

Análisis de costo-eficiencia del programa de apoyo alimentario en México

A cost-benefit analysis of a Mexican food-support program

Carmelita E. Ventura-Alfaro¹, Juan P. Gutiérrez-Reyes², Stefano M. Bertozzi-Kenefick² y Natalia Caldés-Gómez³

1 Dirección de Gerencia y Liderazgo en Salud, Centro de Investigación en Sistemas de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, Cuernavaca, México. cventura@insp.mx

2 Dirección de Encuestas, Centro de Investigación en Evaluación y Encuestas, Instituto Nacional de Salud Pública, Cuernavaca, México

3 Food Consumption and Nutrition Division, International Food Policy Research Institute Washington, DC

Recibido 25 Junio 2010/Enviado para Modificación 22 Mayo 2010/Aceptado 13 Junio 2011

RESUMEN

Objetivo Presentar una estimación de la razón costo/transferencia (RCT) del Programa de Apoyo Alimentario (PAL) de México, desde el año de arranque (2003) hasta mayo de 2005.

Métodos Se elaboró una matriz de asignación de tiempos con el listado de las actividades del programa, que permite conocer el tiempo que el personal ha dedicado a cada actividad del programa; se elaboró otra matriz de costos, que se completó con la información proveniente de los registros contables del programa. Así, se estimó el costo total y el costo por actividad del programa, así como el valor de las transferencias entregadas, por actividad del PAL.

Resultados La RCT para la entrega en especie durante 2003, 2004 y 2005 fue de 0,150, 0,218 y 0,230; respectivamente. Para la entrega en efectivo fue de 0,132 y 0,105 durante 2004 y 2005.

Conclusiones La comparación de la medida de la RCT según el tipo de transferencia sirve para informar las discusiones relacionadas con este tema; la decisión de entregar una u otra transferencia no depende exclusivamente de la eficiencia, sino también de la efectividad de los dos mecanismos.

Palabras Clave: Análisis costo-eficiencia, asignación de costos, pobreza (*fuentes: DeCS, BIREME*).

ABSTRACT

Objective Presenting an estimate of a Mexican food-support program (FSP) program's cost transfer ratio (CTR) from start-up (2003) to May 2005.

Methods The program's activities were listed by constructing a time allocation matrix to ascertain how much time was spent on each of the program's activities by the personnel so involved. Another cost matrix was also constructed which was

completed with information from the program's accountancy records. The program's total cost, activity cost and the value of given FSP transfers were thus estimated.

Results Food delivery CRT for 2003, 2004 and 2005 was 0.150, 0.218, 0.230, respectively; cash CTR was 0.132 in 2004 and 0.105 in 2005.

Conclusion Comparing CTR values according to transfer type is a good way to promote discussion related to this topic; however, the decision for making a transfer does not depend exclusively on efficiency but on both mechanisms' effectiveness.

Key Words: Cost efficiency analysis, cost allocation, poverty (source: MeSH, NLM).

La reducción de la pobreza extrema, definida como la carencia de recursos que impide satisfacer incluso las necesidades de alimentación de los individuos y/o hogares, es uno de los retos más importantes de las sociedades actuales (1-3). Si bien se ha puesto mayor énfasis en los países de ingresos bajos, ya que habitan en ellos el 70 % de los pobres extremos del mundo (4), es también una asignatura pendiente en los países de ingresos medios, e incluso en algunos de los más desarrollados.

En los países de ingresos medios, se estima que hay más de mil millones de personas viviendo en pobreza extrema (5). En estos países, el reto es lograr que estos amplios grupos de la sociedad se incorporen al campo productivo.

En este sentido, el papel del gobierno como agente re-distribuidor de recursos se vuelve esencial. En forma figurativa, Sachs se ha referido a los pobres extremos como el grupo social que no puede subir por la escalera del desarrollo porque no ha logrado alcanzar el primer escalón (6). De esta forma, las estrategias para enfrentar la pobreza deben enfocarse en lo que se define como las capacidades necesarias para el desarrollo (7,8).

Analizando el caso de México, la política social en los años recientes se ha centrado en programas de transferencias condicionadas como el eje estratégico para la reducción de la pobreza extrema (9-11).

No obstante, la operación de este tipo de programas requiere una fuerte inversión de recursos que podrían tener usos alternativos, lo que obliga a plantearse dos preguntas: por un lado, qué tan efectivos resultan estos programas en alcanzar los objetivos que se proponen, y, por el otro, a qué costo se logran estos resultados. Las evaluaciones de impacto permiten responder la primera pregunta (12-13), en tanto que con relación al segundo punto, hay dos alternativas para abordarlo: la primera se refiere a la *eficiencia de la operación*, medida como el costo de

llevar las transferencias a los hogares; y la segunda, a la eficiencia de asignación, medida como el costo por unidad de resultado del programa (14).

El presente análisis se enfoca en el primer tipo de medición de eficiencia, es decir, busca estimar el costo operativo (administrativo) que implica entregar las transferencias a los hogares beneficiarios del Programa de Apoyo Alimentario (PAL).

Así, la estimación de la eficiencia de un programa, entendida como la relación entre costo administrativo y transferencias netas, es un tema relevante para la toma de decisiones principalmente para los gobiernos, ya que les permite optimizar los mecanismos de entrega de transferencias en términos de la relación entre el gasto del gobierno y el valor de las transferencias (15). De forma simplificada, lo que se busca estimar es el costo administrativo asociado a cada peso (u otra unidad monetaria de transferencia) que llega efectivamente a los hogares vulnerables.

El PAL forma parte de la estrategia del Ejecutivo Federal Mexicano para mejorar la alimentación y nutrición de las familias que viven en situación de pobreza y que habitan en localidades rurales marginadas, con menos de 2 500 habitantes y que por carencia de infraestructura de salud o educación, no opera el Programa de Desarrollo Humano Oportunidades. El PAL opera mediante un apoyo consistente en una transferencia mensual en efectivo (\$150 pesos mx) o en especie (paquete de alimentos, de costo para el gobierno equivalente a la cantidad entregada en efectivo), condicionada a la asistencia a una plática mensual sobre alimentación y salud, además de apoyos complementarios en salud, educación, infraestructura y medio ambiente (16).

MATERIAL Y MÉTODOS

A partir de información administrativa y entrevistas con los actores clave del programa (gerentes y encargados de la operación), se estimaron los costos de operación y su asignación a diferentes actividades. Para el cálculo de la eficiencia de operación se estimó la razón costo transferencia (RCT) del programa, es decir, la relación entre el costo de operación y el monto destinado a las transferencias, siguiendo la metodología empírica propuesta por Caldés (17).

Para el análisis, se incluyó información desde el momento en que comenzó a operar el programa en 2003, hasta los últimos datos disponibles en mayo de 2005. La información se obtuvo y/o estimó agregada por mes.

Definición de actividades relevantes

El primer paso del análisis consistió en comprender la operación del programa. Una vez definidas las actividades específicas del programa, se dividieron en las siguientes categorías:

- Diseño e implementación del programa.
- Actividades de concertación, las que incluyen pactos, acuerdos, negociaciones y tratados con las entidades federativas, con organismos públicos y privados.
- Identificación e incorporación de hogares beneficiarios.
- Entrega de beneficios: preparación del sistema para la entrega de los mismos, información de hogares beneficiarios, organización y distribución de la entrega de beneficios.
- Corresponsabilidades: capacitación del personal que otorga las pláticas de salud, monitoreo de la asistencia a las pláticas de salud.
- Monitoreo y evaluación interna.
- Evaluación externa.

Costos de personal por actividad

Mediante una matriz de asignación de tiempos se registró una aproximación del tiempo que cada persona asignó a las actividades relevantes identificadas. Los resultados se expresaron como un porcentaje de tiempo mensual detallado para cada actividad del programa. Una vez obtenidos los porcentajes de tiempo, se multiplicaron por el sueldo de cada uno de los trabajadores, distribuyendo así el salario del personal en cada una de las actividades identificadas.

Costos de actividades

La fuente principal de información para la recolección de los datos fueron los registros contables del programa. Para ello se desarrollaron matrices en las que se incluyó información sobre los costos relacionados a cada una de las alternativas: (a) costo por paquete alimenticio, costos de distribución de los paquetes, y (b) costo del pago en efectivo, pago de la póliza por manejo de cuenta. También se calcularon los costos comunes a ambas alternativas: gastos generales, gastos de papelería, gastos de servicios generales, gastos de bienes inmuebles, etc. Y para fines prácticos todos los costos se ajustaron a pesos mexicanos constantes del 2004.

Estimación de la RCT

La RCT se interpretó como el costo de entregar una unidad de transferencia a los hogares beneficiarios, es decir, el costo por peso efectivamente entregado a los hogares beneficiarios (18). La estimación de la RCT anual agregada se realizó de la siguiente manera:

$$RCT = CTP / VT$$

dónde, CTP: costo total de programa sin incluir las transferencias

VT: valor de las transferencias.

La RCT se comparó en tres escenarios:

- a. Primer escenario (caso base): Tenemos la RCT usando los costos totales anuales.
- b. Segundo escenario: Al primer escenario restamos la parte correspondiente a diseño y a evaluación externa.
- c. Tercer escenario: Al segundo escenario restamos la parte correspondiente a diseño, evaluación externa, gastos de identificación e incorporación de hogares beneficiarios. Este escenario se consideró como la estimación de la eficiencia del programa, ya que no toma en cuenta los costos que podrían considerarse hundidos o necesarios para iniciar la operación del mismo, y que no forman parte de su operación rutinaria.

Para el cálculo de la RCT anual, se estimó una RCT ponderada mensual, con el fin de tomar en cuenta las variaciones del número de beneficiarios a lo largo del año.

$$RCT \text{ ponderada} = (RCT \times \text{No. de hogares beneficiarios en el mes}) / \text{Total de hogares beneficiarios en el año.}$$

Se calculó también la RCT para cada actividad del programa, proporcionando información útil a los directivos del programa con respecto a los recursos consumidos por cada actividad (19). Además se estimó la RCT por entidad federativa, y se realizó una comparación entre ellas, con el objetivo de comprender mejor a qué tipo de entidad federativa se le debe proporcionar una u otra transferencia.

Factores que pueden modificar la RCT

Entre los factores que pueden modificar la eficiencia del programa se encuentra: la escala del programa (el número de hogares beneficiarios), y la accesibilidad de los mismos, en el caso de la entrega de paquetes alimenticios.

En el primer caso, se espera que al incrementarse el número de transferencias, el programa logre resultados más eficientes, debido a que los costos de operación fijos se distribuyen entre un mayor número de transferencias. Y para el segundo caso, la entrega de los paquetes alimenticios implica costos de distribución de acuerdo a las dificultades de acceso a las localidades de destino; para ello se realizó una simulación en la estimación de la RCT considerando tres escenarios: el caso base (promedio estatal por costos de distribución), el caso con mayor costo de distribución, y el caso con menor costo de distribución, utilizando la información de sólo tres estados en los que podían analizarse diferencias internas por accesibilidad.

Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad tipo escenario (20) de cambio estructural, para establecer cuál pudo ser la evolución de la RCT si eliminamos del análisis, los costos estimados. Dichos costos fueron los de capital (bienes inmuebles y renta de oficinas), que se estimaron de acuerdo a precios de mercado.

RESULTADOS

Costo transferencia promedio

En la Tabla 1 se presentan las estimaciones de costos de operación del PAL y el valor de las transferencias promedio para cada uno de los años incluidos en el análisis. En la Tabla 2 se presentan los resultados de la estimación de la razón costo/transferencia para cada uno de los escenarios propuestos por año.

En 2003, la RCT fue de 1 694, es decir, por cada \$100 de transferencias que llegaron efectivamente a los hogares, se utilizaron \$169, en costos administrativos. Es decir, del presupuesto total del programa, únicamente una tercera parte se destinó a los hogares beneficiarios.

Para 2004, ante el crecimiento en el número de transferencias entregadas (cerca de 10 veces más que en 2003), los costos administrativos disminuyeron hasta \$25,8 lo que representó el 21 % del presupuesto total en este año. Finalmente, hasta mayo de 2005, la RCT fue de 0,319 equivalente a 24 % del presupuesto asignado.

Tabla 1. Costos desagregados del programa en miles de pesos
Costos en miles de pesos constantes del 2004. () Costo en miles de dólares
US.Tasa de cambio del año 2004 de 11,28 pesos por dólar para los tres años

Año	2003 ^a	2004	2005 ^b
Costo total operativo del programa	71 444 (6 330)	83 573 (7 405)	37 774 (3 347)
Valor monetario total de las transferencias	42 186 (3 738)	324 186 (28 724)	118 783 (10 525)
Efectivo	NA	6 174 (547)	4 331 (383)
Especie	42 186 (3 738)	318 011 (28 178)	114 452 (10 141)
Número de transferencias entregadas	276 150	2 190 862	853 037

^a El 2003 incluye sólo noviembre y diciembre; ^b Hasta mayo del 2005.

Tabla 2. RCT por escenario

Escenario	2003	2004	2005
Escenario 1: RCT total	1,694	0,258	0,319
Escenario 2: RCT sin diseño ni evaluación	1,680	0,217	0,23
Escenario 3: RCT sin diseño, evaluación, identificación, ni incorporación de beneficiarios	0,150	0,216	0,226

Costo transferencia por actividad del programa

Los resultados encontrados al desglosar el cálculo de la RCT por cada actividad se presentan en la Tabla 3. Así, las actividades con mayor costo en los tres años analizados del programa (2003-2005) fueron: a. Entrega de transferencias con 42 %; b. Identificación e incorporación de hogares beneficiarios con 31 % y; c. Evaluación externa con 15 % del costo total. Asimismo hubo una disminución de los costos en la actividad de identificación e incorporación de hogares beneficiarios de 90 % en 2003 a 1 % en 2005, contrario a lo anterior, se incremento de 0 % en corresponsabilidades y evaluación externa en 2003 a 9 % y 28 % respectivamente en 2005.

Si desglosamos la RCT para el 2003 tenemos que, de \$169,4 gastados por cada \$100 de transferencias que llega a los hogares, el 90 % corresponde a la identificación e incorporación de hogares beneficiarios, el 9 % a la entrega de beneficios y cerca del 1 % al diseño e implementación.

En 2004, de los \$ 25,8 gastados, los costos derivados de la entrega de beneficios, de evaluación externa y de corresponsabilidades representan el 64 %, 16 % y 10 % respectivamente. Y en 2005 de los \$ 31,9 las actividades

con mayor costo se mantienen como en 2004, donde el 53 %, 28 % y 9 % corresponden a dichas actividades.

Tabla 3. RCT y fracción de costos por actividad del programa

Año	RCT			Fracción del Costo			Total
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	
1. Diseño e implementación	0,015	0,0003	0	0,009	0,001	0	0,003
2. Concertación	0,003	0,016	0,022	0,002	0,06	0,067	0,043
3. Identificación de beneficiarios	1,243	0	0	0,734	0	0	0,245
4. Incorporación de beneficiarios	0,285	0,001	0,003	0,169	0,005	0,01	0,061
5. Entrega de beneficios	0,147	0,166	0,167	0,087	0,643	0,525	0,418
6. Corresponsabilidades	0	0,025	0,028	0	0,097	0,087	0,061
7. Monitoreo y evaluación interna	0	0,009	0,01	0	0,034	0,032	0,022
8. Evaluación de impacto (externa)	0	0,041	0,088	0	0,16	0,278	0,146
Total				1	1	1	1

Costo transferencia por tipo de beneficio

La RCT por tipo de transferencia y ponderada por número de hogares beneficiarios muestra un resultado para la transferencia en especie, en 2003: 0,150; 2004: 0,217 y 2005: 0,231; y para efectivo, en 2004: 0,125 y 2005: 0,106. El costo administrativo en efectivo disminuyó de 2004 a 2005 debido al aumento del número de hogares beneficiarios en esa modalidad. Mostrando una tasa de crecimiento promedio mensual para el caso en especie de 2.9 % y 2.7 % en efectivo.

Relación entre eficiencia y número de hogares beneficiarios

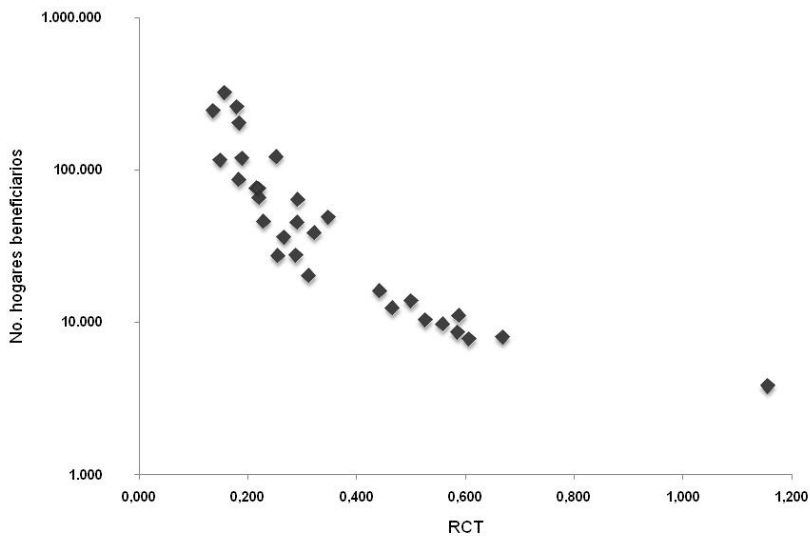
En la Figura 1 se muestran los resultados de la estimación entre eficiencia y número de hogares beneficiarios, analizando las diferencias entre todas las entidades federativas de México en el año 2004. Como se esperaba, existe una fuerte correlación entre el número de hogares beneficiarios y la eficiencia medida por la RCT: el efecto de escala hace más eficiente al programa, dado que los costos de operación crecen en magnitudes menores al número de hogares beneficiarios.

Variabilidad del costo de accesibilidad (transferencia en especie)

Las entidades federativas para los que fue posible analizar esta variabilidad por la existencia de datos fueron Chiapas, Veracruz y Oaxaca. En estos estados hay una disminución de la RCT con respecto al caso base en alrededor de 19 % para 2003; de 16 % para 2004, cuando la accesibilidad es alta. En el caso contrario, existe un incremento similar si el escenario es de difícil acceso.

En 2005, Veracruz fue el estado con mayor variabilidad al presentar una disminución de 13 % en costos administrativos en el caso de que la accesibilidad fuera alta, y un aumento de los costos de 17 % si fuera baja. En los demás estados la variabilidad no incorpora cambios importantes en los resultados.

Figura 1. Relación entre eficiencia y número de hogares beneficiarios



Si la accesibilidad de distribución es alta, los ahorros potenciales de dichos estados hubieran sido de \$ 250 mil para 2003, de \$ 2,4 millones para 2004 y de \$ 740 mil en 2005. Por otro lado, si asumimos una accesibilidad baja, el incremento en costos hubiera sido de: \$ 240 mil, \$ 2,3 millones y \$ 890 mil, para los años 2003, 2004 y 2005 respectivamente.

Análisis de sensibilidad

Al realizar el análisis de escenario, observamos que los cambios son mínimos y no alteran el sentido e interpretación de los resultados señalados anteriormente, lo que valida y da una mayor robustez al análisis. Los cambios que se presentan son una disminución del 0,7 %, 2,8 % y 0,9 % en la RCT (del escenario tres donde se descuentan los costos de identificación e incorporación de hogares beneficiarios y evaluación externa) para los años 2003, 2004 y 2005 respectivamente.

DISCUSIÓN

Los resultados presentados sugieren que, en comparación con la entrega del paquete de alimentos, la entrega en efectivo es 41 % más eficiente en términos de costos de operación, resultado consistente con lo esperado, dado el menor costo involucrado con el envío de dinero (envío virtual), en comparación con el transporte físico de los paquetes alimentarios. Asimismo, nuestros resultados muestran que el costo administrativo promedio del PAL representa cerca de 17 % del presupuesto del programa.

No obstante, el análisis muestra que la RCT se incrementa de un año a otro, en alrededor de 23 %, lo que estaría indicando una pérdida de eficiencia que no es consistente con los resultados encontrados para otros programas, en los que se presentan ganancias de eficiencias con el tiempo de operación. Entre las posibles explicaciones para el incremento de la RCT en el caso del PAL, se encuentra el aumento del número de trabajadores a partir del inicio del programa, el aumento del costo promedio de distribución de \$19 a \$22 por paquete alimenticio en 2005, y la reducción sustancial del número de hogares beneficiarios en algunos estados: a finales del año 2004 se dieron de baja casi 90 000 hogares por el cruce con el programa Oportunidades, pero en el 2005 se dieron de alta cerca de 30 000 hogares. Por ejemplo, en los estados en los que la RCT es mayor, el número de transferencias disminuyó abruptamente cerca de 99 %.

Por otra parte, los resultados sugieren que el PAL ha presentado variaciones importantes en eficiencia, las cuales podría estar asociadas a las variaciones en el número de hogares beneficiarios mencionadas. Debido a esto, la ausencia aparente de mejoras en la eficiencia podría ser más el resultado de una decisión tomada ex-ante (el programa opera en localidades hasta que éstas son susceptibles de incorporarse a Oportunidades), y no de deficiencias en la operación. Una forma de corregir este problema sería a través de dos estrategias: por un lado, prever la salida de hogares beneficiarios del programa y, por otro, tener pre-identificadas las comunidades candidatas a ser incorporadas, de forma que se agilice el proceso de incorporar nuevas comunidades. Esto podría mantener e incluso mejorar la eficiencia del programa.

Comparando nuestros resultados con evaluaciones hechas a otros programas (Oportunidades, PRAF-Honduras, RPS-Nicaragua), se observa que en contraposición con estos, en los que la RCT disminuye con el tiempo

de operación, en el caso del PAL, como ya se discutió, se mantiene. No obstante, PAL tiene menores costos administrativos, en la RCT total que el PRAF y el RPS, aunque presenta mayores costos que Oportunidades (aproximadamente un 68 % más) en el primer y segundo escenario; pero PAL presenta mayor RCT (en el tercer escenario), que los programas incluidos en las Tablas 4 y 5 (17).

Dentro de los factores que afectan la eficiencia, es claro que tanto la escala del programa como las dificultades en accesibilidad reducen la eficiencia, considerando la entrega de transferencias en especie. De esta forma, una de las diferencias adicionales con los programas incluidos en las Tablas 4 y 5 es que al igual que Oportunidades, el PRAF y el RPS se enfocan a transferencias en efectivo.

Tabla 4. Costos desagregados del programa en miles de dólares US y RCT

Año	PAL ('000)			PROGRESA ('000)			
	2003	2004	2005	1997	1998	1999	2000
Costo total del programa	5 866	6 997	3 097	20 448	47 703	45 731	41 640
Costo de las transferencias	3 466	26 636	9 759	15 237	149 439	525 227	775 688
RCT	1,694	0,258	0,318	1,342	0,319	0,087	0,054
RCT sin diseño, evaluación externa, identificación e incorporación de beneficiarios	0,150	0,216	0,226	0,331	0,113	0,051	0,041

Nota: Para realizar los cálculos del PAL, los costos se deflactaron de acuerdo al INPC mensual del 2003-2005, quedando como precios constantes del 2000. En cuanto a PROGRESA los costos se ajustaron usando el INPC de 1,5, 1,3 y 1,1 para 1997, 1998 y 1999, quedando ajustado a precios constantes del 2000; y ajustados por el poder de compra.

Tabla 5. Costos desagregados del programa en miles de dólares US y RCT

Año	PRAF ('000)			RPS ('000)			
	1999	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Costo total del programa	482	2 483	1 669	1 930	1 149	1 348	1 492
Costo de las transferencias	---	2 589	5 469	5 102	452	2 702	3 192
RCT	---	0,959	0,305	0,378	2,543	0,499	0,467
RCT sin diseño, evaluación externa, identificación e incorporación de beneficiarios	---	0,298	0,198	0,068	0,718	0,203	0,212

Nota: El tipo de cambio que se utilizó para PROGRESA y PAL fue la tasa promedio de 1999, 10 pesos por dólar, para el PRAF se usó la tasa constante de L15 por dólar. RPS se contabilizó todo en dólares.

Debido a la evidencia que sugiere que la escala del Programa es un factor central para la eficiencia, sería importante considerar umbrales en términos del número de hogares beneficiarios que se atenderán en una entidad o región para la selección del tipo de transferencia a entregar.

Dado que la transferencia en efectivo implica menores costos, sería recomendable que en áreas con un número limitado de hogares beneficiarios se privilegiara este tipo de transferencia. En el mismo sentido, la dificultad de acceso es un factor a considerar, con un efecto similar. En zonas de muy difícil acceso, aún con un número relativamente grande de hogares beneficiarios, podría ser recomendable utilizar transferencias en efectivo.

En conclusión, los resultados del análisis sugieren que la transferencia que se entrega con mayor costo-eficiencia es la monetaria, si bien es claro que la decisión de otorgar una u otra transferencia no depende exclusivamente de la eficiencia, sino de la efectividad de cada uno de los mecanismos como herramienta para conseguir los objetivos generales del programa ♦

REFERENCIAS

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Panorama Social de América Latina 2005. Documento Informativo. Santiago de Chile: CEPAL; 2006.
2. Sen A. Capacidad y bienestar. En: Nussbaum MC, Sen A. La calidad de vida. México, DF: Fondo de Cultura Económica; 1996.
3. Paz J, Guzmán JM, Martínez J, Rodríguez J. América Latina y el Caribe: dinámica demográfica y políticas para aliviar la pobreza. Santiago de Chile: CEPAL. Serie de población y desarrollo No.53; 2004.
4. The World Bank. Annual Report 2005. Washington, D.C.: The World Bank; 2005.
5. The World Bank. World Development Indicators 2005. Washington, D.C.: The World Bank; 2005.
6. Sachs J. The end of poverty: economic possibilities for our time. Eur J Dent Educ 2008; 12(Suppl 1):17-21.
7. Bebbington A. Development is more than just growth. Development Outreach. Washington, D.C.: The World Bank; 2000.
8. Banco Interamericano de Desarrollo. Elementos estratégicos para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: BID. SDS/ENV No. 112; 1998.
9. Rawlings L, Rubio G. Evaluación del impacto de los programas de transferencias condicionadas en efectivo. México, D.F: Secretaría de Desarrollo Social. Cuadernos de Desarrollo Humano No. 10; 2003.
10. Ravallion, M. Targeted Transfers in Poor Countries: Revisiting the Trade-offs and Policy Options. Washington, D.C.: The World Bank. Social Protection Discussion Paper No.0314; 2003.
11. Tabor S. Assisting the Poor with Cash: Design and Implementation of Social Transfer Programs. Washington, D.C.: The World Bank. Social Protection Discussion Paper No.223; 2002.
12. Baker J. Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners. Washington D.C.: The World Bank; 2000.

13. Lagarde M, Haines A, Palmer N. Conditional cash transfers for improving uptake of health interventions in low- and middle-income countries: a systematic review. *JAMA* 2007; 298(16):1900-10.
14. Drummond M, McGuire A. *Economic Evaluation in Health Care: Merging Theory with Practice*. 1st Edition. New York: Oxford University Press; 2001.
15. Grosh M. *Administering targeted social programs in America Latina*. Washington, D.C.: The World Bank; 1994.
16. Diario Oficial de la Federación,. Reglas de Operación del Programa de Apoyo Alimentario a cargo de Diconsa, S.A.de C.V.;13 de febrero de 2004.
17. Caldés N, Maluccio J. The cost of conditional cash transfer: The Nicaraguan Red of Protection Social. Washington, D.C.:IFPRI; 2003.
18. Caldés N, Maluccio J. The cost of conditional cash transfer.*J Int Dev* 2005; 17:151-168.
19. Caldés N, Coady D, Maluccio J. The cost of poverty alleviation transfer programs: a comparative analysis of three programs in Latin America. Washington, D.C.: IFPRI; 2004.
20. Peterson G, Cumming G, Carpenter S. Scenario Planning: a tool for conservation in an uncertain world. *Conservation Biology* 2003;17(2):358-366.