



Universidad Nacional
Autónoma de México



Documento de trabajo

El fortalecimiento
institucional empieza en
casa: retos de la
evaluación del
Programa de
Coinversión Social

Autores: Israel Banegas
Tania Hernández

4

Noviembre 15

2013

El fortalecimiento institucional empieza en casa: retos de la evaluación del Programa de Coinversión Social

Israel Banegas González, UNAM, Programa Universitario de Estudios del Desarrollo (PUED)
ibanegas@unam.mx

Tania Hernández Ortíz, UNAM, Programa Universitario de Estudios del Desarrollo (PUED)
tatis23ho@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la experiencia de evaluación del programa de coinversión social (PCS). Se advierte la existencia de dos procesos, uno que se enmarca en el esfuerzo de evaluación de la política social federal y, el otro de un ejercicio de actualización y evaluación del programa por parte de los beneficiarios. De ambos procesos el PCS recopila elementos para su mejora con productos y plazos definidos. Como premisa inicial se parte de que el proceso continuo de mejora del programa se debe en gran medida a su interacción con los beneficiarios y de un ejercicio de emulación de las prácticas de éstos. Los resultados advierten que el PCS retroalimenta sus procesos con los elementos que rescata de los dos procesos de evaluación.

Palabras clave: Programa de Coinversión Social / evaluación / organizaciones de la sociedad civil/ evaluación de impacto / capital social / fortalecimiento

Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la experiencia de evaluación del Programa de Coinversión Social (PCS). Se pretende aportar a la discusión sobre los mecanismos de interacción entre el gobierno y la sociedad civil, donde el PCS es un programa clave, con el fin de contribuir a la toma de decisiones del programa respecto a la actualización y atención a sus beneficiarios, así como a la divulgación de la experiencia del programa como ejemplo de la relación de comunicación constante entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los programas gubernamentales.

El PCS ha participado en un esquema de evaluación que involucra diferentes aspectos operativos. Analizar estos instrumentos permitirá hacer una revisión de las interpretaciones, valoraciones y recomendaciones que se desprenden de las evaluaciones. Como premisa de partida se argumenta que las evaluaciones al PCS han servido para continuar el círculo de la formulación, implementación y reformulación (retroalimentación) de la política pública (Parsons, 1995).

Se pretende mostrar que existen dos procesos independientes que han hecho posible que las evaluaciones al PCS sirvan para reorientarlo a las necesidades de las OSC. El primero refiere al proceso de consolidación de una "cultura de evaluación" en el gobierno federal que involucra al Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); el segundo proceso es la comunicación y retroalimentación constante entre el PCS y sus usuarios. Esto último ha permitido que el programa, a lo largo de su implementación, pueda orientar sus procesos a las necesidades coyunturales de sus beneficiarios.

Indagar sobre la relación entre OSC y PCS permitirá aportar elementos para valorar si este posible caso de éxito, en materia de evaluación de programas sociales, se debe a un efecto de goteo (de instancias superiores a los operadores del programa) o si se debe a una relación de mutuo beneficio e interacción entre el programa y las OSC.

El proceso de evaluación institucional se analiza por medio de las evaluaciones realizadas al programa desde 2007. En su mayoría las evaluaciones al PCS se enmarcan en el calendario de evaluaciones propuesto por CONEVAL: evaluaciones específicas de desempeño en los años 2008, 2009-2010 y 2010-2011, las evaluaciones de consistencia y resultados en 2007 y 2011-2012, la evaluación de procesos 2008, y la meta-evaluación en 2012. Asimismo se han realizado otro tipo de evaluaciones con objetivos definidos de acuerdo a las necesidades particulares del programa, como la evaluación externa “Efectos del programa de coinversión social en la construcción de capital social” de 2010. Son estas últimas evaluaciones, además de la sistematización de intercambios de información entre sociedad y gobierno lo que forman parte de las evidencias de una relación estrecha entre OSC y PCS.

Además de las evaluaciones hechas al PCS, el programa ha realizado esfuerzos para contar con un mecanismo de seguimiento de usuarios. Entre los instrumentos de recolección de información de usuarios está la sistematización del seguimiento físico, normado por las reglas de operación (ROP) del PCS donde se recaban, entre otros aspectos, las áreas de oportunidad en la atención de actores sociales. Un segundo instrumento es la sistematización de las reuniones regionales que se realizan entre INDESOL y las OSC, en donde se recaba información que ayuda a la retroalimentación de la forma y contenido de las capacitaciones que el PCS realiza.

Las evaluaciones al PCS desde las OSC u organismos internacionales son escasas. Se tiene evidencia de una valoración al programa hecha por la organización Alternativas y Capacidades A.C. de la que se desprenden elementos de análisis sobre las convocatorias, el presupuesto y el esquema de evaluación que el programa ha seguido, entre otros aspectos (2009).

El efecto de las evaluaciones en la transformación del programa puede ser advertido en tres aspectos: 1) a través del seguimiento de los ASM, y de los posteriores documentos y/o acciones que se emprenden a raíz de las recomendaciones, 2) por el uso a los hallazgos de las evaluaciones para fundamentar acciones que se emprenden dentro del programa, y 3) como insumo para fundamentar la necesidad de realizar el diagnóstico previo para la factibilidad de una evaluación de impacto.

El artículo da cierre con un análisis sobre las características del programa y cómo se ha retroalimentado derivado de sus experiencias de evaluación y de la emulación de las actividades que las organizaciones realizan. En particular sobre el tema de las evaluaciones está presente el reto de la formulación de los términos de referencia para una evaluación de impacto, de la cual se ponderan sus beneficios.

Antes de continuar se considera importante hacer una breve referencia a la historia del programa. El Programa de Coinversión Social (PCS) tiene sus antecedentes en el Fondo de Coinversión Social creado en 1993, para posteriormente convertirse en Programa de Coinversión Social en el año 2000. Los objetivos del programa desde sus orígenes han estado relacionados con la construcción de capital social y el fortalecimiento institucional. La definición de ambos conceptos ha cambiado a lo largo del desarrollo del programa, a lo que se suma un proceso de redefinición de los indicadores de resultados en su matriz de marco lógico (MML). Esto ha implicado que con el fin de que exista coherencia entre los fines del programa y la forma de medir las acciones, se hayan incorporado modificaciones al concepto de capital social y al método de cálculo del indicador.

El objeto de intervención del PCS son los actores sociales. Por actores sociales se entiende a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las instituciones de educación superior y los centros de investigación. Anteriormente también estaban incluidos los municipios de las entidades federativas y delegaciones del Distrito Federal. En 2011, éstos últimos son excluidos de la definición de población objetivo (ROP del PCS, ejercicio fiscal 2011, 2010).

Desde sus inicios el programa entrega apoyos económicos de coinversión a los actores sociales. Son proyectos de coinversión ya que los actores sociales tienen que aportar un mínimo del 20% del valor total del proyecto. Los apoyos son asignados a través de convocatorias. Éstas han cambiado en número y especificidades a lo largo del tiempo. Algunas de las convocatorias son conjuntas con otros programas, órganos gubernamentales y poderes. Por poner un ejemplo en 2013 a través de un convenio de coordinación entre el Indesol y la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), se publicó la convocatoria “Iniciativas Ciudadanas en Materia de Educación y Promoción de los Derechos Humanos en el Distrito Federal (DH)”.

Además de proyectos sociales el PCS financia investigaciones. Las convocatorias de investigación tienen el objeto de “apoyar y alentar el desarrollo de proyectos de investigación de calidad académica que generen y propicien conocimiento, análisis, evaluaciones y propuestas sobre el perfil y características de la sociedad civil en México, su incidencia en las políticas públicas y en la construcción de ciudadanía, así como sus contribuciones a la gobernanza, el desarrollo y el capital social” (Programa de Coinversión Social, 2012b, p.268). Estos temas son de gran relevancia tanto como insumo de trabajo para el INDESOL y el PCS, como para las OSC. Entre los temas que se han tratado está: la convocatoria de investigación sobre la protección de los derechos de los migrantes en México y la convocatoria iniciativas ciudadanas en materia de educación y promoción de los derechos humanos en el Distrito Federal.

El PCS forma parte del grupo de programas dedicados al fomento a las actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil. El ejecutivo federal se encuentra obligado a las actividades de fomento de acuerdo a la Ley General de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004). Conforme a los lineamientos de esta Ley, anualmente se integra al Presupuesto de Egresos de la Federación un anexo especial que informa de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la administración pública federal a favor de las organizaciones de la sociedad civil. De acuerdo a este anexo se puede observar que la SEDESOL como secretaría, otorga el mayor número de apoyos económicos a las OSC con un total de 2,069, de los cuales 1,842 corresponden al Programa de Coinversión Social. Se encuentra en segundo lugar de número de apoyos la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con un total de 1,823 apoyos económicos otorgados y en tercer lugar la Secretaría de Educación Pública con 619 apoyos (Presupuesto de Egresos de la Federación, 2012). La información que se dispone no permite hacer un desglose de los programas incluidos en este anexo. Algunos investigadores se han aproximado al análisis de la información de las partidas del presupuesto que presenta SHCP y al análisis de las cuentas satélite de instituciones sin fines de lucro del INEGI. Aún existe una necesidad de ahondar en investigaciones sobre estos temas.

I. Evaluación al Programa de Coinversión Social normado por el esquema de evaluación federal

I.1 El marco de evaluación federal

La evaluación a los programas federales nace de la necesidad de contar con información relevante sobre la actuación y pertinencia de los programas públicos de desarrollo social. De acuerdo a la Ley General de Desarrollo Social (LGDS, 2004), la evaluación de la política de desarrollo social está a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La evaluación “tiene por objeto, revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente” (LGDS, 2004). En conjunto con la SHCP y la Secretaría de la Función Pública, el CONEVAL publica cada año el calendario de evaluaciones que se realizarán a los programas federales de desarrollo social.

El CONEVAL puede realizar las evaluaciones o contratar a organismos evaluadores independientes. Los organismos independientes pueden ser instituciones de educación superior, de investigación científica u organizaciones no lucrativas. Las evaluaciones coordinadas por el CONEVAL tienen distintos fines y por ello distinta naturaleza. Su aplicación dependerá de la etapa en la que se encuentre el programa (inicio o consolidación) y de las necesidades específicas definidas por las instituciones. Por ejemplo las evaluaciones de diseño, de procesos, de consistencia y resultados, específicas de desempeño y específicas, y por último la de impacto.

Los actores involucrados en el proceso de evaluación son el CONEVAL como instancia reguladora y de calidad del proceso, los responsables de los programas federales y sus respectivas unidades de evaluación y, los evaluadores externos de organismos independientes de los programas evaluados.

De cada ejercicio de evaluación, como parte del mecanismo interno de actualización y mejora, los programas identifican los procesos que pueden ser atendidos. Estos procesos son llamados Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Los ASM contienen actividades, áreas responsables, fechas de término establecidas, resultados esperados y productos o evidencias. Éstos se dividen entre ASM específicos, donde el programa es el único responsable de su implementación, o institucionales, que involucran a otras instancias de la administración pública.

La consolidación de una cultura de evaluación a los programas federales de desarrollo social ha llevado a una mayor transparencia y visibilización del desempeño, a una mejor sistematización, agregación, y codificación de la información de monitoreo. Las evaluaciones son ejercicios de transparencia de las actividades, los apoyos y servicios que otorgan los programas. Ya que en éstas se valora el diagnóstico de su población objetivo, si su medición está actualizada y si los apoyos y servicios llegan a ésta. Además ser un espacio para el análisis sobre el ejercicio del presupuesto respecto a la operación de los programas.

El insumo base de las evaluaciones lo comprende la matriz de marco lógico (MML) que cada programa federal tiene la responsabilidad de realizar y actualizar. En esta matriz se especifica el fin y propósito del programa. Igualmente se definen las acciones y componentes que contribuyen a realizar el propósito y fin del programa. Se busca con esto que los programas tengan una lógica vertical donde las acciones y componentes tengan un impacto en los objetivos del programa. De cada uno de los elementos que comprenden la MML se derivan indicadores que deben contener metas que deberán ser analizadas en el proceso de revisión del presupuesto.

La visibilización del desempeño de los programas que se lleva a cabo durante y después de los ejercicios de evaluación no sólo sirve para la asignación presupuestaria. Es importante ya que genera investigación científica sobre la problemática de la población que atienden los programas federales, así como conocimiento social. El seguimiento a los ASM por los programas se considera como una guía de los rubros en los que los programas deben trabajar en beneficio de la población a la que atienden.

El proceso de evaluación de programas federales no ha estado exento de críticas por parte de la comunidad académica. Algunos autores han criticado la dependencia que existe entre los evaluadores y los programas evaluados. En particular se ha señalado que existe poco margen para que los equipos de evaluación definan los temas evaluados, ya que éstos son propuestos por los responsables de los programas. Asimismo, el pago por las evaluaciones está condicionado al visto bueno de la dependencia sobre los informes finales entregados. Esto último lleva a que los reportes sean consensuados, en el mejor de los casos, entre los evaluadores y los programas, o en el peor escenario a poner en duda la independencia de los hallazgos encontrados (Agudo, 2012).

Otra crítica realizada al proceso de evaluación de programas federales se enfoca más al uso que realmente se le dan a las evaluaciones de los programas. En específico, en el ámbito federal, las recomendaciones de las evaluaciones no son vinculatorias. Si bien se da un seguimiento puntual a los documentos de trabajo que incorporan los ASM de cada programa, no existe una instancia independiente que pueda obligar al programa a hacer un cambio en particular -incluso a cuestionar la selección de los ASM. Igualmente se ha cuestionado que la falta de capital humano en las instancias que definen la asignación del presupuesto hace que las evaluaciones no sean tomadas en la toma de decisiones. Lo anterior puede apreciarse en los pocos programas que han sido suspendidos total o parcialmente desde que empezó a funcionar el proceso de evaluación federal (Cardozo, 2013).

El esquema de evaluación federal puede tener en sí mismo retos que debe sobrepasar. Entre éstos se encuentran el costo de las evaluaciones y la homologación de las evaluaciones. Por un lado las partidas destinadas a evaluación representan una dificultad para los programas con poco presupuesto, ya que en ocasiones tienen mayor valor las evaluaciones que los apoyos que entregan. Por otro lado, la misma heterogeneidad de los programas, apoyos otorgados y población atendida, sociales hace difícil que éstos se ciñan a un esquema de evaluación estandarizado. Al referirse a las diferentes evaluaciones que son objeto los programas, los operadores cuestionan que los instrumentos están diseñados para el modelo del programa Oportunidades y que el costo, en tiempo y recursos de evaluar, lleva descuidar tareas de operación.

I.2 El Programa de Coinversión Social en el esquema de evaluación

La SEDESOL, por medio de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo, ha promovido que programas como el PCS sigan la normatividad respecto a los requerimientos de información sobre desempeño y evaluación que dicta el gobierno federal. Entre las evaluaciones a las que ha estado sujeto el PCS se encuentran las evaluaciones específicas de desempeño 2008, 2009-2010, 2010-2011 y 2012-2013, de consistencia y resultados 2007 y 2011-2012, de diseño 2007, de procesos 2008 y meta-evaluación en 2012. En lo relativo a evaluaciones específicas en 2010 el PCS fue sujeto a la evaluación “Efectos del programa de coinversión social en la construcción de capital social” que retomó aspectos específicos sobre la población a la que atiende el PCS.

Derivado de este marco de evaluación el PCS tiene un documento histórico de los ASM en el que se puede notar que el programa da puntualmente seguimiento a las observaciones de las evaluaciones y cuenta con un programa de seguimiento meticuloso. De 41 ASM derivados de las evaluaciones hechas al PCS desde 2007, el programa ha planeado 51 productos y/o evidencias del avance de la recomendación. De estos 51 productos y/o evidencias se han finiquitado en los tiempos establecidos 45 y continúan vigentes 6 más. (Programa de Coinversión Social, 2013a, p.1)

Los ASM son diversos debido a las necesidades y momento de vida del programa. Sin embargo, destacan cuatro dimensiones en las que el PCS ha puesto especial interés: i) la generación de capital social y el fortalecimiento de los actores sociales, ii) la vinculación entre los actores sociales, iii) la sistematización de experiencias exitosas y iv) la importancia del conocimiento de la metodología de marco lógico para el desarrollo de los proyectos.

El capital social y el fortalecimiento

Este tema es de especial importancia debido a que las definiciones de los conceptos de capital social y fortalecimiento institucional y su posterior operacionalización están ligadas a los indicadores de resultados que miden el desempeño del programa. Adicionalmente debe tomarse en cuenta que se trata de conceptos de los cuáles sus definiciones aún son campo del debate en la academia.

En lo relativo a la identificación de capital social el PCS ha tenido diversas recomendaciones. Cabe documentar que derivado de la evaluación específica de desempeño 2009-2010 el PCS retomó como ASM la necesidad de definir capital social y actores sociales fortalecidos, así como la elaboración de una propuesta para la operacionalización de estas definiciones (Programa de Coinversión Social, 2013a). Así también en la evaluación específica, “Los efectos del programa en la generación de capital social” de 2010, los ASM derivados se relacionan con dos aspectos: la necesidad de definir los conceptos de capital social y fortalecimiento y la identificación de las variables que repercuten en el capital social y el fortalecimiento de los actores sociales (Programa de Coinversión Social, 2013a). Esta evaluación además advirtió que la “definición de capital social en sus reglas de operación, no se encuentra totalmente vinculada a la operación del Programa” (Soloaga et al., 2010, p. 163). Al respecto el equipo evaluador “propone una definición para ambos conceptos (fortalecimiento institucional y capital social) vinculada al proceso operativo del Programa” (Soloaga et al., 2010, p. 163).

La forma en la que el PCS atendió estas recomendaciones puede ser vista como un proceso de mejora continua del que se tiene evidencias en cambios a sus reglas de operación (ROP) así como en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y por ende en la constante actualización de sus indicadores de resultados.

Respecto a la identificación de las variables que inciden en el capital social, el PCS diseñó una “Metodología para medir el desarrollo del capital social de los Agentes Responsables de la Ejecución de Proyectos (AREP)¹ a través del apoyo del PCS” (2012). De ésta se desprenden cuatro variables de estudio: colaboración, acción política, densidad y empoderamiento. De cada variable existe una serie de preguntas que son recogidas a través del “Cuestionario dirigido a los actores sociales apoyados por el PCS en 2012, como aproximación para conocer el desarrollo de capital social”. El cuestionario sirve para nutrir el índice de capital social que es reportado por el PCS (Programa de Coinversión Social, 2012d).

¹ Los Actores sociales, toman el estatus de Agentes Responsables de la Ejecución de los Proyectos (AREP) al momento de la firma del instrumento jurídico, posterior a que su proyecto resulta elegido y solventan las recomendaciones del proceso de dictaminación.

En relación al fortalecimiento de los actores sociales, el PCS diseñó el “Cuestionario de diagnóstico de fortalezas institucionales”. El cuestionario recoge variables relacionadas con la estructura organizacional de los actores sociales, el proceso de capacitación y profesionalización, bienes y servicios del actor social, procuración de fondos, trabajo del actor social y mecanismos de difusión (Programa de Coinversión Social, 2012e).

Vinculación entre actores sociales

Entre los ASM que se derivan de esta dimensión está la búsqueda de mecanismos que permitan promover la vinculación entre actores sociales. Este ASM proviene de los resultados de la evaluación “Los efectos del programa en la generación de capital social” de 2010 (Programa de Coinversión Social, 2013a).

El interés del PCS por la vinculación entre actores sociales es un elemento que el programa ha promovido desde su origen. El seguimiento a las recomendaciones en este tema más que un elemento nuevo se ve como parte del perfeccionamiento de un proceso. La recomendación fue atendida en el mismo sentido. Con la información que ya se contaba sobre la experiencia de los actores sociales en los proyectos, el PCS creó un mapa de las organizaciones apoyadas por entidad federativa y con información desagregada por convocatoria.

Otra de las actividades llevadas a cabo en el tema de vinculación es la organización y participación en reuniones nacionales. Por ejemplo la Feria de Organizaciones de la Sociedad Civil (19 y 20 de abril de 2013), que convocó a 181 OSC, 29 dependencias federales, 2 dependencias estatales y 1 organismo internacional (Indesol, 2013).

La Feria de acuerdo a la titular del instituto tuvo la finalidad de reconocer “la tarea que realizan las organizaciones civiles a nivel nacional en el campo del desarrollo productivo”, con el objetivo específico de “generar una vinculación entre las OSC para potencializar su trabajo con las diversas dependencias de gobierno”. Sin embargo no se logró documentar que esta actividad tuviera relación con el ASM citado, ni de los mecanismos posteriores para verificar la vinculación esperada.

A pesar de los esfuerzos realizados en esta dimensión, aún existe el reto para el programa de difundir oportunamente ante las OSC los apoyos y servicios que brinda INDESOL.

Sistematización de experiencias exitosas y buenas prácticas

El ASM en relación a este tema propone la recuperación y sistematización de las experiencias y proyectos exitosos de los actores sociales, derivado de la evaluación específica de desempeño 2009-2010. En el mismo sentido, se encuentra la recomendación derivada de la evaluación específica de 2010 que propone explorar mecanismos adicionales que permitan identificar proyectos exitosos y/o buenas prácticas (Programa de Coinversión Social, 2013a).

La forma en la que el PCS da cumplimiento a estos ASM es a través del desarrollo de una metodología para la identificar y valorar los aprendizajes y buenas prácticas de los actores sociales. Una primera aproximación fue desarrollada a través de una investigación externa que identificó 10 mejores prácticas de las OSC. En este documento elaborado por el Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática del CIESAS se desarrollan criterios para la identificación de buenas prácticas, con éstos se analizó una muestra de proyectos apoyados por el PCS.

Otro proceso que está en marcha dentro del programa es la elaboración de un instrumento para la identificación de buenas prácticas. Se trata de un cuestionario dirigido a los Actores Sociales que contiene preguntas abiertas en las que se recogen variables como: innovación, modelos de intervención social, participación de los beneficiarios, efectos en la calidad de vida de los beneficiarios, redes del Actor Social así como transferencia de conocimientos.

Metodología de marco lógico para el desarrollo de los proyectos

En relación con el fortalecimiento a los actores sociales se desprende el ASM de la evaluación de 2010 que propone revisar los formatos de presentación de proyectos con el objetivo de contar con mecanismos que permitan a los actores sociales identificar su objetivo, población, bienes y servicios e incidencia (Programa de Coinversión Social, 2013a).

La forma en la que el PCS atendió este aspecto fue a través de la elaboración de un documento que describe los elementos de la metodología de marco lógico (MML) contenido dentro del formato de solicitud de apoyo económico para la ejecución del proyecto. Cabe notar que esta metodología es la misma a la que está sujeta el programa para definir su árbol de problema, definir sus objetivos y plantear indicadores confiables. Sería de esperarse que esta interacción entre el programa y las organizaciones vía la capacitación sea un vehículo de capacitación tanto para los operadores del programa como los miembros de las organizaciones.

En dirección diferente a la MML se desarrolla en el Indesol una serie de criterios para la diferenciación de los Actores Sociales a través de los “valores sociales”. La propuesta plantea diferenciar a los Actores Sociales en dos grupos, los que cuentan con más de dos años de proyecto apoyado y los de reciente ingreso. De los primeros se valorarán cinco aspectos: su historia en el Indesol, la certificación de otras instituciones, los reconocimientos recibidos, la trayectoria de sus miembros y su nivel de vinculación. De los segundos: su motivación, capacidad, compromiso, responsabilidad, vocación, visión de futuro, congruencia, capacidad y posibilidad de vinculación, logros e innovación y creatividad. En la misma lógica se encuentra una graduación sobre los niveles de “impacto social” del proyecto de las que se proponen cuatro niveles en orden de importancia: Impacto directo a beneficiarios, Impacto indirecto a beneficiarios, Impacto en la sociedad, e Impacto a nivel nacional (Indesol, 2013b).

Con estos elementos se propone hacer una valoración sobre los apoyos que otorga el programa. Sin embargo se advierten dos dificultades. La primera relacionada con una nueva curva de aprendizaje para los Actores Sociales a los cuáles se les habían dado herramientas de MML y ahora se presenta una propuesta diferente. La segunda, ambos temas “valores sociales” e “impacto social” carecen de un fundamento teórico sólido, así como de una metodología clara para la diferenciación de los Actores Sociales que pueda ser operacionalizada en los instrumentos de presentación de proyectos así como en la etapa de dictaminación.

2. Evaluación y retroalimentación al PCS desde las OSC

La presente sección propone dilucidar si existe una relación entre el Programa y los Actores Sociales que permita retroalimentar al Programa. Cuáles son los mecanismos y de qué naturaleza es la relación. Con estos elementos se propone advertir los medios con que cuentan los beneficiarios para retroalimentar al Programa y si es que éste emula prácticas de los Actores Sociales.

Reuniones regionales, lugar de discusión entre PCS y OSC

Las reuniones regionales son una actividad programada que realiza el PCS año con año. En éstas se genera un espacio de discusión y retroalimentación de experiencias entre los Actores Sociales con proyectos apoyados por el programa. Estas reuniones son además el espacio propicio para que el PCS se retroalimente de las opiniones expresadas por sus beneficiarios.

En 2012 las reuniones regionales tuvieron dos finalidades “contar con un espacio en donde pudieran [los Actores Sociales] fortalecerse a través del desarrollo de capacidades técnicas en el diseño de sus propuestas de intervención social y aportar, compartir sus ideas y aprendizajes derivados de la experiencia en el desarrollo de sus proyectos” (Programa de Coinversión Social, 2012a, p.5).

Para el desarrollo de la primera finalidad, el PCS en conjunto con el Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática (CCS) del CIESAS diseñó un taller de metodología de marco lógico para el diseño y la gestión de proyectos. Elemento que, cabe mencionar, contribuye a uno de los ASM mencionados en la sección anterior, aunque no hay evidencia de que el PCS lo relacione directamente.

En estas once reuniones regionales se atendió a 822 personas integrantes de 771 organizaciones de la sociedad civil, es decir, un poco más de la mitad del total de la población atendida que para 2012 son 1,524 Actores Sociales. Estas reuniones son un espacio de retroalimentación de experiencias entre Actores Sociales, dónde también hay lugar de retroalimentación para el programa en general y las futuras emisiones de las reuniones.

Las recomendaciones para las futuras reuniones van en el sentido de: ampliar los días y el tiempo que se le dedicó al taller, crear un directorio de contactos e invitar a las reuniones a las organizaciones que no cuenten con proyecto apoyado. Se ha planteado implementar el taller en la modalidad en línea, a manera de diplomado con el fin de profundizar en algunas temáticas. En relación al directorio, los participantes han sugerido que su objetivo sea el de fortalecer los contactos que se logran en las reuniones. (Programa de Coinversión Social, 2012a, p.32). En lo que respecta a la inclusión de organizaciones que no cuentan con proyecto apoyado, un hallazgo relevante fue que “existen organizaciones que tienen buenas ideas de proyectos pero nunca son apoyados porque no saben cómo estructurarlos y presentarlos a los dictaminadores” (Programa de Coinversión Social, 2012a, p.32). En este sentido, es pertinente analizar las acciones que ha implementado el PCS en pos de apoyar a posibles beneficiarios a incorporarse a las convocatorias.

De lo anterior, el PCS ha emprendido acciones de mejora, aunque éstas han sido incorporadas como parte de un proceso de seguimiento a los ASM y de la propia iniciativa del programa. Recientemente el programa creó el directorio de los actores sociales apoyados. Los datos se encuentran desagregados por entidad federativa y por convocatoria. El PCS ha puesto especial atención a las capacitaciones a los actores sociales por vía de los talleres. Por poner un ejemplo, el Indesol llevó a cabo 157 talleres de capacitación sobre las ROP y elaboración de proyectos, donde se atendieron a 2,982 actores sociales. Además se llevaron a cabo 19 talleres específicos sobre las convocatorias del PCS (Programa de Coinversión Social, 2012b).

Las recomendaciones de los Actores Sociales al Programa de Coinversión Social derivadas de las reuniones regionales fueron en tres aspectos: fomentar más lugares de reunión entre los miembros de las OSC que tengan como objetivo la difusión de buenas prácticas así como la creación y fortalecimiento de redes; creación de espacios de capacitación en línea en diversos temas y asesoría más personalizada; capacitación a los dictaminadores de proyectos del PCS en materia de metodología de marco lógico y la adecuación del formato para la solicitud de apoyos del PCS a la misma metodología (Programa de Coinversión Social, 2012a).

El PCS se sirve de las herramientas del sistema nacional de capacitación a distancia para el desarrollo social (SINACADDES) con el propósito de potenciar su cobertura en materia de capacitación a actores sociales. El SINACADDES se trata de una oferta institucional gratuita de educación no formal del Indesol, que para 2012 reportó un total de 28,164 asistentes de los cuales el 30% correspondió a integrantes de OSC. Entre las temáticas de las capacitaciones están: planeación estratégica, elaboración de proyectos, estrategias de financiamiento y procuración de fondos y sistematización de experiencias de las OSC (Programa de Coinversión Social, 2012b). Un aspecto que resta por evaluar y que depende en gran medida de la obtención de información por parte del programa, tiene que ver con documentar la evidencia sobre las otras dos temáticas sugeridas.

El seguimiento físico a los proyectos apoyados y la actualización del diagnóstico de la situación de los actores sociales

La visita de seguimiento físico se trata de una actividad que realiza el PCS para verificar el desarrollo de los proyectos apoyados. De acuerdo a las ROP se visitan a un mínimo de 25 proyectos apoyados. La evidencia de la visita se recopila en cinco instrumentos: constancia de visita de campo, formato de visita de campo, y tres cuestionarios, de diagnóstico de fortalezas institucionales, para personas promotoras de los proyectos y para personas participantes de los proyectos.

Si bien la visita de seguimiento físico no cuenta con un apartado específico para evaluar al programa, si es un instrumento que sirve para la actualización del diagnóstico de la situación de los actores sociales. Derivado de los cinco instrumentos que se desprenden de este proceso, el PCS hace un análisis sobre la situación de los actores sociales.

Sobre la invitación a las actividades que los actores sociales llevan a cabo “se observó que la manera más efectiva para difundir y convocarla, fue a través de la invitación directa (49%), seguido proporcionalmente del aviso de un familiar o vecina/o para que viniera (17%)”. En este sentido el PCS propone que las organizaciones “podrían involucrarse de manera directa con las personas beneficiarias desde la fase del diagnóstico, no de la ejecución del proyecto, lo cual

podría asegurar mayor arraigo y credibilidad, mediante la creación de condiciones más favorables de trabajo e impacto, promoviendo la participación y la apropiación de los objetivos de trabajo por parte de las personas participantes” (Programa de Coinversión Social, 2012c, p.17).

Respecto a la información que los Actores Sociales comunican a las personas participantes sobre los recursos ejercidos para llevar a cabo el proyecto y los resultados obtenidos, “la percepción de más del 68% de la población es que sí fue transmitida dicha información, mientras que el 16% consideró no estar informada”. Ante estas respuestas el PCS “plantea la necesidad de incentivar a las OSC a una más amplia y clara difusión de los detalles de sus trabajos entre su población beneficiaria, en aras de la política de participación social que promueva la información, la intervención propositiva y respetuosa y la transparencia de su ejecución” (Programa de Coinversión Social, 2012c, p.17).

En relación a la recaudación de fondos para la ejecución de los proyectos de los Actores Sociales el PCS “encontró cierta vulnerabilidad en la construcción de una estrategia y un plan de gestión y manejo de los recursos” por lo cual el programa advierte que “se requiere la promoción de estrategias para fomentar adecuadas estructuras financieras” (Programa de Coinversión Social, 2012c, p.18). La advertencia de esta problemática se atiende por el PCS, aunque no explícitamente, a través de las diversas capacitaciones que brinda a las que se ha hecho referencia.

En 2013 las visitas de seguimiento físico son complementadas con otra nueva actividad llamada “visita domiciliaria” que tiene como objetivo verificar la veracidad del Actor Social. Se trata de una visita “sorpresa” que sirve para verificar la existencia del Actor Social, así como de sus actividades y capacidad para llevarlas a cabo. De esta sólo se extrae una Nota de visita y evidencia fotográfica (Indesol, 2013b).

Reportes de actividades

Uno de los procesos medulares del PCS es la recepción de proyectos, así como el posterior seguimiento de los proyectos elegidos a través de la entrega de reportes parciales y finales y, la evaluación de los mismos. Este proceso es coordinado por las áreas de Seguimiento documental y Evaluación documental que generan información que sirve para retroalimentar al Programa. La información que genera se divide en dos temas: los proyectos insuficientes y la evaluación de la información proporcionada como evidencia por parte de los Actores Sociales.

Los proyectos son catalogados como “insuficientes” debido a que no cumplen con las recomendaciones de la mesa de dictaminación, o bien, a la entrega de los reportes porque los reportes de gasto resultan dudosos o no son entregados por el Actor Social, así también en aquellos casos que los recursos son destinados a rubros no autorizados. Los casos “insuficientes” son analizados por un Comité que está conformado por diversas direcciones del Indesol que emite un dictamen. De los dictámenes se generan fundamentos para subsiguientes casos similares. Este proceso a pesar de no estar documentado, sirve para generar inteligencia sobre el proceso de evaluación de proyectos.

La evaluación de los proyectos se trata de un lugar de comunicación entre los Actores Sociales y el Programa. Este proceso sirve para emitir recomendaciones sobre la calidad de la información que los Actores Sociales entregan y posibles cambios en el Formato de Presentación de Proyectos contenido en las Reglas de Operación del Programa. El proceso también sirve para que los Actores Sociales comuniquen sus dudas en relación a la ejecución de su proyecto, esta información a pesar de no estar sistematizada genera una especie de experiencia en los operadores del proceso de seguimiento y evaluación para emitir recomendaciones.

Contraloría Social

Se trata de una propuesta a la que se han sumado diversos programas, que consiste en una forma de participación para vigilar, monitorear y verificar el cumplimiento de las metas y la correcta aplicación de los recursos públicos. En el PCS se propone una propuesta de Contraloría

social en dos sentidos: vigilancia al programa y vigilancia a los proyectos apoyados por el programa (Programa de Coinversión Social, 2013d).

En ambos casos el proceso consiste en: la conformación de un comité que cumple las funciones de observar las actividades del programa y los proyectos apoyados, aplicación de cédulas de vigilancia, propuesta de acciones de mejora y recepción y, presentación de quejas y denuncias (Programa de Coinversión Social, 2013d).

La existencia de este mecanismo puede permitir al programa generar insumos para su retroalimentación, sin embargo se trata de una actividad que depende en mayor medida del interés que los beneficiarios del programa y los beneficiarios de los Actores Sociales, así como de la capacidad administrativa del programa para incentivarla. Se logran advertir avances que contribuyen a sistematizar esta actividad, al segundo trimestre de 2013 se reporta la constitución de 81 Comités de Contraloría Social a nivel central (Programa de Coinversión Social 2013e).

Evaluación al PCS por las Organizaciones de la Sociedad Civil

Se logró documentar una investigación realizada por la organización Alternativas y Capacidades A.C al Programa de Coinversión Social en 2009. La evaluación se centra en la problemática de los fondos públicos a las organizaciones, se retoma claro está, el Programa de Coinversión Social como el principal convocante de los fondos públicos y presentan una crítica de la política federal de intento de homologación de los beneficiarios de diversos programas.

La crítica a la política federal va en dos sentidos: el de la homologación de los beneficiarios de los diversos programas federales y sobre el programa de evaluación que los programas deben seguir. De acuerdo a Alternativas y Capacidades A.C. “el proceso de evaluación del PCS no se ha construido a la luz del debate teórico sobre la evaluación de proyectos sociales, ni con una preocupación de conocer los resultados, el impacto social y menos aún los aprendizajes” (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I. 2009, p.14).

Citan la historia de evaluación del PCS hasta 2007, previa al esquema de evaluación federal al que se ha hecho referencia. Advierten que incluso con la inconstancia de estas evaluaciones “aportaron elementos para identificar algunos efectos del Programa y empezar a mostrar la importancia de promover el desarrollo social mediante OSCs como intermediarias”, también “llevaron a realizar modificaciones de diseño y operación del Programa que lo mejoraron inmensamente” (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I., 2009, p.138). E incluso advierten algunos de los problemas a los que se ha enfrentado el programa desde esta fecha como el establecimiento de indicadores de resultados.

Sobre las convocatorias del PCS, Alternativas y Capacidades A.C advierte que “los temas de las convocatorias del programa responden a la definición de prioridades para la política social del gobierno federal y no siempre a los problemas y necesidades detectadas por las OSCs, como indicaría el supuesto de los fondos sociales” (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I., 2009, p.11). En el mismo sentido están los lineamientos y operación de los proyectos que de acuerdo a la organización privilegian la entrega de reportes, listas de asistencia y borradores de manuales que no necesariamente muestran el trabajo de las organizaciones y más bien las obligan a cumplir por cumplir.

Respecto al presupuesto del PCS la organización advierte tres problemas: i) la falta de personal para el adecuado funcionamiento del programa, ii) el problema de los proyectos que resultan dictaminados como elegibles pero que no pueden contar con el apoyo debido a la insuficiencia presupuestal, y iii) el otorgamiento del recurso a “los proyectos de las OSCs, que en teoría pueden llevarse a cabo en un año y con montos determinados para cada convocatoria, en la práctica acaban realizándose en un periodo promedio de 5.7 meses y con menos recursos que los prometidos en las convocatorias y que los solicitados por las organizaciones; las reducciones van en promedio del 15 al 30% del presupuesto del proyecto original” (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I., 2009, p.12).

Comparativo de los esquemas de evaluación

El programa desde su creación ha procurado ser evaluado. Incluso desde antes de que se hiciera obligatoria la evaluación para los programas federales (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I. 2009, p.132). Entre los temas que abordaron las evaluaciones se encuentran el diseño, los fondos a las organizaciones y los objetivos del programa. Para comparar el esquema de evaluación previo y post CONEVAL se propone una síntesis de las recomendaciones abordadas de 1995 a 2008 y contrastarla con el esquema de evaluación actual.

Las evaluaciones pre CONEVAL hacen una serie de recomendaciones que se pueden agrupar en cinco temas: la posible “focalización” de los recursos, la definición de la población objetivo, la cobertura del programa, la transparencia de las convocatorias así como la reducción de las temáticas de las mismas y, los esquemas de financiamiento a proyectos (Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I. 2009, p.p. 132-136).

En la actualidad se puede advertir que el programa aún no propone un esquema de “focalización” de recursos. Las definiciones de su población objetivo se han actualizado, evidencia de ello se encuentra en las notas de actualización y en el seguimiento a un ASM en vigencia (SEDESOL 2009, 2011; Programa de Coinversión Social 2013a y 2013c). El programa procura una cobertura nacional, sin embargo mucho de ello depende de la incidencia que reporten los Actores Sociales. Las convocatorias son públicas y están disponibles en la página del Indesol, para el año 2013 se advierte una tarea de reagrupamiento de las convocatorias de acuerdo a los ejes estratégicos del Gobierno Federal (Indesol, 2013b).

Al hacer la comparación entre ambos esquemas de evaluación se advierte que las evaluaciones previas servían para destacar las características y condiciones específicas del programa. Las evaluaciones normadas por el CONEVAL, sí resultan un reto para el programa al estar homologadas, sin embargo el programa ha propuesto evaluaciones que se adecuen a sus características como la evaluación específica de 2010. Se documentan avances en la relación del programa con los Actores Sociales que antes no existían ejemplo de ello son las reuniones regionales. En la nueva forma de evaluar existe claridad sobre los aspectos que se retoman de

las evaluaciones, ello lo documenta el puntual seguimiento de los ASM. De las evaluaciones previas al esquema de CONEVAL no se logra documentar mecanismos para dar seguimiento a recomendaciones.

En conclusión se puede afirmar que a pesar de que el PCS se somete a un esquema de evaluación homologado, con las dificultades que puede tener el sujetarse a Términos de Referencia para todos los programas sociales, el proceso de evaluación ha servido para contar con un esquema claro de seguimiento a recomendaciones.

Discusión

El Programa de Coinversión Social sin duda ha tenido observadores externos que han advertido las dificultades a las que se enfrenta. El PCS cuenta además con una característica distintiva al otorgar apoyos a beneficiarios morales y no individuos como la mayoría de los programas sociales. Los beneficiarios son los actores sociales, entre éstos las organizaciones de la sociedad civil, que se distinguen por su participación activa y crítica en relación a la actuación del gobierno, y quien mejor que éstos para advertir las deficiencias o retos a los que se enfrenta el programa. Sin embargo, existe aún una necesidad por realizar investigaciones que analicen no solo el desempeño del programa en el fortalecimiento de las organizaciones, sino también en los efectos que el programa puede tener en el desempeño de los objetivos de las organizaciones. Estas investigaciones podrían derivarse de tres mecanismos: desde la academia, en el marco de la definición de temas en el calendario de evaluación del programa, y desde la vertiente de investigación del programa, que podría privilegiar temas de interés para las OSC. El programa, en este sentido, ha intentado ahondar en los instrumentos de satisfacción de beneficiarios que recopila.

Los otros ojos externos son los evaluadores del programa que en su mayoría, son investigadores adscritos a instituciones de educación superior que han advertido las dificultades del PCS en la definición del problema de los actores sociales. Se logra documentar sólo una investigación a este respecto sobre el efecto del PCS en las organizaciones de la sociedad civil.

La forma en la que el PCS se ha actualizado a las necesidades de sus beneficiarios ha sido a través de su autoevaluación, a la evaluación externa y a las evidencias del seguimiento físico y las reuniones regionales. Con el análisis de estos elementos se puede afirmar que la motivación del PCS en su actualización constante viene dada de las prácticas que emula de las OSC. El PCS es nutrido del empuje que le dan las OSC en la definición de su objetivo y las actividades para llevarlo a cabo.

Como muestra existe evidencia del proceso de actualización de su matriz de marco lógico y sus respectivos indicadores de resultados. Así también de la actualización del diagnóstico de la situación de sus beneficiarios a través de los tres cuestionarios que son aplicados como evidencia del seguimiento físico, y la sistematización y documentación de experiencias de sus diversas actividades como las capacitaciones y las reuniones regionales con los representantes de las organizaciones con proyectos apoyados. La sistematización y documentación ayuda a nutrir los aspectos susceptibles de mejora que emprende el PCS.

En lo concerniente a evaluación institucional se advierte un círculo virtuoso del uso de evaluaciones. Muestra de ello es su utilización para desprender aspectos susceptibles de mejora que son seguidos por el PCS puntualmente. Y de ellos la creación de documentos de seguimiento que a su vez recaban información de las OSC útil para la actualización del PCS.

Otro rasgo característico del Programa de Coinversión Social que puede aprovechar a su favor, es el hecho de estar dentro del Instituto Nacional de Desarrollo Social. El Indesol, al tener como misión “Vincular, fortalecer y construir alianzas con OSC, gobiernos locales e instituciones académicas para dar sustento a la política social, a través de la coinversión, asesorías, capacitación e investigación que promuevan la participación comunitaria y la corresponsabilidad ciudadana para el desarrollo integral y equitativo de la sociedad mexicana” (Indesol, 2012f), dispone de diversas herramientas como ejemplo de ellos se encuentra el SINACADDES que da capacitaciones a los Actores Sociales, así como los diversos foros, talleres y conferencias como las actividades de profesionalización. El PCS en este sentido tiene un área de oportunidad para potenciar su fin y propósito a través de las actividades que lleva a cabo Indesol. La sugerencia de realizar una agenda de evaluación al programa, entre ellas la posibilidad de una evaluación de

impacto, ha estado presente en los ASM desprendidos de las evaluaciones externas. Derivado de la evaluación de consistencia y resultados 2007 se desprendió el ASM, “contar con una agenda de evaluación de resultados de los programas sociales, privilegiando las evaluaciones de impacto y de seguimiento a beneficiarios, previo análisis de factibilidad”, así también está el ASM “realizar análisis de factibilidad técnica y presupuestal de evaluaciones, con el objetivo de establecer una agenda de evaluación de mediano plazo” derivado de la evaluación específica del desempeño 2010-2011, y en concreto en los ASM institucionales de abril de 2013 se encuentra el ASM “realizar una evaluación de impacto” que planea como primer paso hacer un análisis de factibilidad (Programa de Coinversión Social, 2013a, p.1).

El PCS cuenta con un proceso para llevar a cabo la evaluación de impacto que consta de cuatro pasos: a) realizar el análisis de factibilidad con apego a los lineamientos del CONEVAL, con fecha de término el 31 de diciembre de 2014, b) generar los términos de referencia de la evaluación validados por el CONEVAL, fecha de término 31 de julio de 2015, c) contratación del equipo evaluador, término 31 de diciembre de 2015 y, d) publicación del informe final de la evaluación, término 29 diciembre 2017 (Programa de Coinversión Social, 2013b).

Derivado del círculo virtuoso de evaluación surge la necesidad de pensar en la evaluación de impacto en dos aristas. La primera desde su aspecto metodológico, es decir sobre la dificultad de desprender una línea basal debido a las constantes actualizaciones de sus indicadores. La segunda alrededor de su relevancia, es decir si realmente una evaluación de impacto ayudaría al PCS a atender mejor las necesidades de las OSC, o en su defecto sobre el tipo de actores beneficiados de la evaluación.

Bibliografía

Acevedo, G. (2012). *Análisis de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. México: Banco Mundial.

Agudo, A. (2012). Consultorías (pos)modernas. La mímica del positivismo y la construcción del conocimiento en la evaluación de programas sociales. *Estudios Sociológicos*, XXX (88), 45-86.

Cardozo, M. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. México: Cámara de Diputados/M. A. Porrúa.

Cardozo, M. (2013). De la evaluación a la reformulación de políticas públicas, mimeo.

Castro, M. F. (2009). *El sistema de monitoreo y evaluación de México: un salto del nivel sectorial al nacional*, México: Banco Mundial.

Indesol (2013). Así se vivió la Feria de Organizaciones de la Sociedad Civil. (29 abril 2013) URL: http://www.youtube.com/watch?v=Y8VeE0X6-RM&list=UU9cEf283596NQaf-Hfp7_xQ&index=3

Indesol (2013b). Presentación titular 21 de agosto 2013 en el marco de la presentación de los resultados de la Evaluación Específica de Desempeño 2012-2013. México: Indesol

Leal, J., Tapia, M. y Verduzco, M. I. (2009). *Fondos públicos para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Ley General de Desarrollo Social (2004). Diario Oficial de la Federación. México (20 enero 2004).

Ley general de fomento a las actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil (2004). Diario Oficial de la Federación. México (9 de febrero de 2004)

Parsons, W. (1995). *Public Policy, An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Massachusetts: Edward Elgar.

Programa de Coinversión Social. (2012a). *Reuniones Regionales del Programa de Coinversión Social 2012*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2012b). *Cuarto informe trimestral 2012*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2012c). *Visitas de Seguimiento Físico al Programa de Coinversión Social 2012. Informe de resultados*. México: Indesol/SEDESOL

Programa de Coinversión Social. (2012d). *Metodología para medir el desarrollo del capital social de los Agentes Responsables de la Ejecución de Proyectos (AREP) a través del apoyo del PCS*. México: Indesol/SEDESOL

Programa de Coinversión Social. (2012e). *Cuestionario de diagnóstico de fortalezas institucionales*. México: Indesol/SEDESOL

Programa de Coinversión Social. (2012f). *Página de Indesol*. México: Indesol/SEDESOL

Programa de Coinversión Social. (2013a). *Histórico de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2013b). *Aspectos susceptibles de mejora*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2013c). *Actualización de la cuantificación de la población potencial y población objetivo del Programa de Coinversión Social 2012*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2013d). *Tríptico Contraloría Social en el Programa de Coinversión Social*. México: Indesol/SEDESOL.

Programa de Coinversión Social. (2013e). Base Comités de Contraloría Social. Julio 2013.
México: Indesol.

Reglas de Operación del Programa de Coinversión Social para el ejercicio fiscal 2011 (2010).
Diario Oficial de la Federación. México (31 dic. de 2010)

SEDESOL (2009). *Diagnóstico de la situación de los Actores Sociales que promueven el desarrollo social*. México: SEDESOL.

SEDESOL (2011). *Nota sobre población potencial y población objetivo*. México:
SEDESOL/Indesol/Programa de Coinversión Social.

Soloaga, I. (Coord.). (2010). *Evaluación externa 2010: Efectos del Programa de Coinversión Social en la construcción de Capital Social*. México: El Colegio de México/Indesol/SEDESOL.