos y manuales de apoyo. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3)</p>	<p>Solicitar a consulados sus materiales, para estandarizarlos y crear guías, manuales y otros materiales de apoyo que ayuden a la difusión del programa no sólo en migrantes, sino también en funcionarios públicos y los beneficiarios de las comunidades.</p>
<p>Comunicación/ Confianza</p>	<p>Sistema informático que permite controlar manejo de solicitudes (Fortaleza)</p>	<p>El sistema es reconocido por la bondad de registro de los proyectos, y la solidez que provee a dicha fase. Sin embargo, es considerado aún como complicado. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3)</p>	<p>Incorporar a los migrantes y a otros usuarios, dentro del diseño de la siguiente versión del sistema. Transparentar la información que ahí aparece sobre los proyectos, y permitir un seguimiento puntual de la asignación y ejecución de los mismos. Instalar espacios dentro de los consulados, en donde se les pueda explicar cómo usarlos. Desarrollar tutoriales.</p>



Participación y cooperación/ Comunicación	Conocimiento y capacidad organizativa ya existente y funcional (Fortaleza)	El P 3 x 1 se trata de un programa con historia, conocido por los grupos de migrantes a quienes está dirigidos. En los clubes importantes de migrantes y en municipios clave, se cuenta con el conocimiento y <i>know how</i> sobre cómo implementar el programa. Ya se generó cierta capacidad organizativa, que puede ser aprovechada. (Hallazgos Comunicación y Participación del Objetivo Específico 3)	Aprovechar esta capacidad organizativa ya existente, mediante el cuidado en la relación con estos grupos. Se debe de reforzar el aspecto de la Confianza para continuar con su interés.
Participación y cooperación/ Comunicación	Redes de comunicación ya existentes entre los migrantes en Estados Unidos (Oportunidad)	Destaca también el hecho de que hay redes de comunicación entre los migrantes en Estados Unidos, que funcionan para otros propósitos diferentes al P 3 x 1 y que pueden ser aprovechadas para mejorar la comunicación.	Aprovechar esta capacidad organizativa ya existente, mediante el cuidado en la relación con estos grupos.
Participación y cooperación	El efecto multiplicador del presupuesto motiva a casi todos los participantes (Fortaleza)	El efecto multiplicador del presupuesto es reconocido por todos los actores, y ha servido de motor de participación en las comunidades. Presenta incentivos muy claros y atractivos, que motivan la acción por parte de actores importantes dentro de las comunidades. (Hallazgos Participación, Objetivo Específico 3)	Mantener esta motivación dentro del diseño de las ROP.

Participación y cooperación	Motivación auténtica de pertenencia por parte de varios migrantes (Oportunidad)	Existe entre un número sustantivo de migrantes, la motivación correcta de pertenencia y vínculo en su participación en el programa. (Hallazgos Participación, Objetivo Específico 3)	Identificar los clubes y federaciones que operan con estas motivaciones, y hacer un esfuerzo específico por recuperar la buena reputación del programa y la confianza
Recursos/Entorno	Programas que están dando apoyos similares (Oportunidad)	Existen otros programas que dan apoyos similares en infraestructura y financiamiento de negocios, que podrían ayudar a subsanar la escasez de recursos, y así poder tener proyectos de mayor impacto. (Hallazgo en Recursos sobre la escasez, Objetivo Específico 3)	Transversalizar la política pública del P 3 x 1. Difundir en otros programas de migrantes el P 3 x 1.
Entorno	Existen cerca de 12 millones de mexicanos migrantes (Oportunidad)	Existe una población potencial fuera del país que puede participar y contribuir a los objetivos del desarrollo comunitario que promueve el programa.	Continuar con la difusión del programa fuera de México.

<b>Debilidad o Amenaza</b>			
<b>Tema u objetivo específico de la evaluación</b>	<b>Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad o Amenaza</b>	<b>Hallazgo al que se hace referencia</b>	<b>Recomendación</b>
Mantenimiento y operación	Sólo algunas obras cuentan con un plan de mantenimiento y operación formal (Debilidad)	Los responsables de obra quizás subestiman la necesidad de mantenimiento en poco más de la mitad de las obras, y para la fracción restante escasean los recursos para dicho propósito. Solamente cerca de un cuarto del total de las obras requieren operación, y en dichos casos impera la informalidad y la baja previsión de recursos (Hallazgos k y l Objeto Específico 1).	Mostrar mayor exigencia en el cumplimiento de esta condición en los proyectos, tanto en la parte de planeación como en la de presupuestación.
Capital y capacidad para crecimiento del negocio	Algunos participantes no cuentan con la experiencia y habilidades suficientes para emprender un negocio (Amenaza)	Aproximadamente un 35% reportaron no tener experiencia previa en negocios (Gráfica 8, Objeto Específico 2)	Impartir talleres de capacitación, de ser posible previos a la solicitud del apoyo, para evitar que participen proyectos poco sustentables
Capital y capacidad para crecimiento del negocio	Poca solidez técnica en los planes de negocio (Debilidad)	Aproximadamente 40% de los encuestados de proyectos productivos, reportan no haber realizado plan de negocio, a pesar de que sí se encuentran en sus expedientes. Esto denota un desconocimiento del documento y su propósito. (Hallazgo 4, Objeto Específico 2)	Revisar de manera más profunda el cumplimiento del Plan de Negocios, por sus contenidos, no sólo como requisito. Fortalecer las alternativas de capacitación y asesoría para la elaboración de los planes de negocio.
Administración y ejecución de obra	El levantamiento de requerimientos del cliente no se realiza en la mitad de las obras (Debilidad)	Sólo alrededor del 40% de las obras cuentan con el documento de levantamiento de necesidades del cliente (Cuadro 6, Objeto Específico 1)	Tener mayor exigencia en la presentación de dicho documento, con la finalidad de que se garantice que la obra se hizo para cumplir con los objetivos que se buscaban por parte de la comunidad.

Comunicación	La comunicación no es oportuna, ni completamente incluyente o abierta con todos los participantes (Debilidad)	Los participantes del COVAM no son notificados a tiempo de la celebración de sesiones. No existe un calendario de sesiones. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3) Se avisa de último minuto sobre la falta de documentos para los proyectos que participan en el COVAM. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3) Los representantes de los clubes espejo y la comunidad en general, no reciben una difusión del programa detallada, y no son informados de manera sistemática de la asignación de los recursos y la ejecución de los proyectos. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3)	Incluir dentro de los lineamientos pautas para una organización más planeada de los COVAM, que permita convocar e informar a todos los participantes de manera oportuna sobre las sesiones y actividades del comité. Esto se debe de extender a los subcomités. Solicitar a los gobiernos municipales que hagan una labor de difusión en su comunidad del P 3x1 como tal, no sólo de la obra. Solicitar a los gobiernos municipales que hagan un esfuerzo específico dirigido a mantener a los representantes de los clubes espejo informados.
Comunicación/ Participación/Estructura	Baja institucionalidad en las interacción de los participantes (Debilidad)	El proceso operativo del programa depende mucho de las relaciones interpersonales que tengan los involucrados. La actividad, principalmente la comunicación, se ve mermada cuando hay cambios de administración. (Hallazgos Comunicación, Objetivo Específico 3)	Crear directorios de contactos fáciles de actualizar y compartir. Crear protocolos y mecanismos para que los funcionarios públicos se vean obligados a informar a los migrantes de posibles cambios en el organigrama, y que se encarguen de dejar enlaces adecuados de comunicación. Sugerir a los clubes que tengan disponibles sus datos de contacto, misión y municipio de origen en sus páginas de Internet y redes sociales.
Comunicación/ Participación	Baja visibilidad y reconocimiento de la contribución de los migrantes al desarrollo de sus comunidades (Debilidad)	Por lo general, no es reconocida por parte de los beneficiarios la contribución de los migrantes a proyectos de infraestructura social en sus comunidades.	Fortalecer las estrategias de comunicación de los resultados del programa y sus participantes.

<p>Confianza</p>	<p>Uso indebido de firmas por parte de los clubes y federaciones de migrantes (Debilidad)</p>	<p>Los clubes y federaciones prestan o venden sus firmas de toma de nota para proyectos que no están apoyando realmente, o en los que no están involucrados. (Hallazgos Confianza, Objetivo 3) Se crean "clubes fantasmas", que, aunque cuentan con toda la documentación requerida para su constitución, no tienen miembros reales. (Hallazgos Confianza, Objetivo Específico 3)</p>	<p>Fortalecer la normativa y su aplicación en la creación de clubes de migrantes, para evitar la creación de clubes fantasmas. Los COVAM deberían de tener acceso a la base de datos de toma de nota de los clubes, así como a fotos de sus integrantes y sus firmas, para evitar fraudes. Permitir únicamente el apoyo de clubes a sus comunidades de origen. Prohibir la creación de clubes de un solo miembro.</p>
<p>Confianza/Estructura</p>	<p>Alta heterogeneidad en la operación del programa por entidad federativa, pese a la existencia de un marco normativo único ROP (Debilidad)</p>	<p>La aplicación de las ROP en cada estado es muy heterogénea, y se presta a malentendidos en cuanto a la selección de proyectos. (Hallazgos Comunicación, Confianza, Estructura, Objetivo Específico 3)</p>	<p>Se recomienda desarrollar lineamientos para la operación de los COVAM, que contengan criterios técnicos que garanticen y transparenten la selección de los mejores proyectos conforme a los objetivos del programa.</p>

<p>Participación y cooperación/Confianza /Comunicación</p>	<p>El programa se ha desviado de atender a su actor principal, el migrante (Debilidad)</p>	<p>La centralidad del migrante no es predominante ya. La participación del migrante en los proyectos se ha vuelto secundaria. (Hallazgos interacción, Objetivo Específico 3) Las ROP del P 3 x 1 han restringido el tipo de obras, de forma tal que el migrante siente que no le dejan hacer lo que quiere. (Hallazgos Participación, Objetivo Específico 3) Adicionalmente, la desconfianza provocada por posibles actos de corrupción, ha traído como consecuencia un abandono de participación. La existencia de eventos de corrupción puede dañar la confianza que tienen los migrantes en el programa. (Hallazgos Confianza, Objetivo Específico 3) Por último, el migrante no es identificado en la mayoría de las comunidades como patrocinador de las obras que se ejecutan. (Hallazgo d, Objetivo Específico 1)</p>	<p>Tomar medidas para disminuir ventanas de acción para la corrupción. Mejorar mecanismos de denuncia. Hacer un trabajo de comunicación con los migrantes más intenso, en cuanto a la asignación de recursos y ejecución de proyectos. Revisar las restricciones que se han puesto en las ROP en cuanto al tipo de obra que se puede llevar a cabo. Hacer una mayor difusión del programa en las comunidades, explicando la función del migrante. Involucrar más a los clubes espejo en todas las etapas de los proyectos. Modificar el asunto de las cuentas mancomunadas, para que sea obligatoria la firma de los migrantes o sus representantes.</p>
--	--	--	--

Participación y cooperación	No se cuenta con mecanismos específicos de inclusión de mujeres e indígenas (Debilidad)	Hay muy pocas mujeres e indígenas participando en el programa, y si lo hacen, casi nunca es en posiciones de liderazgo. En cuanto a los indígenas, se comenta que tienen el mismo acceso, pero no hay un esfuerzo por acercarse a esas comunidades. Algo similar ocurre con comunidades marginadas o distantes. (Hallazgos Participación, Objetivo Específico 3)	Generar mecanismos de inclusión de mujeres, indígenas y de poblaciones marginadas. Más allá del uso de cuotas, se sugiere fomentar las capacidades organizativas dentro de estos grupos, que incluyan su inserción dentro de las redes de comunicación e interacción del programa. Incluir dentro de las bases de datos, información de sexo y etnicidad de los líderes de proyectos productivos y de presidentes de clubes y federaciones. Esto, con la finalidad de poder analizar los avances que se realicen al respecto.
Participación y cooperación	Reemplazo generacional en los clubes y federaciones de migrantes (Amenaza)	Se observó que la mayoría de los presidentes y presidentas de clubes y federaciones de migrantes tienen más de 50 años. Algunos comentaron que han tenido problemas involucrando a la siguiente generación (sus hijos). Si la migración se continúa frenando y la siguiente generación no se involucra, el programa no tendrá quién lo motive.	Acercarse con los migrantes, y tener un diálogo respecto al tema del cambio de generación, para conocer qué sugerencias puedan tener al respecto.
Estructura	No se cuenta con mecanismos de resolución de conflictos (Debilidad)	Las ROP no cuentan con mecanismos específicos para la resolución de conflictos. (Hallazgos Estructura, Objetivo Específico 3)	Generar mecanismos de solución de conflictos, especialmente para las sesiones del COVAM.

Estructura/Recursos	La supervisión que requiere es muy costosa para el monto que manejan los proyectos (Debilidad)	Debido a la interacción de varias partes, el programa tiene la supervisión de varios actores, lo cual lo hace muy "costosa" en términos de complejidad. Mientras más pequeños sean los proyectos, más costosa será, puesto que se tendrá que fragmentar. (Hallazgos Recursos Objetivo Específico 3, sobre la insuficiencia para supervisar)	Diseñar reglas claras para la selección de proyectos, que permitan elegir aquellos que son más meritorios.
Recursos	Presupuesto estancado (Amenaza)	Con la excepción de algunos estados, el presupuesto se ha quedado estancado en muchos de ellos. Esto ha provocado dos consecuencias no deseables: el desánimo de los migrantes quienes creen que los proyectos les son injustamente rechazados (Hallazgos Participación, Objetivo Específico 3); la disminución del monto de los proyectos (y muy probablemente de su impacto), debido a que se busca estirar el recurso para que le alcance a los más que se pueda. (Hallazgo g, Objetivo Específico 1 sobre el número de beneficiarios por proyecto de obra). Hay mayor descontento cuando muchos proyectos se concentran en un municipio (Hallazgos Confianza, Objetivo Específico 3)	Gestionar un aumento de presupuesto en aquellos estados que se han visto más desanimados por esta situación.
Entorno	Reducción de la actividad económica del país (Amenaza)	Para el caso de los proyectos productivos, una posible desaceleración de la economía mexicana, puede someterlos a una caída de su viabilidad económico-financiera.	Fortalecer los criterios técnicos de selección de proyectos productivos como una medida preventiva para elegir los proyectos con mayor viabilidad y por ende con menor riesgo de fracaso ante factores externos.



Recursos	Disminución de remesas por deportaciones (Amenaza)	Se menciona como preocupación en algunos migrantes que se endurezcan las leyes en Estados Unidos, de forma tal, que el envío de remesas y el tránsito entre ambos países se anquilese. (Hallazgo Entorno, Objetivo Específico 3)	En el ámbito de sus atribuciones, apoyar las acciones institucionales delineadas en favor de los migrantes en Estados Unidos.
Resultados	Los indicadores para P3x1 tienen sustanciales áreas de mejora (Debilidad)	Algunos de los indicadores para resultados del programa se pueden fortalecer para hacerlos más claros, adecuados, relevantes, monitoreables y económicos.	Se recomienda revisar la MIR del programa y sus fichas técnicas para fortalecerlas.



El presente estudio fue realizado durante el segundo semestre de 2016 por Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V. Los principales consultores participantes en el estudio fueron: Mtro. Tomás Orozco La Roche, DAH. Luis Rafael Ahumada Lobo, Mtro. Martín Issaí Ramírez Baca, Mtra. Josune Arcelus, Dra. Minerva Ante Lezama, Lic. Claudia Tapia Cárdenas, Lic. José Antonio Cervantes Gómez, Lic. Adán Osiris Ángel Hernández, Ing. Francisco Miranda Sandoval, Ing. José Manuel Fuentes Herrera e Ing. Raúl Nieto Bernal.

*ALA agradece a todos los involucrados en la presente evaluación por las facilidades otorgadas para su realización, entre ellos, funcionarios de los tres órdenes de gobierno y del servicio exterior, beneficiarios, miembros de clubes y federaciones de migrantes, así como sus representantes en México.*

## EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA DE RESULTADOS DEL PROGRAMA 3X1 PARA MIGRANTES 2013-2014

### POSICIÓN INSTITUCIONAL

#### I. Consideraciones Generales

La Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) a través de la Unidad de Microrregiones (UMR) recibió en 2006 un préstamo por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para realizar la Prueba Piloto del proyecto “Innovación y Fortalecimiento-Fase I” del Programa 3x1 para Migrantes (P3x1). Posteriormente, en el año 2012, se otorgó un segundo préstamo para el proyecto denominado “Fortalecimiento de la Gestión e Inversiones del Programa 3x1 para Migrantes (P3x1) – Fase II”, cuyo objetivo general es apoyar al Gobierno de la República a multiplicar esfuerzos de inversión de los migrantes mexicanos radicados en el extranjero. En el marco de los compromisos adquiridos para dar cumplimiento a dicho objetivo, se acordó realizar la *Evaluación Complementaria de Resultados del Programa 3x1 para Migrantes 2013-2014*.

Es importante señalar que, si bien la evaluación planeaba llevarse a cabo durante el ejercicio fiscal 2015, debido a un recorte presupuestal que afectó las actividades internas de la UMR, no se pudo realizar la evaluación en ese año y fue necesario reactivar el proceso de contratación y desarrollo de la evaluación durante el ejercicio fiscal 2016. Entre las condiciones de la reactivación, se encontraba la no modificación de los Términos de Referencia, por lo que los años objeto del estudio se mantuvieron para el periodo 2013-2014. En este sentido, la evaluación buscó, recopilar información de dicho periodo, tomando en consideración la movilidad tanto de los beneficiarios como de los actores involucrados en los tres órdenes de gobierno.

El objetivo general de la evaluación consiste en analizar mediante trabajo de gabinete y de campo, el grado en que las acciones del P3x1 han contribuido al desarrollo de las localidades seleccionadas por los migrantes mediante la realización de proyectos que mejoren la infraestructura social básica, complementaria y productiva; así como evaluar si el diseño de coordinación entre los tres diferentes órdenes de gobierno y de los migrantes es el adecuado para promover el desarrollo comunitario y la participación social. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Analizar la cobertura y supervisar la existencia de las obras de infraestructura apoyadas durante 2013-2014.
- Examinar los resultados obtenidos a partir de los proyectos productivos apoyados durante 2013-2014 en términos de permanencia, nivel de capacitación y rentabilidad.
- Valorar el nivel de coordinación entre los tres órdenes de gobierno y los migrantes, que el programa articula en términos del progreso y los efectos de la planeación participativa.
- Elaborar una metodología replicable que permita la medición del indicador “Porcentaje de proyectos de los migrantes que son atendidos y se alinean con las agendas de desarrollo comunitario de los actores participantes”.

La Sedesol, a través de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS) coordinó y supervisó la realización de esta evaluación mediante un proceso participativo, donde intervino la UMR, personal en Delegaciones Estatales de la Sedesol y personal en los Consulados Generales de México en Estados Unidos. En este sentido, tanto la DGEMPS como la UMR, mantuvieron un diálogo respetuoso con el equipo evaluador Ahumada Lobo y Asociados, S.A. de C.V. El punto de vista independiente por parte del evaluador externo fue respetado en todo momento, así como los hallazgos identificados tanto en el trabajo de gabinete como en el trabajo de campo.

A continuación, se presenta la postura institucional de la Evaluación Complementaria de Resultados del P3x1 realizada durante el ejercicio fiscal 2016 de la DGEMPS y la UMR.

## II. Comentarios específicos de la DGEMPS

Se reconoce el esfuerzo, trabajo y dedicación del equipo evaluador Ahumada Lobo y Asociados S.A. de C.V.; el apoyo otorgado por parte del personal de la UMR durante el desarrollo de la evaluación; la colaboración del personal en las Delegaciones Estatales de la Sedesol para concertar las entrevistas con beneficiarios y autoridades locales; y el apoyo de los representantes del P3x1 en los Consulados Generales de México en Estados Unidos ubicados en Los Ángeles, San Francisco y San José California y en Dallas, Texas. Gracias al esfuerzo conjunto, fue posible llevar a cabo la evaluación respondiendo a lo establecido en los Términos de Referencia.

De manera específica, se considera importante destacar que los objetivos de la evaluación requerían de información con la que no contaba la UMR debido a la inexistencia o falta de sistematización de la misma. En este sentido, se limitó el alcance de la evaluación al no contar con la información relativa para el cálculo de indicadores relacionado al Objetivo 4. Se invita a la UMR a considerar esta evaluación como un primer paso para poder generar y sistematizar información indispensable para el seguimiento de la operación del P3x1.

Asimismo, se debe precisar que, aunque los procesos de la operación del P3x1 no son objeto de este estudio, los hallazgos identificados resultan relevantes para su fortalecimiento y mejora.

Por último, la DGEMPS se encuentra en la mejor disposición para colaborar con los actores pertinentes para atender las recomendaciones derivadas de la presente evaluación y lograr con ello, implementar y dar seguimiento a acciones específicas que permitan la mejora continua del P3x1.

## III. Comentarios específicos del P3X1

El Programa 3X1 es el único proyecto en la SEDESOL orientado a connacionales migrantes y sus comunidades de origen. Ha logrado consolidar, en sus 15 años de implementación, el interés, iniciativa y trabajo migrante para el desarrollo comunitario en México. En este sentido, el P3X1 para migrantes agradece los comentarios y evaluación de Ahumada Lobo y



Asociados S.A. de C.V, pues permite vislumbrar las áreas de oportunidad que tiene el Programa para seguir contribuyendo al desarrollo social en México y cuidar la participación de la comunidad migrante en el país.

A lo largo de la evaluación se resalta que el P3x1 a pesar de las dificultades no sólo institucionales, sino también sociales ha logrado mantenerse y contribuir al desarrollo social y humano del país. Una de las fortalezas del Programa es ser un puente entre las organizaciones migrantes en el extranjero, principalmente en Estados Unidos de América, además es uno de los primeros referentes del Gobierno Federal. La situación de México es compleja y el Programa 3X1 se esfuerza por atender todas las variables que confluyen en su aplicación, particularmente a nivel municipal; adicionalmente, resulta primordial una mejor coordinación institucional, por ejemplo: interactuamos constantemente con los cónsules comunitarios y el Instituto de los Mexicanos en el Exterior sin un convenio institucional que sirva como marco oficial de competencias y alcances.

El Programa 3x1 es un ícono de la política pública federal del gobierno mexicano y un modelo internacional para otros países con altas tasas de migración por desempleo, pobreza y violencia. El futuro del programa demanda una revisión de los mecanismos de aplicación para lograr mayor eficiencia en la atención a comunidades y núcleos familiares afectados por la migración, además de fortalecer los procesos internos democráticos entre las organizaciones migrantes que participan en el Programa.

Este Programa contribuye al desarrollo social y cuenta con el apoyo e interés migrante y los vínculos con sus comunidades de origen. El programa opera mediante la formación de Clubes de migrantes en Norteamérica y sus espejos en México para facilitar la comunicación y el desarrollo comunitario. Una aplicación más exitosa del Programa 3X1, está relacionada directamente con la asignación de recursos presupuestales para su ejercicio, a lo largo de su existencia el programa ha captado menos del 1% de las remesas financieras anuales. Esta restricción presupuestal limita la atención a proyectos viables de Clubes migrantes.



CÁMARA DE DIPUTADOS  
LXIII LEGISLATURA

---

**Secretario General:** Mauricio Farah Gebara; **Secretario de Servicios Parlamentarios:** Juan Carlos Delgadillo Salas; **Secretario de Servicios Administrativos y Financieros:** Carlos Alfredo Olson San Vicente; **Director General de Crónica y Gaceta Parlamentaria:** Gilberto Becerril Olivares; **Director del Diario de los Debates:** Luis Alfredo Mora Villagómez; **Jefe del Departamento de Producción del Diario de los Debates:** Oscar Orozco López; **Apoyo Documental:** **Dirección General de Proceso Legislativo, Directora General,** María Elena Sánchez Algarín. Oficinas de la Dirección del Diario de los Debates de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión: Palacio Legislativo, avenida Congreso de la Unión 66, edificio E, cuarto nivel, colonia El Parque, delegación Venustiano Carranza, CP 15969. Teléfonos: 5036-0000, extensiones 54039, 54044, 54037. Registrado como artículo de segunda clase en la Administración de Correos, el 21 de septiembre de 1921. **Página electrónica:** <http://cronica.diputados.gob.mx>