



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Evaluación Específica



Programa **Anual** de
Evaluación 2019

Fondo de Apoyo al Migrante

Municipio de Santiago Papasquiaro



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Evaluación Específica



Programa **Anual** de
Evaluación 2019

Fondo de Apoyo al Migrante

Municipio de Santiago Papasquiaro

Evaluación Específica del Fondo de Apoyo al Migrante en el municipio de Santiago
Papasquiario

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
Blvd. de las Rosas #151
Fraccionamiento Jardines de Durango
C.P. 34200
Durango, Durango

Citación sugerida:

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Evaluación
Específica del Fondo de Apoyo al Migrante en el municipio de Santiago
Papasquiario, Durango:inevap, 2019.

DIRECTORIO

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Consejo General **Juan Gamboa García**
Consejero

Delyana de Jesús Vargas Loaiza
Consejera

Emiliano Hernández Camargo
Consejero

Coordinaciones **Karla Gabriela Chávez Verdín**
Coordinadora de Administración y Finanzas

Fátima Citlali Cisneros Güereca
Coordinadora de Vinculación

Sergio Humberto Chávez Arreola
Coordinador de la Política de Evaluación

Omar Ravelo Rivera
Coordinador de Seguimiento de la Evaluación

Equipo técnico de la evaluación Saúl Enrique González Rodríguez
Sergio Humberto Chávez Arreola
Rafael Rodríguez Vázquez
Anabel Cuevas Reyes
Maricela García Ávila

Resumen ejecutivo

Los recursos del Fondo de Apoyo al Migrante se estipulan en el anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación correspondientes al Ramo General 23 «Provisiones Salariales y Económicas». A saber, su distribución se realiza en base a los datos estadísticos de los eventos de repatriación de mexicanos desde los Estados Unidos de América emitidos por la Unidad de Política Migratoria de la Secretaría de Gobernación.

De forma general, el Fondo busca apoyar a trabajadores migrantes en retorno a sus comunidades de origen con la finalidad de garantizarles un retorno digno, así como de permitirles desarrollar habilidades y capacidades productivas.

En este sentido, las acciones susceptibles de ser apoyadas por el Fondo son las siguientes:

- Capacitación que genere habilidades productivas a los beneficiarios y aumente sus posibilidades de incorporación en el mercado formal.
- Apoyos a las actividades que fomenten el autoempleo: apoyo individual de hasta \$30,000.00 pesos; apoyo a familias con hasta 3 migrantes mayores de edad, con un monto máximo de \$30,000.00 pesos para cada uno de ellos; y apoyos a grupos, el monto correspondería al resultado de multiplicar la cantidad de hasta \$25,000.00 pesos por el número de personas que integren el grupo que solicite el apoyo, sin que el monto total del apoyo supere la cantidad de \$100,000.00 pesos.
- Apoyar la operación de albergues que atiendan a los migrantes en retorno.
- Apoyar con el pasaje terrestre para que puedan retornar a su lugar de origen, cuyo monto máximo sea de \$2,000.00 pesos.

Por otro lado, la población susceptible de ser atendida por el Fondo son todos aquellos duranguenses que hayan retornado de los Estados Unidos de América después de haber emigrado y permanecido en aquel país. De la misma manera deben cumplir con las siguientes características:

- Ser duranguenses y contar con la mayoría de edad.
- Haber retornado a sus lugares de origen y contar con residencia laboral de los Estados Unidos de América con un plazo no mayor a dos años anteriores a 2018.
- Encontrarse en una situación de desempleo formal.

Para el estado de Durango la cantidad asignada en el ejercicio fiscal 2018 fue de \$4,397,974.00 pesos, los cuales fueron distribuidos entre 14 municipios. De forma particular, el municipio de Santiago Papasquiaro recibió la cantidad de \$219,357.60 pesos.

En este sentido, el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) y el municipio de Santiago Papasquiaro seleccionaron el Fondo de Apoyo al Migrante, con el objetivo de analizar y describir la gestión y calidad de la intervención, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, así como sus principales resultados.

Para configurar los objetivos, hipótesis y preguntas de evaluación, el Inevap llevo a cabo un ejercicio de evaluabilidad, el cual abordó la complejidad conceptual y política de la intervención, las necesidades de información y los usos previstos de la evaluación.

A partir de la información proporcionada por los responsables del Fondo en el municipio, se identificaron las características de la intervención, los actores involucrados, los mecanismos de causalidad y contribución, el proceso de cambio de comportamiento e integración al contexto, la información disponible para la evaluación, la utilización esperada de los resultados y la disposición al cambio de los funcionarios.

De forma particular, la Evaluación Específica del Fondo de Apoyo al Migrante se enfocó en identificar y describir todos aquellos mecanismos instrumentados que hayan tenido por finalidad ejecutarlo de una manera más efectiva. En adición, se realizó un análisis de los proceso clave en la gestión del Fondo, de los principales riesgos asociados a su operación, así como del diseño e instrumentación de indicadores de desempeño. Finalmente, se valoraron los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana asociados a la intervención en el municipio.

En este sentido, se identificó que el municipio no documenta mecanismos para priorizar y/o seleccionar aquellos proyectos productivos con mayor factibilidad e impacto socioeconómico, sostenibilidad y potencial aportación al encadenamiento productivo de la región. Por lo tanto, se recomendó a la gestión del Fondo en el municipio diseñar instrumentos que permitan valorar la viabilidad de los proyectos productivos, así como monitorear su desempeño y evolución a través del tiempo.

En adición, se denota la necesidad de implementar un sistema de control de riesgos asociados a la gestión del Fondo, mediante el cual sea posible identificar todos aquellos factores tanto internos como externos que puedan desviar el logro de los objetivos, así como diseñar e implementar indicadores de desempeño asociados a la gestión del Fondo. A saber, dichos indicadores son una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones, por lo tanto, resulta de suma importancia su utilización en la gestión del Fondo.

Finalmente, se señala la pertinencia de fortalecer los instrumentos de difusión de los resultados. Si bien se identifica evidencia fotográfica de la entrega de los apoyos a los beneficiarios, no se socializa la información. Por tanto, se considera pertinente la utilización de las herramientas digitales con las cuales cuenta el municipio para socializar la intervención y de esta manera lograr tener una mayor aceptación por parte de la ciudadanía.

Contenido

Introducción.....	9
Características de la intervención.....	10
I. Calidad de la intervención.....	14
II. Gestión de la intervención.....	20
III. Resultados, transparencia y rendición de cuentas.....	22
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	28
Propuestas de Recomendaciones y Observaciones.....	29
Conclusiones.....	30
Referencias.....	31
Anexos.....	32
Anexo 1. Procesos de gestión.....	32
Anexo 2. Indicadores.....	34

Siglas y acrónimos

CONAPO	Consejo Nacional de Población
FAM	Fondo de Apoyo al Migrante
Inevap	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PAE	Programa Anual de Evaluación de las Políticas y de los Programas Públicos del Estado de Durango

Glosario

Análisis de gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del programa o fondo sujeto a evaluación.
Buenas Prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que han permitido mejorar y fortalecer la capacidad de gestión de la intervención.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende la intervención para alcanzar sus objetivos.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Hallazgo	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos que pueden ser fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.
Indicadores	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o grupo de enfoque atendido, derivados de la implementación de una intervención pública.
Propuesta de recomendaciones y observaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones, cuyo propósito es contribuir a la mejora.

Introducción

El advenimiento de la globalización ha traído consigo presiones crecientes que buscan que gobiernos y organizaciones del mundo entero se muestren más receptivos a las demandas sociales (Banco Mundial, 2010). Conscientes de la necesidad de reforzar y mejorar sus administraciones, los gobiernos alrededor del mundo han adquirido mayores compromisos con la transparencia pública y rendición, no sólo de cuentas, sino del conjunto de acciones y políticas públicas a los ciudadanos.

En este tenor, la evaluación de políticas públicas es un importante elemento para la reorientación de las relaciones gobierno-sociedad que, en términos generales, busca coadyuvar en mejorar el rendimiento de las actuaciones públicas, así como ser una valiosa herramienta de transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

La evaluación de políticas públicas puede implicar una gran variedad de métodos e instrumentos cuya pertinencia depende de diversos factores y contextos. De manera particular, la Evaluación Específica del Fondo de Apoyo al Migrante tiene por objetivo valorar la calidad de la intervención, así como identificar y describir los principales procesos asociados a su gestión.

Primeramente, se lleva a cabo una valoración general de los aspectos asociados a la calidad de la intervención, es decir, se identifican y describen todos aquellos mecanismos instrumentados que hayan tenido por finalidad asegurar el éxito de la intervención en términos de eficiencia y eficacia. En una segunda sección se realiza un análisis y descripción de la gestión del fondo, a saber; principales procesos y actores implicados a lo largo de la trayectoria de implementación del fondo, así como del diseño e instrumentación de indicadores de desempeño.

Finalmente, se efectúa un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la intervención, para terminar con una serie de elementos enmarcados en las propuestas de recomendaciones y observaciones. Esto con la finalidad de generar mediante la utilización de criterios técnicos y evidencia, información útil, relevante y oportuna para mejorar la toma de decisiones.

Características de la intervención

Los recursos del Fondo de Apoyo al Migrante se estipulan en el anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente al Ramo General 23 «Provisiones Salariales y Económicas». A saber, su distribución se realiza en base a los datos estadísticos de los eventos de repatriación de mexicanos desde Estados Unidos de América emitidos por la Unidad de Política Migratoria de la Secretaría de Gobernación.

De forma general, el Fondo busca apoyar a trabajadores migrantes en retorno a sus comunidades de origen con la finalidad de garantizarles un retorno digno, así como de permitirles desarrollar habilidades y capacidades productivas.

De acuerdo con las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo al Migrante Ejercicio Fiscal 2018 en el Estado de Durango, la población susceptible de ser atendida son todos aquellos duranguense que hayan retornado de los Estados Unidos de América después de haber emigrado y permanecido en aquel país. De la misma manera deben cumplir con las siguientes características:

- Ser duranguense y contar con la mayoría de edad.
- Haber retornado a sus lugares de origen y contar con residencia laboral de los Estados Unidos de América con un plazo no mayor a dos años anteriores a 2018.
- Encontrarse en una situación de desempleo formal.

En este sentido, los Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo al Migrante estipulan las acciones que son susceptibles de ser apoyadas por el Fondo:

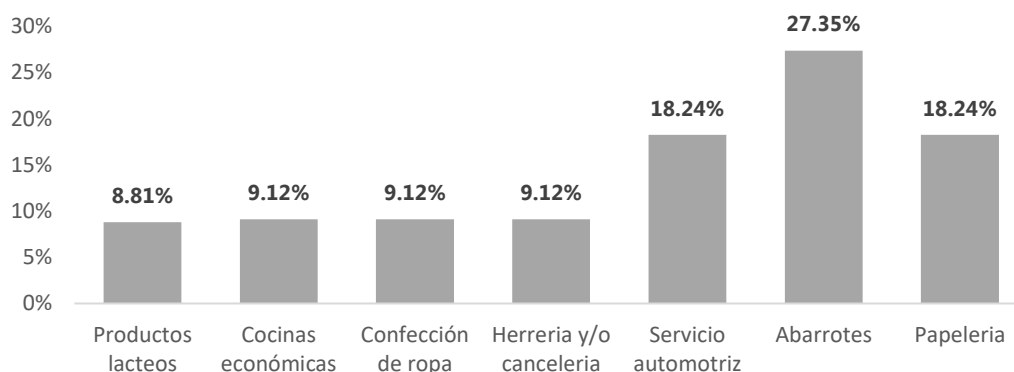
- Capacitación que genere habilidades productivas a los beneficiarios y aumente sus posibilidades de incorporación en el mercado formal.
- Apoyos a las actividades que fomenten el autoempleo: apoyo individual de hasta \$30,000.00 pesos; apoyo a familias con hasta 3 migrantes mayores de edad, con un monto máximo de \$30,000.00 pesos para cada uno de ellos; y apoyos a grupos, el monto correspondería al resultado de multiplicar la cantidad de hasta \$25,000.00 pesos por el número de personas que integren el grupo que solicite el apoyo, sin que el monto total del apoyo supere la cantidad de \$100,000.00 pesos.
- Apoyar la operación de albergues que atiendan a los migrantes en retorno.
- Apoyar con el pasaje terrestre para que puedan retornar a su lugar de origen, cuyo monto máximo sea de \$2,000.00 pesos.

Para el estado de Durango la cantidad asignada en el año 2018 fue de \$4,397,974.00 pesos, los cuales fueron distribuidos entre 14 municipios del estado. De forma particular, el municipio de Santiago Papasquiaro recibió la cantidad de \$219,357.60 pesos.

Cabe mencionar que la totalidad de las acciones fueron encaminadas al fomento del autoempleo mediante el apoyo a actividades productivas en los siguientes rubros: comercialización de productos lácteos; instalación de cocinas económicas; instalación de

talleres de confección de ropa; instalación de talleres de herrería y/o cancelería; instalación de talleres de servicio automotriz; venta de abarrotes; y venta de papelería (ver gráfica 1).

Gráfica 1.
Distribución del fondo según rubro de aplicación, 2018
Porcentaje



Fuente: información proporcionada por los responsables del Fondo.

Como se puede observar en la gráfica 1, el 45.59% del total de los recursos se destinó a apoyar proyectos productivos asociados a la venta de abarrotes y papelería, el 18.24% para la instalación de talleres de servicio automotriz, y el 36.17% restante en distintos rubros.

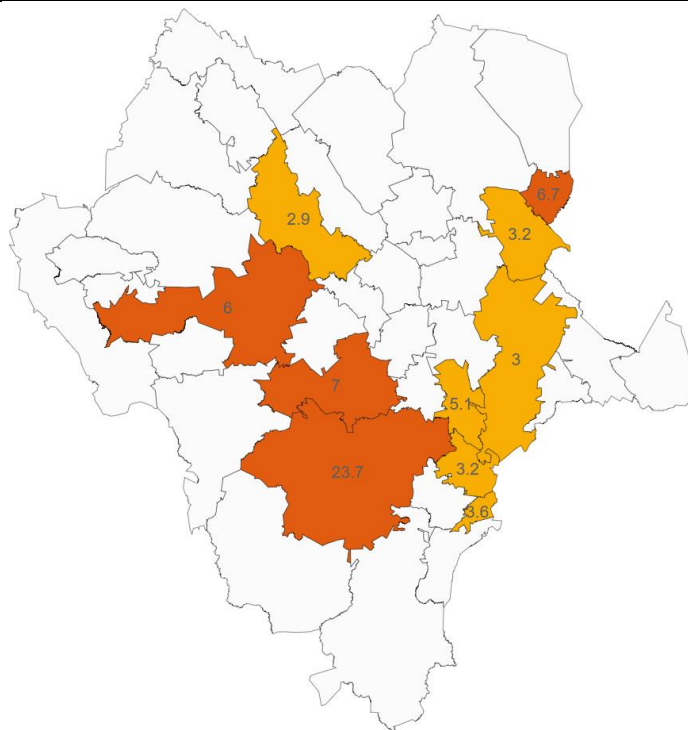
De acuerdo con el Anuario de Migración y Remesas México de la Fundación BBVA y del Consejo Nacional de Población (CONAPO), en el año 2016, el 6.0% de los migrantes duranguenses que residían en los Estados Unidos de América procedían del municipio de Santiago Papasquiaro, situándolo como el cuarto municipio con mayor número tan solo por detrás de Durango, Canatlán y Gómez Palacio (ver tabla 1).

Tabla 1.
Municipio de procedencia de los duranguenses que residen en Estados Unidos de América, 2016

Posición	Municipio de procedencia	Matrículas consulares	Porcentaje estatal
1	Durango	5,257	23.7
2	Canatlán	1,558	7.0
3	Gómez Palacio	1,494	6.7
4	Santiago Papasquiaro	1,326	6.0
5	Guadalupe Victoria	1,130	5.1
6	Vicente Guerrero	799	3.6
7	Lerdo	720	3.2
8	Poanas	705	3.2
9	Cuencamé	666	3.0
10	El Oro	643	2.9

Fuente: Anuario de migración y remesas México 2018.

Figura 1.
Municipios de procedencia de los duranguenses que residen en los Estados Unidos de América, 2016
 Porcentaje de matrículas consulares



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario de migración y remesas México 2018.

Por otro lado, los destinos con mayor número de residentes duranguenses en los Estados Unidos de América en el año 2016 fueron: Texas (27.6%); California (18.6); e Illinois (13.0%) (ver tabla 2).

Tabla 2.
Estados de residencia de los duranguenses en Estados Unidos de América, 2016

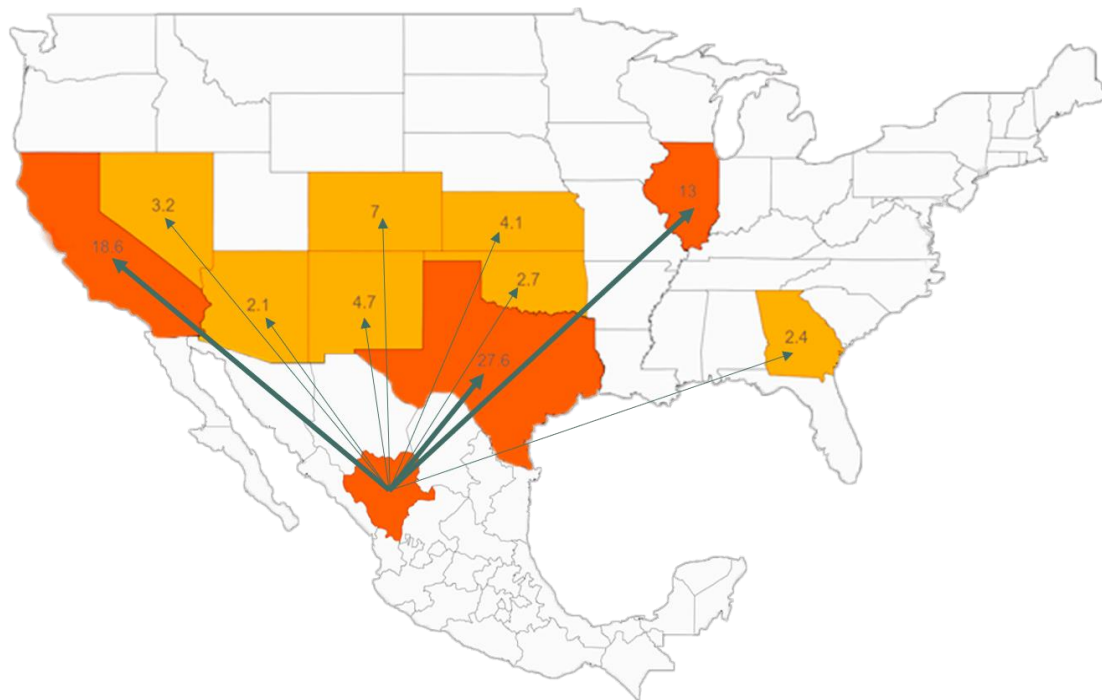
Posición	Estado de residencia en EUA	Matrículas consulares	Porcentaje estatal
1	Texas	6,110	27.6
2	California	4,133	18.6
3	Illinois	2,871	13.0
4	Colorado	1,555	7.0
5	Nuevo México	1,042	4.7
6	Kansas	905	4.1
7	Nevada	719	3.2
8	Oklahoma	594	2.7
9	Georgia	528	2.4
10	Arizona	464	2.1

Fuente: Anuario de migración y remesas México 2018.

Figura 2.

Estados de residencia de los duranguenses en los Estados Unidos de América, 2016

Porcentaje de matrículas consulares



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario de migración y remesas México 2018.

I. Calidad de la intervención

1. ¿Los responsables de la ejecución del fondo cuentan con mecanismos y criterios documentados para seleccionar a sus beneficiarios?

Tanto los Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo al Migrante (en lo subsecuente lineamientos) como el Convenio de Coordinación y Colaboración (en lo subsecuente convenio de coordinación) que celebran el municipio de Santiago Papasquiaro y el ejecutivo del estado de Durango establecen que los recursos del Fondo deberán ser destinados a trabajadores migrantes en retorno a sus lugares de origen en el estado de Durango, con la finalidad de garantizarles un retorno digno y seguro a sus comunidades de origen y de permitirles desarrollar habilidades y capacidades productivas.

En adición, las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo al Migrante Ejercicio fiscal 2018 en el Estado de Durango (en lo subsecuente reglas de operación) señalan que la población susceptible de ser atendida por el Fondo son todos aquellos duranguenses que hayan retornado de los Estados Unidos de América, después de haber emigrado y permanecido en aquel país. De la misma manera deben cumplir con las siguientes características:

- Ser duranguense y contar con la mayoría de edad.
- Haber retornado a sus lugares de origen y contar con residencia laboral de los Estados Unidos de América con un plazo no mayor a dos años anteriores a 2018.
- Encontrarse en una situación de desempleo formal.

No obstante los criterios de selección ya mencionados, no se identificaron mecanismos documentados para priorizar y/o seleccionar los proyectos con mayor factibilidad e impacto socioeconómico, sostenibilidad y potencial aportación al encadenamiento productivo de la región.

Cabe mencionar que, el inicio de operaciones de una actividad productiva, al igual que cualquier toma de decisiones, representa un importante y constante esfuerzo cognitivo. A saber, dicha situación provoca que la gente sea susceptible de tener sesgos de comportamiento¹, lo cual conduce a errores sistemáticos y predecibles.

¹ La Heurística de disponibilidad o *Mental Shortcuts* con frecuencia ocasiona que la gente piense que un evento dado tiene mayor probabilidad de ocurrencia en función de la sencillez con la que se pueda recordar un acontecimiento de esa naturaleza. A saber, el juicio de la gente es fácilmente afectado por la heurística de disponibilidad: las personas sobreestiman el éxito de las tiendas de conveniencia porque son altamente publicitadas, sin embargo, subestiman el éxito de la inversión en otro tipo de actividades menos publicitadas y/o conocidas, las cuales posiblemente sean más rentables y productivas.

Análogamente, en la medida en que la gente carezca de información o bases sólidas para fundamentar sus juicios mentales, los gobiernos más receptivos tendrán mayores probabilidades de cometer errores (Cass R. Sunstein, 2018).

Por tanto, se recomienda la pertinencia de desarrollar e implementar instrumentos de valoración ex ante, concomitante y ex post de los proyectos productivos con la finalidad de conocer su factibilidad económica, potencial aportación y permanencia (sostenibilidad) en el encadenamiento productivo de la región, así como el consecuente monitoreo de su evolución a través del tiempo.

Dichas herramientas serán mecanismos propios del municipio para mejorar su gestión local mediante el aprovechamiento de su proximidad con la población como ventaja comparativa y su conocimiento de las capacidades productivas de la región. De esta forma, se denotará el grado de autonomía del municipio respecto a las definiciones de la federación y se contará con herramientas que representarán buenas prácticas de gestión local.

2. ¿Los responsables de la ejecución del fondo estiman y aseguran los recursos necesarios para su implementación?

El convenio de coordinación en su cláusula cuarta párrafo segundo señala que «los recursos que ministre el Gobierno del Estado serán aportados en una sola exhibición, los cuales se entregaran mediante transferencia a la cuenta señalada para tal efecto por el Ayuntamiento».

En este sentido, según lo establecen los Lineamientos, la cantidad asignada al gobierno del estado de Durango para el ejercicio fiscal 2018 fue de \$4,397,974.00 pesos, los cuales fueron distribuidos entre 14 municipios del estado. De forma particular, el municipio de Santiago Papasquiaro (municipio en lo subsecuente) recibió la cantidad de \$219,357.60 pesos, los cuales fueron asignados a los siguientes proyectos productivos:

Tabla 3.
Distribución del Fondo de Apoyo al Migrante en el municipio, 2018
Pesos

Concepto	Importe por proyecto	Importe por grupos de proyectos
Apoyo individual para la comercialización de productos lácteos	12,437.00	19,357.00
Apoyo individual para la comercialización de productos lácteos	6,920.00	
Apoyo individual para la instalación de cocinas económicas	3,900.00	20,000.00
Apoyo individual para la instalación de cocinas económicas	16,100.00	
Apoyo individual para la instalación de talleres de confección de ropa	13,547.00	20,000.00
Apoyo individual para la instalación de talleres de confección de ropa	6,453.00	
Apoyo individual para la instalación de talleres de herrería y/o cancelería	20,000.00	20,000.00
Apoyo individual para la instalación de talleres de servicio automotriz	20,000.00	40,000.00
Apoyo individual para la instalación de talleres de servicio automotriz	20,000.00	
Apoyo individual para la venta de abarroses	20,000.00	60,000.00
Apoyo individual para la venta de abarroses	11,210.00	
Apoyo individual para la venta de abarroses	5,250.00	
Apoyo individual para la venta de abarroses	8,790.00	
Apoyo individual para la venta de abarroses	14,750.00	
Apoyo individual para la venta de papelería	20,000.00	40,000.00
Apoyo individual para la venta de papelería	20,000.00	
Total	219,357.00	219,357.00

Fuente: información proporcionada por los responsables del Fondo.

Por otro lado, no se identifica algún instrumento de planeación en donde se valore el recurso material y humano necesario para garantizar el éxito de la implementación. Por tanto, se considera pertinente implementar algún instrumento de gestión de resultados, en donde se especifiquen los resultados esperados y su alineación con los recursos y procesos detrás de ellos, así como mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación continua que tengan por finalidad mejorar el desempeño del Fondo.

A saber, una cadena de resultados (ver tabla 4) es una herramienta de gran utilidad que hace explícita la teoría básica detrás del logro de los objetivos de una intervención pública. Dicha herramienta implica representar la serie lógica de etapas causa-efecto que vincula los insumos, actividades y resultados de una intervención con los impactos deseados² (Rubio, G., 2012).

Tabla 4.
Propuesta modelo cadena de resultados

Insumos	Actividades	Productos	Calidad del servicio entregado	Resultados de corto plazo	Resultados Intermedios	Impacto
Recursos financieros, humanos, etc., implementados para acometer las actividades	Acciones tomadas o trabajo realizado para convertir los insumos en productos específicos	Productos resultado de las actividades	Relevancia y calidad de los bienes y servicios	Cambios resultantes del uso de los productos por la población objetivo	Cambios profundos resultado del uso amplio y sostenido de los productos	Objetivos de largo plazo Impactos de orden superior
<i>Presupuesto, personal y otros recursos</i>	<i>Principales tareas implementadas para producir los bienes y servicios</i>	<i>Bienes y servicios producidos y entregados</i>	<i>Accesibilidad, trato justo, mecanismos de compensación e integración de servicios</i>	<i>Su control no se encuentra completamente bajo los ejecutores del programa</i>	<i>Su control no se encuentra completamente bajo los ejecutores del programa</i>	<i>Múltiples actores; el programa contribuye junto con otras intervenciones</i>

Fuente: adaptado de Rubio, G (2012). Building Results Frameworks for Safety Nets Projects. The World Bank. EE.UU. Washington, D.C.

² Cabe mencionar que una adecuada cadena de resultados no está basada únicamente en lógica o sentido común. Debe basarse en el análisis, existencia de evidencia y experiencia previa en campo.

3. ¿Los responsables de la ejecución del fondo dan seguimiento a los proyectos productivos financiados con el fondo?

Posterior al análisis de la información proporcionada por los responsables del Fondo en el municipio, no se identificaron mecanismos de seguimiento y monitoreo a los proyectos productivos implementados³.

Cabe mencionar que, una vez seleccionados los proyectos productivos y puestos en marcha, se considera pertinente diseñar e instrumentar mecanismos de seguimiento a los resultados. La información resultante brindará evidencia respecto al desempeño de la ejecución, los impactos y, por consecuencia, sobre los cambios que puedan ser necesarios para mejorar el proceso decisorio.

Por tanto, se considera pertinente el diseño de un sistema sintético y útil de seguimiento y monitoreo basado en resultados. Lo anterior, constituirá, primero que todo, un sistema para ayudar a los responsables del Fondo en el municipio a llevar a cabo con una mayor efectividad la gestión de recursos.

A saber, es necesario diferenciar dos tipos clave de seguimiento: seguimiento de la ejecución y seguimiento de los resultados, los cuales resultarán de gran importancia para el rastreo de los impactos⁴ (ver tabla 5).

Tabla 5.
Seguimiento Basado en Resultados

Tipo de seguimiento	Nivel de objetivo	Descripción
Resultados	Metas	Mejora generalizada de la sociedad en el largo plazo
	Efectos	Efectos intermedios de productos sobre los beneficiarios
Ejecución	Productos	Productos y servicios producidos
	Actividades	Tareas realizadas por el personal para transformar los insumos en productos
	Insumos	Recursos financieros, humanos y materiales

Fuente: adaptado de Zall J. y Rist R. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial. EE.UU. Washington, D.C.

³ Las Reglas de Operación del Fondo señalan en su apartado número catorce lo siguiente «con el objetivo de brindar acompañamiento a cada proyecto aprobado, se dará seguimiento administrativo y operativo en el lugar donde radicará el proyecto por parte del personal de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Durango [...]». No obstante lo antes señalado, la definición del seguimiento a los proyectos productivos es vaga, y no contempla el actuar del municipio.

⁴ Nota: Por un lado, el seguimiento de la ejecución rastrea los medios y las estrategias, es decir, aquellos insumos actividades y productos que hacen parte de planes de trabajo anuales, que se utilizan para lograr un efecto determinado. Mientras que, el seguimiento de los resultados enfoca tu atención en el logro de los efectos y las metas (impactos).

4. ¿Se identifican y consideran los riesgos asociados a la intervención del fondo que puedan limitar el logro de sus objetivos?

Posterior al análisis de la información proporcionada por los responsables del Fondo en el municipio, no se identificó un análisis de los riesgos asociados a su operación ni el establecimiento de una estrategia para mitigarlos o evitarlos.

A saber, el riesgo está presente en todas las acciones públicas y se manifiesta mediante eventos adversos que provocan pérdidas directas o indirectas, insuficiencias y anomalías en los procesos, deficiencias en la administración de personas, entre otras consecuencias inesperadas.

En este sentido, se denota la pertinencia de desarrollar e implementar un sistema de control de riesgos asociados a la operación del Fondo en el municipio, el cual tendrá como objetivo gestionar los riesgos a los cuales se encuentra expuestos sus distintos procesos, mediante la identificación, análisis, respuesta, control, supervisión y comunicación adecuada de los posibles eventos, con la finalidad de asegurar de forma razonable que se logran las metas planteadas en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Posterior a la identificación de los riesgos y sus implicaciones, será importante centrarse en los riesgos más significativos, aquellos relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos del Fondo, así como determinar hasta qué punto pueden ser aceptados dichos riesgos. Lo señalado, proveerá mayor seguridad de que los resultados esperados puedan ser obtenidos.

En este sentido, el equipo evaluador enuncia algunos de los principales riesgos asociados a la operación del Fondo:

- Modificaciones en la operación del Fondo, principalmente en lo referente a los mecanismos de distribución del recurso por parte del gobierno federal.
- Los criterios de elegibilidad no consideran un análisis detallado de los proyectos, por tanto, no se asegura su subsistencia ni aportación a la productividad de la región.
- No se definen mecanismos de seguimiento a los beneficiarios, lo anterior no permite conocer la evolución de los proyectos.
- Si bien el Fondo cuenta con un listado de beneficiarios que contiene sus principales datos y el monto de los apoyos que les fueron entregados, no se registran sus características socioeconómicas.

Finalmente, si bien casi el 98% de los migrantes en retorno provienen de los Estados Unidos de América (Fundación BBVA – CONAPO, 2018), no se contempla ni considera la atención a aquellos que provienen de otras partes del mundo.

II. Gestión de la intervención

5. Describa los procesos de gestión del fondo

Los recursos del Fondo de Apoyo al Migrante para el ejercicio fiscal 2018 se encuentran señalados en el Anexo 21 del Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente al Ramo General 23 «Provisiones Salariales y Económicas».

La distribución de los recursos del Fondo entre las distintas entidades federativas se realiza empleando los datos de «Eventos de repatriación de mexicanos desde Estados Unidos, según entidad federativa y punto de recepción» y de «Eventos de repatriación de mexicanos desde Estados Unidos, según entidad federativa de origen y sexo» publicados en el Boletín Estadístico. V. Repatriación de Mexicanos, emitido por la Unidad de Política Migratoria de la Secretaría de Gobernación, con base en la información registrada en los puntos oficiales de repatriación del Instituto Nacional de Migración.

En el estado de Durango, la Secretaría de Desarrollo Social del Estado (en lo subsecuente SEDESOE)⁵ es la entidad normativa del Fondo, a la vez que los municipios son los responsables de la administración de los recursos y de la ejecución de los proyectos, así como de toda la comprobación administrativa y financiera.

A saber, el municipio se obliga a aperturar una cuenta productiva, exclusiva y específica para el manejo y aplicación de los recursos referidos, la cual será la concentradora de las aportaciones. Por lo que se obliga a reportar trimestralmente los avances físicos y financieros a la SEDESOE.

Cabe mencionar que para la selección y validación de los proyectos, el municipio deberá crear de entre las direcciones que sean competentes y afines al manejo del Fondo, un Comité de Validación y Aprobación de Proyectos (comité en lo subsecuente), cuyo propósito sea dictaminar, validar y aprobar los proyectos susceptibles de apoyo, de acuerdo con los criterios de selección establecidos.

En este sentido y de acuerdo con el apartado 15 de las reglas de operación, el proceso para la obtención del apoyo es el siguiente:

- Los municipios emitirán una convocatoria que se publicará en los sitios más concurridos, así como en su página electrónica y de la SEDESOE.
- Los solicitantes entregarán de manera personal los formatos y documentación en la fecha y sede establecidos en la convocatoria, donde se les asignará un folio por proyecto.

⁵ De acuerdo con la reforma efectuada en mayo de 2019 a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Estado de Durango, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOE) cambia su nombre por Secretaría de Bienestar Social del Gobierno del Estado de Durango (SEBISED).

- El municipio capturará, procesará y emitirá un listado de las solicitudes recibidas en tiempo y forma, así como la documentación requerida y que cumpla con los criterios de elegibilidad.
- El municipio será el responsable de corroborar en campo la veracidad de la información proporcionada.
- Posterior a la recepción de todas las solicitudes recibidas en tiempo y forma, estas serán entregadas al comité para su análisis, discusión y, en su caso, aprobación, de acuerdo con la suficiencia presupuestal.
- Una vez concluido el proceso de dictamen, los resultados se publicarán en las áreas de trabajo del comité, en los estrados de la presidencia municipal y en el portal de internet de la SEDESOE.
- La instancia correspondiente del municipio dará seguimiento y acompañamiento a las solicitudes.

Finalmente, al término de la ejecución de los proyectos autorizados, el municipio elaborará un acta de entrega, la cual deberá formalizarse con los mismos beneficiarios, las autoridades municipales y los órganos de control interno.

III. Resultados, transparencia y rendición de cuentas

6. ¿Se cuenta con indicadores y mecanismos para monitorear y evaluar el desempeño del fondo en el municipio?

Posterior al análisis de la información proporcionada por los responsables del Fondo en el municipio, no se identificó la existencia de indicadores de desempeño, mediante los cuales se pueda realizar un monitoreo y valoración del avance en el logro de los objetivos de la intervención.

El artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece las bases para la evaluación del uso de los recursos federales. De manera particular, el párrafo cuarto del artículo referido señala lo siguiente «La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales[...].».

En este sentido, uno de los elementos más importantes en la implementación de políticas y programas públicos, es la generación de información relevante y oportuna para la toma de decisiones, así como para su monitoreo. Los indicadores mencionados en el citado artículo, sin duda constituyen una de las herramientas indispensables para el logro de este objetivo. Sin embargo, en ocasiones, su correcta construcción y aplicación representan algunos de los principales retos para los gestores y responsables de las intervenciones públicas.

Los indicadores son el principal insumo de los sistemas de seguimiento y monitoreo, ya que denotan medidas relacionadas con el actuar de las intervenciones y permiten la definición de objetivos expresados en metas⁶.

Por tanto, para los gestores del Fondo en el municipio resulta de suma importancia contar con un sistema de seguimiento y monitoreo, compuesto de una serie de indicadores, para rastrear continuamente el desempeño de su intervención. Dicho sistema proporcionará información permanente (a través de los indicadores seleccionados) sobre la dirección, el ritmo y la magnitud de los impactos. Así mismo, se podrán identificar cambios imprevistos. Lo anterior será crucial para determinar si el Fondo está avanzando en la dirección deseada⁷.

⁶ El manual para el diseño y la construcción de indicadores del Coneval (2013) establece que los indicadores son herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Estos indicadores deben permitir medir diferentes dimensiones del desempeño para un mismo objetivo, es decir, identificar la perspectiva con la que se valora cada objetivo (cuatro dimensiones generales son consideradas: eficacia, eficiencia, calidad y economía).

⁷ Existen diversas metodologías para estructurar un sistema de seguimiento y monitoreo. De forma particular, la MML establece que los indicadores deben ser incluidos en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permita medir diferentes aspectos de los objetivos a los que están asociados, es decir, a nivel de Fin, Propósito, Componente y Actividades.

La tabla número 6 muestra algunos indicadores que pueden servir como punto de partida para el diseño del sistema de seguimiento y monitoreo del Fondo en el municipio (en adición ver anexo 2).

Tabla 6.
Propuesta de indicadores para el Fondo de Apoyo al Migrante, municipio de Santiago Papasquiaro

Nombre del indicador	Objetivo
Tasa de variación del ingreso laboral de los migrantes en retorno que reciben apoyo del Fondo	Contribuir a mejorar el ingreso de los migrantes en retorno que habitan en el municipio
Porcentaje de proyectos productivos que integran un análisis de factibilidad	Contribuir al encadenamiento productivo del municipio
Costo promedio de los proyectos productivos	Proyectos productivos implementados
Porcentaje de proyectos productivos que no logran subsistir después de 1 año de ser apoyados	Proyectos productivos implementados
Porcentaje de migrantes que califican la atención del Fondo con satisfacción alta	La atención del Fondo a los migrantes en retorno es de calidad
Costo promedio de cursos de capacitación en materia de verificación y seguimiento a proyectos productivos	Cursos de capacitación en materia de verificación y seguimiento a proyectos productivos implementados
Días promedio para atender la solicitud inicial de los proyectos productivos	Proyectos productivos aprobados en tiempo y forma

7. ¿El municipio cuenta con mecanismos e instrumentos para recolectar la satisfacción y percepción de los beneficiarios?

Posterior al análisis de la información proporcionada por los responsables del Fondo en el municipio, no se identifican instrumentos que permitan conocer la percepción y satisfacción de los beneficiarios respecto de la intervención.

Por tanto, derivado del papel estratégico de los migrantes, así como de su potencial aportación productiva para el municipio, se identifica la pertinencia de diseñar e instrumentar mecanismos que tengan por finalidad conocer a profundidad su percepción y satisfacción. Lo antes señalado, tendrá por finalidad brindar elementos para la posterior toma de decisiones y posibles modificaciones en los cursos de acción.

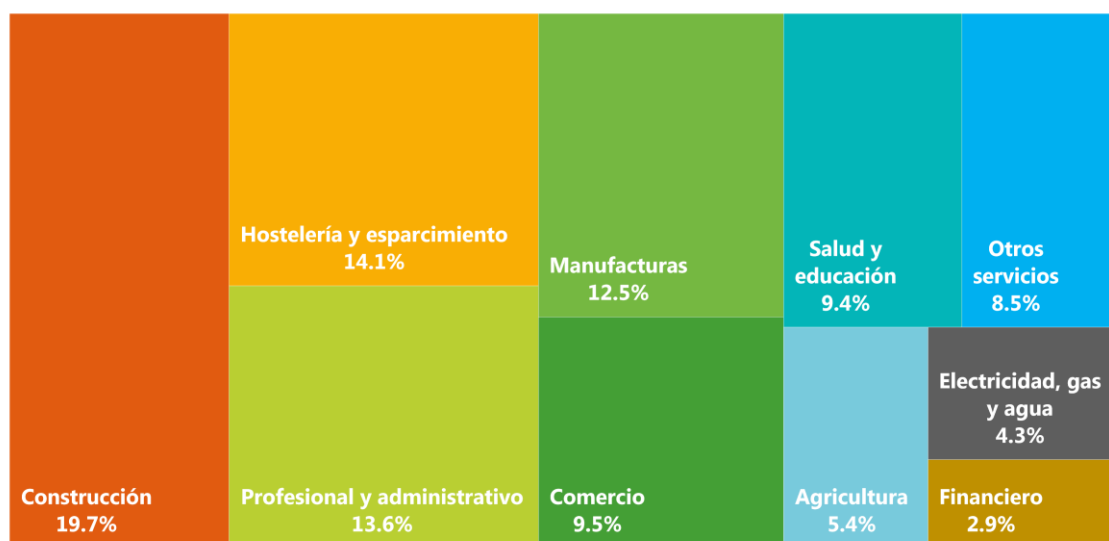
En este sentido, Miguel Moctezuma (2002) centra su análisis en los migrantes internacionales, a los cuales considera «sujetos claves para la inversión productiva y el financiamiento económico en sus comunidades de origen en México». Dentro de su trabajo describe distintos puntos de relevancia para el análisis de la importancia e impacto de los migrantes en sus comunidades de origen, así como su vinculación con demás migrantes los Estados Unidos de América. Al respecto, se destacan los siguientes puntos:

- El migrante empresario. Este migrante es aquel que ha pasado del ahorro a la inversión y, por lo tanto lleva a cabo algún tipo de inversión productiva en su país de origen. Destaca que, con cierta frecuencia, este tipo de migrante empresario puede asociarse con otros migrantes empresarios o con inversionistas de la localidad, región o país. Lo anterior provoca que el pequeño capital inicial tenga la capacidad de trascender sus limitaciones iniciales.
- El migrante ahorrador. Este migrante tiene la principal característica del esfuerzo individual por acumular algunos ahorros que envía a sus familiares más cercanos con el claro objetivo de hacer pequeñas inversiones (en la mayoría de los casos se trata de actividades productivas tradicionales). Este tipo de migrante puede asociarse con otros migrantes ahorradores y aumentar su capacidad como inversionista.
- El migrante retirado. Este tipo de migrantes son una gran posibilidad de abrir nuevas perspectivas de inversión, a partir de identificar las habilidades y aprendizajes de algunos migrantes ya retirados que han retornado a sus comunidad de origen. El desarrollo de actividades productivas en torno a este tipo de migrante deberá tener como objetivo identificar su calificación laboral, sus habilidades e incluso su apropiación técnica. En este sentido, Ghosh (como se cita en Moctezuma M., 2002, p. 9) señala «que los migrantes vuelvan a su país con nuevas especializaciones laborales, más productivas que las que hubieran adquirido en el país; que las calificaciones adquiridas en el extranjero correspondan con las necesidades del país de origen; que, tras el regreso, los retornados tengan la voluntad y la oportunidad de emplear sus especializaciones».

En suma, es pertinente rescatar tres puntos respecto de la importancia de los migrantes en retorno a sus comunidades de origen: 1) su potencial capacidad de inversión; 2) sus profundas raíces comunitarias y nacionalistas; y 3) su amplia calificación laboral y apropiación técnica.

De acuerdo con el Anuario de Migración y Remesas México de la Fundación BBVA y el Consejo Nacional de Población (2018), el 19.7% de los migrantes Mexicanos en los Estados Unidos de América tienen actividades asociadas a la construcción, el 14.1% a la hotelería y esparcimiento, el 13.6% profesional y administrativo, el 12.5% a las manufacturas, y el 40.1% restante en sectores tales como agricultura, salud y educación, sector financiero, etc. (ver gráfica 2). En este sentido, se identifica la necesidad de conocer el *expertise* de los migrantes en el municipio, lo anterior con la finalidad de generar oportunidades asociadas a su conocimiento y capacidades técnicas.

Gráfica 2.
Migrantes mexicanos en Estados Unidos de América por actividad económica, 2017
Porcentaje



Fuente: Anuario de migración y remesas México 2018.

Derivado de lo anterior, se considera pertinente el diseño e instrumentación de mecanismos de recolección de percepción y satisfacción, los cuales tendrán la finalidad de medir una serie de características cualitativas que brinden de los elementos necesarios a los gestores del Fondo para efectuar las modificaciones que resulten pertinentes, así como aprovechar los potenciales beneficios de las características antes enunciadas.

8. ¿Cómo se comunican los resultados obtenidos por el fondo a la población?

Hoy en día, resulta de suma importancia transparentar el quehacer gubernamental mediante la difusión de información oportuna, verificable, inteligible, relevante e integral. Lo anterior con la finalidad de favorecer la rendición de cuentas a los ciudadanos, de manera que puedan valorar el desempeño gubernamental.

La OCDE destaca en su estudio sobre gobernanza pública realizado en México (2011) que los gobiernos necesitan maximizar el impacto de sus acciones para lograr generar los cambios que desean. De forma puntual, se destaca el papel estratégico del gobierno electrónico en el impacto de las acciones públicas.

La utilización de las tecnologías de la información y comunicación es un elemento crucial en los cambios del sector público, ya que permite mejorar la transparencia, facilitar el intercambio de comunicación de información, así como denotar las congruencias internas. De hecho, el gobierno electrónico apoya la buena gobernanza en todos sus aspectos, incluyendo el estado de derecho, la transparencia y la responsabilidad, la efectividad y la rendición de cuentas del sector público, el combate a la corrupción, y el creciente fomento de un gobierno orientado hacia el consenso, participativo, equitativo e incluyente.

En suma, se alienta a los gobiernos a aplicar políticas de sociedades de comunicación e información abiertas y transparentes, que creen valor público y que aumenten el bienestar de la ciudadanía.

En este sentido, el artículo 66 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública señala que en materia de «Gobierno Abierto» se deberán establecer políticas al interior de los sujetos obligados para conducirse de forma transparente; generar condiciones que permita que permee la participación de ciudadanos; y crear mecanismos para rendir cuentas de sus acciones.

No obstante, posterior al análisis de la información, no se identificaron instrumentos de valoración y difusión de los resultados del Fondo en el municipio, mediante estrategias en medios digitales y/o tradicionales (impresos, televisivos, etc.).

Dada la importancia del Fondo se considera pertinente utilizar la página de internet del municipio para socializar información asociada a la intervención en formatos abiertos y accesibles. A saber; documentación normativa, requisitos para la inscripción de proyectos, padrones de beneficiarios, evidencia de entrega de apoyos, información asociada a la migración, etc. Lo anterior permitirá tener una mayor incidencia en la población y, en consecuencia, lograr socializar su quehacer y avance en el logro de sus objetivos.

9. ¿Cuáles son los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas asociados al fondo en el municipio?

Según lo establece el Capítulo VII «Del control, transparencia y rendición de cuentas» de los lineamientos, las entidades federativas son las responsables del seguimiento, control, rendición de cuentas y transparencia del ejercicio de los recursos del Fondo.

En adición, se señala que para efectos de transparencia y rendición de cuentas, las entidades deben de incluir, en su Cuenta Pública y en los informes sobre el ejercicio del gasto público que presenten al poder legislativo, la información relativa al ejercicio de los recursos otorgados con cargo al Fondo.

Finalmente, se denota que deberán publicar en su página de internet y en otros medios accesibles al ciudadano, la información relativa a la descripción de las acciones, montos, proveedores y avances financieros, así como las demás obligaciones que derivan del cumplimiento de la legislación en materia de transparencia y acceso a la información pública.

No obstante lo antes señalado, no se documenta ni define el quehacer del municipio en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Como se mencionó en la respuesta a la pregunta precedente, hoy día, es de suma importancia transparentar el quehacer gubernamental mediante la difusión de información oportuna, verificable, inteligible, relevante e integral. Análogamente, se debe favorecer la rendición de cuentas a los ciudadanos, de manera que puedan valorar el desempeño gubernamental. Lo anterior de manera particular en la gestión municipal derivado de su cercanía con los ciudadanos.

Por lo tanto, se considera pertinente promover la generación, documentación, y socialización de información en formatos abiertos y accesibles de todas aquellas acciones acometidas por la gestión del Fondo en el municipio que aporten a los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla 7.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	*	Debilidades	*
Se cuenta con documentación normativa y operativa en donde se señalan los principales procesos de gestión del Fondo.	5	Ausencia de mecanismos para focalizar y priorizar los proyectos productivos con mayor incidencia.	1
		Carencia de un análisis de factibilidad de los proyectos productivos ejecutados.	1
		Deficiencias en el monitoreo y seguimiento de los proyectos productivos ejecutados.	3
		Ausencia de un análisis de control de los riesgos asociados a la operación del Fondo.	4
		Insuficiencia de mecanismos y de estrategias adecuadas para la difusión de los avances y logros del Fondo.	8
		Ausencia de indicadores para determinar el avance en la gestión del Fondo.	6
Oportunidades	*	Amenazas	*
Existen programas y fondos con los que se puede llevar a cabo concurrencia.	-	Modificaciones al presupuesto asignado a la ejecución del Fondo, derivado del cambio de prioridades federales.	4
Aprovechamiento de la ventaja comparativa del municipio para identificar necesidades prioritarias de la sociedad.	5		

Propuestas de Recomendaciones y Observaciones

Tabla 8.

Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendaciones y observaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados
1	Desarrollar e implementar un sistema de control de riesgos asociados a la operación del Fondo	Identificar y registrar todos aquellos eventos tanto internos como externos que puedan poner en riesgo el logro de los objetivos del Fondo en el municipio. En adición, documentar las estrategias pertinentes para evitarlos o mitigarlos.	Una respuesta más efectiva ante eventos o situaciones no previstas en la gestión del Fondo.
2	Fortalecer los mecanismos de selección y seguimiento a proyectos productivos financiados por el Fondo	Diseñar e instrumentar criterios de factibilidad de los proyectos productivos, así como diseñar mecanismos para el monitoreo y seguimiento de estos.	Contribuir al éxito de los proyectos productivos, así como conocer su evolución en el tiempo.
3	Diseñar e instrumentar indicadores de desempeño asociados a la gestión del Fondo	Construir indicadores de desempeño asociados a la gestión del Fondo, así como sus respectivas fichas para monitorear el avance en el logro de los objetivos del Fondo (tomar como base anexo 2).	Contar con instrumentos para conocer el avance en el logro de los objetivos del Fondo.
4	Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Habilitar en la página de internet del municipio una sección destinada para la difusión de información asociada al Fondo (documentación normativa, requisitos para la inscripción de proyectos, padrones de beneficiarios, evidencia de entrega de apoyos, información asociada a la migración, etc.).	Una aceptación más amplia del Fondo por parte de la ciudadanía, al estar más involucrada y tener un mejor entendimiento de este.

Conclusiones

La documentación normativa del Fondo establece ciertos criterios para la captación de solicitudes y selección de los proyectos productivos que recibirán apoyo. Sin embargo, con la finalidad de contribuir al éxito de dichos proyectos, se señala la pertinencia de diseñar e instrumentar criterios de factibilidad, así como diseñar mecanismos para el monitoreo y seguimiento de estos.

Por otro lado, no se identificó un análisis de los riesgos asociados a la operación del fondo ni mecanismos para mitigarlos o evitarlos. A saber, el riesgo está presente en todas las acciones públicas y se manifiesta mediante eventos adversos que provocan insuficiencias y anomalías. El equipo evaluador identificó algunos de los principales riesgos asociados a la intervención, entre los que destacan los siguientes: modificaciones en la operación del Fondo, principalmente en lo referente a los mecanismos de distribución del recurso por parte del gobierno federal; los criterios de elegibilidad no consideran un análisis detallado de los proyectos; no se definen mecanismos de seguimiento a los beneficiarios y sus proyectos productivos; y no se contempla la atención a migrantes en retorno que provengan de otros países distintos a los Estados Unidos de América.

De la misma manera, no se identificaron indicadores de desempeño asociados a la gestión del Fondo. A saber, dichos indicadores son una herramienta de gran utilidad para la generación de información útil y relevante, por tanto, desarrollarlos permitirá a los gestores conocer la dirección del Fondo, así como de dotarles de la información necesaria para realizar los ajustes que sean pertinentes. Para esto, el equipo evaluador propone una serie de indicadores que servirán como base para el diseño de algunos otros de forma posterior.

Finalmente, es necesario reforzar los instrumentos de difusión de los resultados. En este sentido, se denota la pertinencia de utilizar herramientas digitales, tales como la página de internet del municipio y destinar una sección a socializar toda aquella información asociada al Fondo, esto con la finalidad de que la ciudadanía logre tener un mayor conocimiento y aceptación de este.

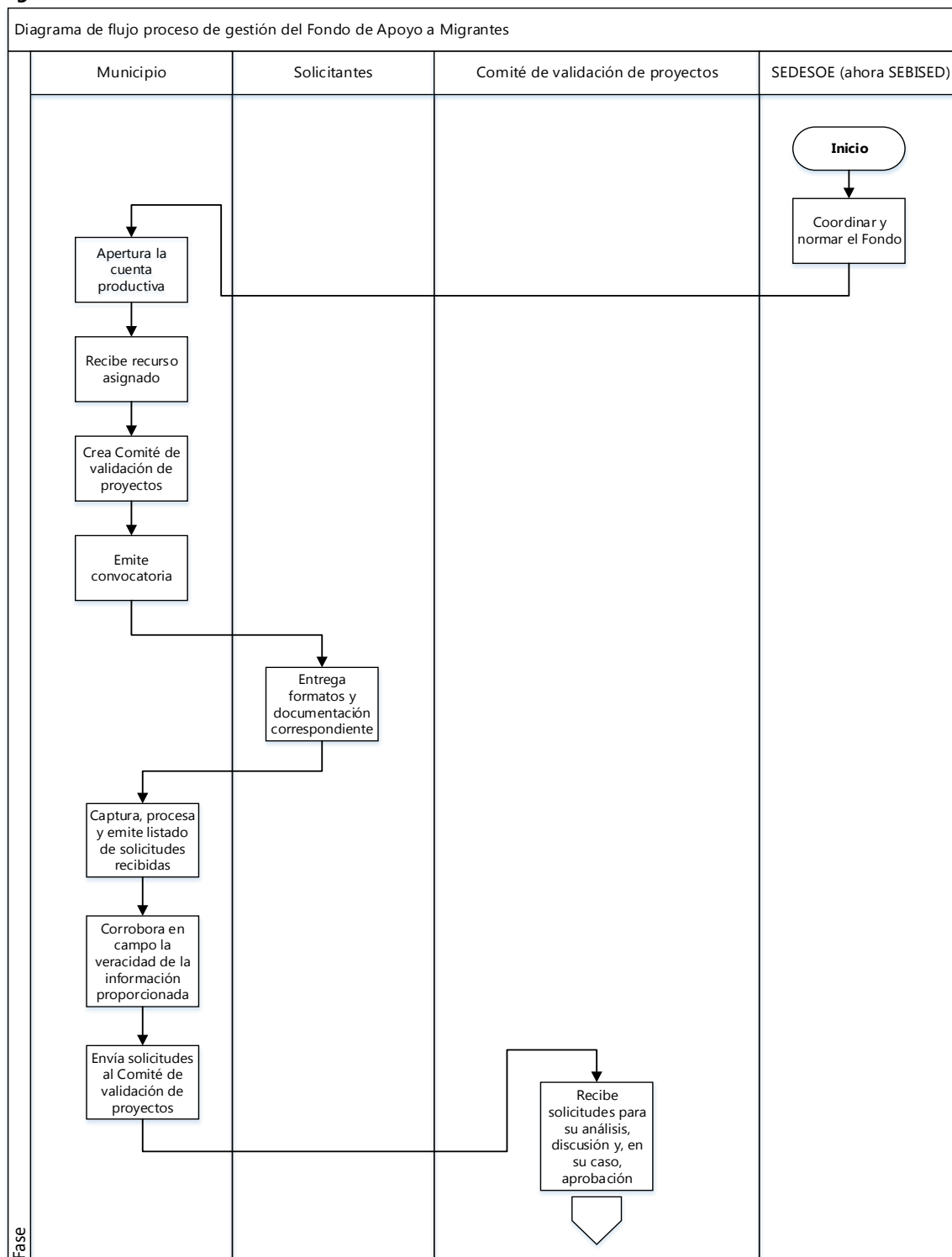
Referencias

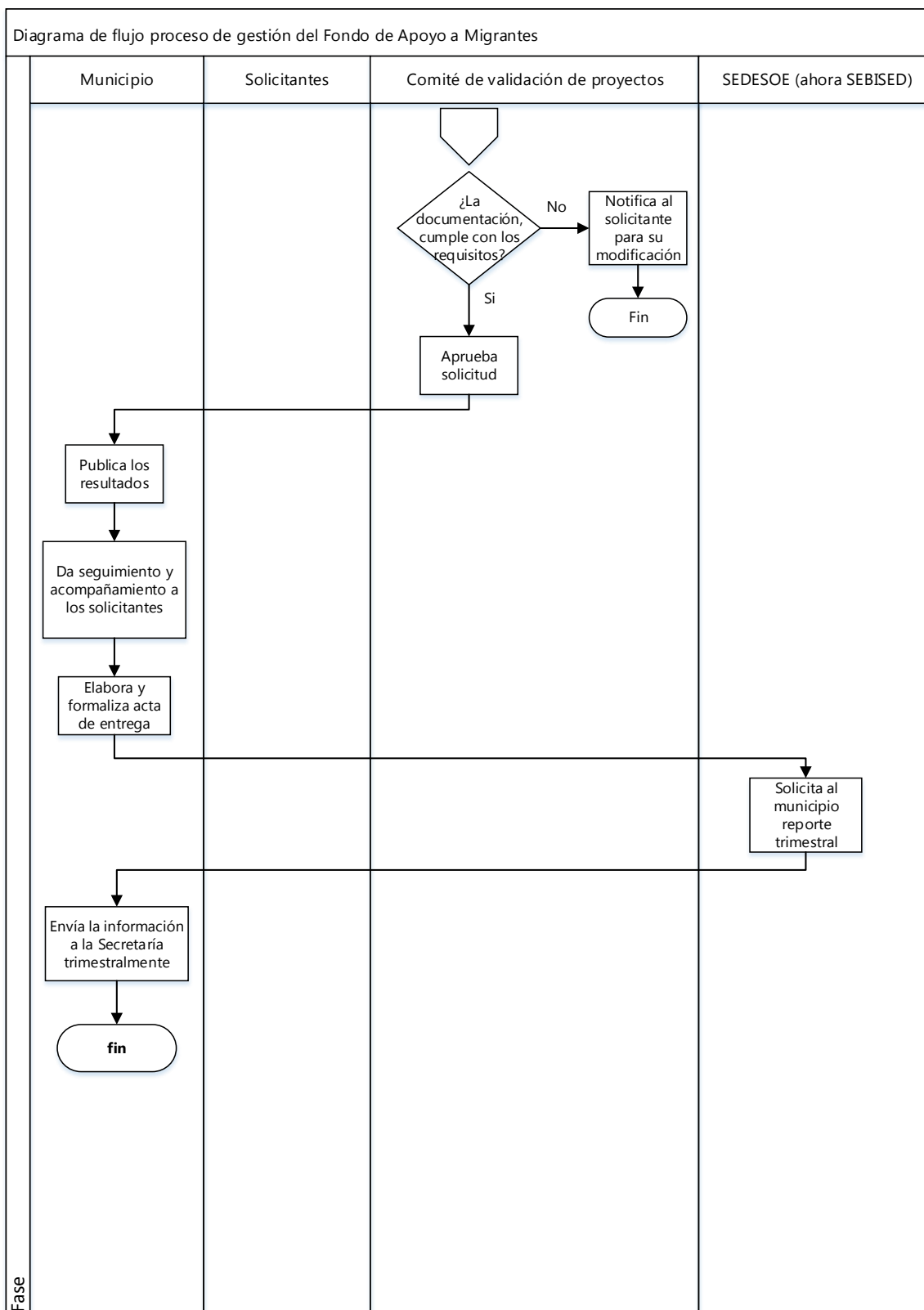
- Cass R. Sunstein (2018). *The cost-benefit Revolution*. Cambridge, MA: MIT press.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Manual para el diseño y construcción de indicadores*. Ciudad de México: CONEVAL.
- Diario Oficial de la Federación (2015).). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Última reforma 30 de diciembre de 2015.
- _____ (2017). Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Última reforma 27 de enero de 2017.
- Fundación BBVA-CONAPO (2018). *Anuario de Migración y Remesas México*.
- OCDE (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OECD Publishing.
- Rubio, G. (2012). *Building Results Frameworks for Safety Nets Projects*. The World Bank. EE.UU. Washington, D.C.
- Zall J. y Rist R. (2005). *Diez Pasos Hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación Basado en Resultados: Manual para gestores del desarrollo*. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones S.A.

Anexos

Anexo 1. Procesos de gestión

Figura 1.





Anexo 2. Indicadores

Tabla 1.
Propuesta de indicadores para el Fondo de Apoyo al Migrante, municipio de Santiago Papasquiaro

Nombre del indicador	Objetivo	Método de cálculo	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador
Tasa de variación del ingreso laboral de los migrantes que reciben apoyo del Fondo	Contribuir a mejorar el ingreso de los migrantes que habitan en el municipio	$\frac{(\text{Ingreso de migrantes en el periodo } t / \text{Ingreso de migrantes en el periodo } t-k) - 1}{1} * 100$	Semestral	Ascendente
Porcentaje de proyectos productivos que integran un análisis de factibilidad	Contribuir al encadenamiento productivo del municipio	$\frac{(\text{Número de proyectos productivos que integran análisis de factibilidad} / \text{Número de proyectos productivos totales}) * 100}{1}$	Anual	Ascendente
Costo promedio de los proyectos productivos	Proyectos productivos implementados	$\frac{(\text{Monto gastado en proyectos productivos en el periodo } t / \text{Número de migrantes en retorno beneficiados en el periodo } t) * 100}{1}$	Anual	Descendente
Porcentaje de proyectos productivos que no logran subsistir después de 1 año de ser apoyados	Proyectos productivos implementados	$\frac{(\text{Número de proyectos productivos que no logran subsistir en el periodo } t / \text{Número de proyectos productivos apoyados en el periodo } t) * 100}{1}$	Anual	Descendente
Porcentaje de migrantes que califican la atención del Fondo con satisfacción alta	La atención del Fondo a los migrantes en retorno es de calidad	$\frac{(\text{Número de calificaciones «altas»} / \text{Número de calificaciones totales}) * 100}{1}$	Anual	Ascendente
Costo promedio de cursos de capacitación en materia de verificación y seguimiento a proyectos productivos	Cursos de capacitación en materia de verificación y seguimiento a proyectos productivos implementados	$\frac{(\text{Monto de capacitación gastado en el periodo } t / \text{Número de verificadores capacitados en el periodo } t) * 100}{1}$	Semestral	Descendente
Días promedio para atender la solicitud inicial de los proyectos productivos	Proyectos productivos aprobados en tiempo y forma	$\frac{(\text{Días de atención a las solicitudes en el periodo } t / \text{Número de solicitudes atendidas en el periodo } t) * 100}{1}$	Semestral	Descendente

