

Instituto Nacional
de Salud Pública

ESCUELA DE SALUD PÚBLICA DE MÉXICO

Propuesta de evaluación integral al programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no
escolarizados, operado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas

MÓNICA ARELLANO GÓMEZ

Generación 2014-2015

Trabajo final para obtener el diploma de Especialista en Evaluación Integral de Programas y Políticas
de Desarrollo Social

Director del trabajo final: Juan Pablo Gutiérrez

Asesora del trabajo final: Dulce Alejandra Balandrán

Cuernavaca, Mor, 28 de noviembre de 2016

Índice de contenido

Índice de cuadros.....	3
Índice de anexos	3
Introducción.....	3
Análisis del diagnóstico situacional	4
Descripción del Programa y sus antecedentes	6
Complementariedades y coincidencias con otros programas.....	12
Revisión de estudios y evaluaciones ya realizadas del programa	13
Propósito del proceso de evaluación	15
Enfoque de la evaluación.....	16
Preguntas de evaluación.....	16
a) Análisis de la definición del problema	17
b) Análisis de la concordancia del programa con el marco jurídico aplicable	20
c) Análisis de interés y poder de los actores relevantes	21
d) Matriz de Marco Lógico	26
Análisis de la Evaluación de Diseño	34
Recomendaciones generales al diseño del programa	36
Marco temporal del proceso de evaluación	46
Aspectos éticos de la evaluación.....	48
Plan para la disseminación de resultados.....	48
Fortalezas y debilidades del plan de evaluación propuesto	49
Referencias	50

Índice de cuadros

Cuadro 1. Comparativo de la prevalencia de bajo peso, baja talla, emaciación y sobrepeso en población menor de cinco años, por tipo de localidad en Zacatecas.....	5
Cuadro 2. Composición de la dotación mensual distribuida de manera mensual durante el ejercicio 2015	9
Cuadro 3. Recursos destinados al programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados; durante los años 2104 y 2015. Zacatecas	20
Cuadro 4. Matriz de análisis de interés de los actores.	22
Cuadro 5. Análisis de poder de los actores involucrados	24
Cuadro 6. Mapa de nivel de poder de los actores	25
Cuadro 7. Matriz de Marco Lógico propuesta por el SEDIF	27
Cuadro 8. Matriz de Indicadores de Resultados del Programa propuesta por el SEDIF.....	32
Cuadro 9. Análisis de indicadores de la Matriz de Marco Lógico propuesta por el SEDIF.....	33
Cuadro 10. Propuesta de Árbol de problemas.....	37
Cuadro 11. Propuesta de Árbol de objetivos	38
Cuadro 12. Matriz de indicadores propuesta	39
Cuadro 13. Cronograma para implementar la Evaluación del Programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados, operado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas.....	46
Cuadro 14. Presupuesto de la Evaluación Integral del Programa.....	47

Índice de anexos

Anexo 1. Conformación dotación M6A 2011-2015	
--	--

Introducción

El presente documento consiste en una propuesta de evaluación integral al programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados (M6A)*, implementado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas. Esta propuesta de evaluación parte del análisis del contexto en el cual se desenvuelve el Programa, la información oficial disponible por parte del Programa y los conocimientos empíricos del mismo. El tipo de evaluación presentado en este documento consiste en una evaluación de diseño.

Análisis del diagnóstico situacional

En sus inicios el Programa se inscribía en una lógica de combate a la desnutrición infantil, sin embargo ante el panorama de sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles en edades cada vez más tempranas, actualmente su objetivo trasciende el hambre y se enfoca en todas las dimensiones de la inseguridad alimentaria.

Una de las dimensiones de la inseguridad alimentaria es el acceso a los alimentos, el cual a su vez determina la calidad de la dieta de las personas. El bajo acceso a alimentos saludables tiene una relación con estados de mala nutrición, ya sea por deficiencia (deficiencia de nutrimentos o desnutrición) o por exceso (sobrepeso u obesidad), los cuales de presentarse en niños repercuten negativamente desde la infancia hasta etapas posteriores de la vida. Es así que la inseguridad alimentaria se relaciona con el estado de nutrición de las personas^{1,2}.

En México la inseguridad alimentaria se mide a través de una adaptación de la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria (ELCSA), la cual indaga acerca de experiencias de hambre y la preocupación por falta de alimentos o cambios en la calidad y cantidad de los mismos, por parte de los miembros de un hogar. El resultado se utiliza como indicador de la carencia por acceso a la alimentación que forma parte de la medición de pobreza multidimensional de CONEVAL^{1,3}.

Respecto a la seguridad alimentaria en Zacatecas, los hogares en promedio destinan 53.1% de su gasto mensual a la compra de alimentos⁴, lo cual es similar al 54% registrado a nivel nacional⁵. En este programa la asistencia alimentaria pretende contribuir al acceso de alimentos de buena calidad y mejorar la utilización de los mismos⁶.

Con base en los datos reportados en la ENSANUT 2012, la población menor de 5 años en Zacatecas presentó talla baja en un 12.8%, bajo peso en 2.9% y emaciación en 2.5%. En contraparte, la prevalencia de sobrepeso y obesidad en este grupo de edad fue de 13.3%. Si se realiza un acercamiento a estos indicadores en áreas rurales y urbanas se puede observar que los problemas de baja talla, bajo peso y emaciación, son más prevalentes en la zona urbana y los casos de sobrepeso y obesidad se presentan más frecuentemente en la zona rural, tal y como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Comparativo de la prevalencia de bajo peso, baja talla, emaciación y sobrepeso en población menor de cinco años, por tipo de localidad en Zacatecas

Categoría/condición		% ENSANUT 2006	% ENSANUT 2012
Estatal	Bajo peso	4.9	2.9
	Baja talla	11.3	12.8
	Emaciación	3.8	2.5
	Sobrepeso y obesidad	9.0	13.3
Urbana	Bajo peso	5.0	4.2
	Baja talla	6.7	13.3
	Emaciación	7.1	3.5
	Sobrepeso y obesidad	10.0	11.5
Rural	Bajo peso	4.7	1.3
	Baja talla	16.6	12.2
	Emaciación	0.0**	1.3
	Sobrepeso y obesidad	7.9	15.4

** La muestra fue insuficiente para realizar la estimación.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del Instituto Nacional de Salud Pública. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados por entidad federativa, Zacatecas. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública, 2013. Disponible en: encuestas.insp.mx

Según lo descrito, la desnutrición crónica (reflejada como baja talla) continúa siendo un problema de salud pública en Zacatecas. Por otra parte, como se observa en el Cuadro 1, la prevalencia de sobrepeso y obesidad refleja el panorama de *doble carga de la mala nutrición*^{7,8} o *doble carga de la enfermedad*, al coexistir en este grupo problemas de nutrición tanto por deficiencia como por exceso⁴. Como lo refleja el Cuadro 1, entre 2006 y 2012 se registró un aumento de casi el doble en la prevalencia de los niños con baja talla en el área urbana. En contraste, la prevalencia de sobrepeso y obesidad en el área rural también llegó a casi el doble de lo que se presentaba en 2006. En este sentido, el programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados* atiende a menores tanto en áreas rurales como urbanas, en aras de contribuir a su seguridad alimentaria accediendo a una buena alimentación y creando hábitos saludables que promuevan un mejor crecimiento y desarrollo.

De acuerdo al informe Resultados por entidad federativa de Zacatecas en la ENSANUT 2012, poco más de la mitad de la población del Estado se concentra en los dos primeros quintiles de nivel socioeconómico (51.2%). Respecto a la medición de pobreza multidimensional, el 48.1% de la población de Zacatecas presenta esta condición⁴, lo cual es muy próximo al 49% de la medición de pobreza multidimensional registrado a nivel nacional⁵. Por otra parte, en la entidad se observa una pirámide poblacional con presencia dominante de personas entre cero y 20 años de edad⁹. En el rubro de ingresos, la población en Zacatecas que percibe al

menos dos salarios mínimos es 8% menor que la media nacional (46% vs 54% de la población)¹⁰ lo cual también es reflejo de la situación de pobreza en la entidad. La pobreza medida como déficit de ingresos económicos se relaciona directamente con otra de las dimensiones de la seguridad alimentaria: acceso a alimentos. Este acceso debe contemplarse tanto en cantidad como en la calidad nutrimental de los mismos, es necesario cuidar la densidad nutrimental de los alimentos medida en: vitaminas, nutrimentos inorgánicos (minerales), proteína y fibra; y no solo acceder a alimentos de alta densidad energética cuyo consumo en exceso conduce al exceso de peso.

Con relación a la percepción de inseguridad alimentaria, a nivel nacional, la ENSANUT 2012 identificó a un 17.7% de la población que se clasificó en inseguridad moderada y 10.5% en inseguridad severa. Estos datos son muy similares a lo identificado en el Estado de Zacatecas: 15.6% de la población se ubicó en inseguridad moderada y 10.1% en inseguridad severa. Es así que en Zacatecas, cerca de 7 de cada 10 hogares se percibieron con algún grado de inseguridad alimentaria.

En concreto, el problema público que se busca atender con el programa es la inseguridad alimentaria que afecta a los menores de 5 años de los hogares en Zacatecas, la cual se refleja en la problemática previamente expuesta. Como se mencionó, la inseguridad alimentaria se relaciona con estados de desnutrición infantil, así como con la presencia de sobrepeso en adolescentes y adultos¹¹⁻¹⁴. A continuación se exponen los elementos que integran al programa implementado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas de acuerdo a sus documentos oficiales.

Descripción del Programa y sus antecedentes

El programa Atención a menores de 6 años en riesgoⁱ, no escolarizados forma parte de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA) implementada por el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) en los tres niveles de gobierno a través de la articulación del Sistema Nacional DIF (SNDIF), los Sistemas Estatales DIF y los Sistemas Municipales DIF (SMDIF). Esto obedece a la Ley de Asistencia Social quien declara al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), responsable de la coordinación y concertación de acciones en materia de asistencia social tanto pública como privada. Por ello, el SEDIF Zacatecas al igual que los 31 restantes, es un organismo descentralizado, que diseña y opera los

ⁱ Para fines de este programa, en las Reglas de Operación del Programa (ROP), se define que un menor se encuentra en una situación de riesgo cuando presenta o existe una alta probabilidad de que padezca desnutrición, alguna deficiencia nutrimental, sobrepeso u obesidad; con base en sus hábitos de alimentación. Esta condición a su vez implica afecciones en el desarrollo cognitivo y físico del menor.

programas de la EIASA, adaptándolos a su contexto y firmando los Lineamientos a seguir en común acuerdo con el Nacional.

En el presente documento se expondrá el caso particular del estado de Zacatecas desde la operación del Sistema Estatal DIF. Para fines de este trabajo, a partir de este punto se referirá al Sistema Estatal DIF Zacatecas como “SEDIF”, a pesar de que a nivel nacional esta nomenclatura se utiliza de manera genérica para los Sistemas Estatales DIF de cualquier entidad.

Como antecedente de este programa se encuentra el programa de Alimentación y nutrición familiar a nivel federal, que data de 1995 cuando se coordinaron instituciones como las Secretarías de Salud, Educación Pública, Desarrollo Social, Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, el DIF y el Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objetivo de mejorar la nutrición y la salud de los miembros más vulnerables de la familia. En 2003 el Sistema Nacional DIF (SNDIF) en acuerdo con los Sistemas Estatales DIF e integrantes de diversas instituciones académicas, sentó las bases de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria y surgió el programa dirigido a menores de 5 años en riesgo no escolarizados. Sin embargo fue hasta 2008 que DIF Zacatecas comenzó a operar el programa, acotándolo a menores de seis años^{10,15}. La razón que reporta el SEDIF para hacer esta diferencia en la edad es que de excluir a los niños de entre 5 y 6 años, éstos quedarían desprotegidos de alguna ayuda. Una vez que cumplen 6 años y entran a primaria están en posibilidad de acceder al programa Desayunos escolares, el cual también representa un apoyo a su alimentación.

A continuación se exponen los objetivos y componentes del programa planteados en las Reglas de Operación (ROP)^{10,15}. En las ROP se señala un fin y propósito común a todos los programas alimentarios que opera el SEDIF. En un apartado posterior de este documento se realiza un análisis de los mismos.

a) Objetivo General

“Contribuir a la seguridad alimentaria de los menores de seis años que se encuentran en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios adecuados a su edad y brindando Orientación Alimentaria a sus padres.”^{10,15}

b) Objetivos Específicos

- Contribuir a mejorar el estado nutricional de los menores de 6 años.
- Generar en los primeros años de vida buenos hábitos para promover una sana alimentación durante el resto de la vida del individuo.
- Promover hábitos de higiene, salud y rescate de la cultura alimentaria.

La meta que se plantea el Programa es que un porcentaje de los menores de 6 años que se encuentran en situación de riesgo o vulnerabilidad, reciba el apoyo alimentario. Esta meta es recalculada anualmente por el SEDIF como consecuencia del frecuente fenómeno migratorio en la entidad. La cobertura establecida como meta anual también se ve afectada por el techo presupuestal disponible y la agenda política estatal, sin embargo en reglas de operación no se define este proceso en específico.

c) Población potencial

“Sector de la población que presente algún tipo de carencia alimentaria o rezago nutricional y que su ubicación geográfica esté situada en comunidades de alta y muy alta marginación preferentemente”^{10,15}.

d) Población objetivo

“Niñas y niños entre seis meses y cinco años once meses de edad, no escolarizados, en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, que habiten en zonas indígenas, rurales y urbano-marginadas preferentemente, y que no reciban apoyo de otros programas alimentarios”^{10,15}.

e) Principales componentes del programa: el apoyo alimentario se da en forma de una dotación mensual de alimentos y acciones de orientación alimentaria (básicamente pláticas o talleres). Adicionalmente, algunas familias acceden a huertos como parte del fortalecimiento de la disponibilidad de alimentos.

e.1) Composición de la dotación mensual en 2015:

La composición del apoyo alimentario debe cubrir los Criterios de Calidad Nutricia establecidos por SNDIF en la EIASA, en concordancia con la NORMA Oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2012, Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación. Dicha dotación se ha reformulando en diferentes períodos. Las diversas dotaciones otorgadas en los últimos años y su análisis nutrimental, se muestran en el ANEXO 1.

En el Cuadro 2 se enlistan los alimentos que integran el apoyo alimentario otorgado durante el año 2015.

Cuadro 2. Composición de la dotación mensual distribuida de manera mensual durante el ejercicio 2015

Número de días para los que fue calculada la dotación:					30
Número de beneficiarios para los que fue calculada la dotación:					1
Insumo	Presentación y número de unidades por dotación	Costo Unitario	Cantidad (g o mL para 1 beneficiario	No. de días de utilización del insumo	Cantidad (g o mL) por beneficiario al mes
Arroz pulido tipo Morelos	1 bolsa de 1kg	\$17.55	40	25	1000
Avena precocida en hojuelas	1 bolsa de 400g	\$10.47	31	13	403
Frijol claro	1 bolsa de 1kg	\$22.16	35	28	980
Pasta para sopa integral	2 sobres de 200g	\$4.03	20	20	400
Leche descremada en polvo natural	2 sobres de 240g	\$21.50	30	16	480

Fuente: Informe Parcial de Cumplimiento de Programa Estatal Anual 2015, SEDIF Zacatecas.

e.2) Estrategia de Orientación Alimentaria:

Como parte del *Programa de Promoción y Difusión de la adecuada alimentación*, la *Estrategia de Orientación Alimentaria* tiene como objetivo “Brindar opciones prácticas en la selección, preparación y consumo de alimentos a través de acciones formativas y participativas con perspectiva de género, familiar, comunitaria y regional, de apoyo a la seguridad alimentaria promoviendo la integración de una alimentación correcta en los beneficiarios de la EIASA”. Dicha Estrategia constituye un componente fundamental en el logro del objetivo del programa M6A.

La población objetivo de esta estrategia es cada uno de los responsables de la alimentación del menor (padres y madres de familia, o tutores del menor), miembros de comités y cualquier integrante de la comunidad que participe en la operación del Programa; así como los tomadores de decisiones, coordinadores y supervisores del Programa.

Los apoyos de este programa consisten en talleres, pláticas y material didáctico o de divulgación.

Las acciones de orientación alimentaria pueden ser diseñadas y ejecutadas tanto por el SEDIF como por los SMDIF.

e.3) Unidades de Producción para el Desarrollo (UNIPRODES):

Dentro de los *Programas de Asistencia Social Alimentaria* operados por el SEDIF, UNIPRODES brinda apoyo al programa M6A en el desarrollo de habilidades para alcanzar la seguridad alimentaria a través del aumento en la disponibilidad de alimentos saludables. En este sentido, el objetivo del programa UNIPRODES es “Promover y llevar a cabo acciones para alcanzar la seguridad alimentaria y de mejora a la economía familiar y comunitaria, mediante el fomento a la producción de alimentos en los traspatios, la capacitación y

establecimiento de proyectos productivos que propicien el ahorro, autoconsumo, transformación y/o servicios, observando la preservación del entorno ecológico, el respeto a la diversidad social y cultural, así como las formas tradicionales de organización^{10,15}.

La población objetivo de este programa son los padres y madres de familia o tutores de los menores que habiten municipios o localidades dentro de la Cruzada Nacional Contra el Hambre, de preferencia en comunidades de alta y muy alta marginación. Además, la familia beneficiada debe contar con el espacio adecuado para garantizar la funcionalidad del proyecto solicitado y cubrir una cuota de recuperación como símbolo de corresponsabilidad.

Los apoyos de este programa consisten en paquetes de especies animales menores o equipos y material para la implementación de proyectos de traspatio y agricultura protegida.

f) Criterios de selección de la población a atender^{10,15}:

- Edad: que los menores se encuentren entre seis meses y 5 años 11 meses de edad.
- Condición de riesgo o vulnerabilidad relacionada principalmente con su estado nutricional. Este criterio se opera cuando alguna entidad de Secretaría de Salud identifica algún problema de mala nutrición en los menores y los refiere al programa.
- Atención prioritaria a habitantes de comunidades de alta y muy alta marginación, rurales y urbano-marginadas preferentemente.
- No asistencia a centro educativo alguno. En caso de asistir a preescolar, el menor puede ingresar al programa Desayunos escolares, por lo que no se contempla en el programa M6A.

Una vez cumplidos estos requisitos, los menores deberán contar con una valoración nutricional por parte de Secretaría de Salud o el especialista en Nutrición del SMDIF, y el Estudio Socioeconómico aplicado por el SMDIF correspondiente.

g) Principales actores del programa^{10,15}:

- La Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario del SEDIF es la instancia ejecutora del Programa. Ella promueve, planea, administra, opera, da seguimiento y comprueba los recursos asignados.
- La Dirección Jurídica del SEDIF realiza la parte normativa.
- La Secretaría de la Función Pública del Gobierno del Estado y la Auditoría Superior Estatal realizan la supervisión, verificación y control del Programa.
- El apoyo operativo del programa es realizado por el SEDIF, SMDIF y Secretaría de Salud en conjunto. Los SMDIF seleccionan a los beneficiarios, integran el padrón de beneficiarios, mensualmente entregan los apoyos alimentarios, y realizan o coordinan la medición de peso y talla/estatura.

- Los Comités de Contraloría social se conforman por padres y madres de los menores y son los encargados de dar seguimiento al Programa y supervisar el cumplimiento de metas y el correcto ejercicio de los recursos públicos asignados al mismo.

h) Obligaciones del SEDIF^{10,15}:

- Difundir información y asignar los apoyos alimentarios de los programas en los 58 municipios del Estado.
- Operar los programas en coordinación con los SMDIF, así como supervisar su operación.
- Integrar las dotaciones/apoyos alimentarios en cumplimiento con los Criterios de Calidad Nutricia establecidos por SNDIF en la EIASA. Adicionalmente, deben programar, coordinar y supervisar su distribución.
- Brindar orientación y vigilar la correcta focalización e integración del padrón de la población atendida.
- Coordinar las acciones complementarias (orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad, proyectos productivos y/o de desarrollo comunitario).

i) Obligaciones de los SMDIF^{10,15}:

- Operar el programa en apego a las Reglas de Operación y capacitar a los involucrados.
- Realizar un diagnóstico anual para detectar a la población sujeta de apoyo en el Municipio e integrar el expediente individual para cada uno de los “beneficiarios”. Posteriormente, Conformar el padrón en el sistema informático correspondiente (SIIMAS).
- Verificar mediante visitas domiciliarias aleatorias, el consumo adecuado de los apoyos alimentarios por parte de los beneficiarios.
- Promover la organización y constitución de comités de beneficiarios.
- Implementar proyectos productivos en conjunto con el SEDIF a través del Programa UNIPRODES, y reportar su funcionamiento al SEDIF, por lo menos dos veces al año.
- Reportar mensualmente al SEDIF, a través de la DADYDC, el informe de seguimiento de peso y talla de los menores beneficiados.

j) Obligaciones de los responsables de la alimentación del menor (padres, madres o tutores)^{10,15}

- Participar activamente como parte del Comité de Contraloría Social, así como en los proyectos productivos.
- Hacer un uso adecuado de los apoyos recibidos y de las acciones complementarias.
- Cumplir con la frecuencia de citas para realizar la medición de peso y talla del menor beneficiado.

k) Corresponsabilidades de la población atendida^{10,15}:

En las ROP se establecen los siguientes requisitos a cubrir por parte de los integrantes de las familias apoyadas.

- Participar en las acciones de la Estrategia de Orientación Alimentaria, atender sus recomendaciones y reproducirlas en el hogar.
- Desarrollar actividades complementarias a la recepción del apoyo alimentario, tales como la implementación de proyectos productivos o acciones de desarrollo comunitario.

l) Período de duración del programa^{10,15}:

Desde la incorporación al mismo hasta que el beneficiario tiene 5 años 11 meses de edad.

Complementariedades y coincidencias con otros programas

El programa converge con diferentes acciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. Principalmente con SEDESOL se encuentran las siguientes coincidencias y complementariedades: el programa de Abasto Rural DICONSA busca mejorar el acceso de productos básicos a población de localidades rurales de alta y muy alta marginación¹⁶. En este mismo sentido, el Programa Social de Abasto de Leche (LICONSA) distribuye productos lácteos para contribuir a la alimentación y nutrición de los mexicanos¹⁷. Por su parte, La Cruzada Nacional contra el Hambre (CNCh) coordinada por SEDESOL, es una estrategia para conjuntar esfuerzos y recursos tanto de origen público como privado, para mejorar la alimentación de personas en pobreza extrema y carencia por acceso a la alimentación. La CNCh coincide con el programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados* en la articulación de los tres órdenes de gobierno y en el fomento de la participación social y comunitaria¹⁸. Por ejemplo, a través del programa Comedores Comunitarios se pretende mejorar la nutrición de niños entre 0 y 11 años¹⁹.

En el ámbito privado, el programa Un kilo de ayuda, tiene como objetivo mejorar el desarrollo infantil temprano y también hace entrega de una dotación alimentaria periódicamente, adicionalmente implementa acciones de desarrollo comunitario enfocadas en la seguridad alimentaria y orientación para estimular el desarrollo de los menores²⁰. Así como este programa, existen numerosos esfuerzos de organismos de la sociedad civil que forman parte del Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) que a pesar de formar parte de SEDESOL, depende en mayor medida la participación organizada de la sociedad civil en pro de la población en condiciones de vulnerabilidad²¹.

En concordancia con el objetivo de promover la seguridad alimentaria y nutricional, el Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) capacita y otorga materiales para la implementación de proyectos de producción de alimentos. El SEDIF tiene una alianza con este programa con la finalidad de implementar estos

proyectos en la población objetivo del DIF, por lo que fortalece el apartado de UNIPRODES del programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados*²².

Debido a que la población menor de 6 años es reconocida como prioritaria de atención, a nivel nacional e internacional existen programas y estrategias centradas en la mejora de su calidad de vida, especialmente en cuanto a la alimentación. En este apartado solo se mencionaron aquellos con mayor presencia en nuestro país.

Revisión de estudios y evaluaciones ya realizadas del programa

Con la finalidad de identificar elementos de otras evaluaciones que sirvan como referente a la presente propuesta de evaluación, se presenta la siguiente revisión. Es importante señalar que a nivel estatal no se han hecho evaluaciones del programa.

Comenzando en el ámbito internacional, en Panamá existe un programa similar llamado *Programa de Alimentación Complementaria del MINSA (PACMI)*. En 2005, después de realizar una evaluación al mismo, se identificó que la aceptabilidad y consumo del alimento complementario era buena, además de ser adecuado nutrimentalmente a la población objetivo, y estar bien focalizado. Sin embargo se identificó que su cobertura era baja (13% de los niños en situación de pobreza), y presentaba dificultades de logística en cuanto a distribución. Otro hallazgo derivado de la evaluación a este programa fue la necesidad de contar con personal de nutrición para dar seguimiento al programa²³. La relevancia de dicha evaluación se encuentra en la similitud del programa y la necesidad de identificar tanto si la cobertura es significativa en la población objetivo como si existe personal especializado que dé seguimiento a las acciones del mismo. Derivado de esta evaluación, la presente propuesta buscará identificar la presencia de personal que replique las acciones de orientación alimentaria en los diferentes municipios que opera el programa.

En México, durante el año 2007 se realizó una evaluación del programa *Atención a menores de cinco años en riesgo no escolarizados*, a nivel nacional. Dicha evaluación consideró el diseño, planeación estratégica, focalización, cobertura, operación, percepción de los beneficiarios y resultados. En este ejercicio se identificó la falta de mecanismos de recopilación de información a nivel nacional y se hicieron algunas recomendaciones generales para mejorar la planeación, el desempeño y operación del programa. Del mismo modo, se hicieron propuestas para establecer metas e indicadores que permitirían hacer un análisis de resultados del programa²⁴. Si bien dicha evaluación se realizó desde una perspectiva nacional del programa, los hallazgos ahí descritos, sirven de base para orientar algunos aspectos de la presente propuesta evaluación. Por ejemplo, resalta la necesidad de identificar la cobertura real del programa respecto a la población potencial y objetivo del mismo; ya que en dicho ejercicio el programa fue descrito como “muy pequeño”. Asimismo, se

sugirió definir la teoría causal del programa a partir del problema identificado y consolidar la matriz de indicadores. En consecuencia, la presente propuesta de evaluación pondrá especial atención en esos aspectos.

Por su parte, CONEVAL realizó un análisis del programa *Atención a Menores de 5 Años en Riesgo* en el documento *Respuesta gubernamental a los problemas de nutrición*²⁵. En dicho documento se afirma que la orientación alimentaria y los suplementos alimenticios son efectivos de acuerdo a la evidencia internacional, sin embargo se hace hincapié en la necesidad de contar con una evaluación de impacto a nivel estatal ya que son los Sistemas estatales DIF quienes implementan dicho programa. En este sentido, la presente recomendación es proponer una evaluación de impacto específica al contexto en Zacatecas en una etapa posterior.

En 2014 se realizó una Evaluación de consistencia y resultados en el programa operado por el Sistema Estatal DIF Tabasco. Dicha evaluación se basó en el Modelo de Términos para la Evaluación de Consistencia y Resultados de CONEVAL, así como en los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En esta evaluación se identificaron áreas de oportunidad desde el diseño del programa, la definición de la población objetivo, la integración del padrón de beneficiarios, la Matriz de Indicadores de Resultados, la documentación, sistematización y verificación de los procesos de operación del programa, así como la falta de aplicación de instrumentos para medir la percepción de los beneficiarios o sus padres. En contraste, se reportó el cumplimiento en un 100% de uno de los indicadores correspondiente a la entrega de las dotaciones. Respecto a la medición de resultados, se recomendó la documentación de resultados a nivel de fin y de propósito²⁶. Debido a que se trata del programa equivalente al analizado en el presente documento, las observaciones vertidas en el ejercicio con el Sistema Estatal DIF Tabasco pueden resultar útiles. En este sentido, la presente propuesta de evaluación, en el caso de Zacatecas, indagará acerca del diseño del programa y ofrecerá herramientas para medir la percepción de los padres de los beneficiarios, al utilizar métodos de evaluación cualitativa.

En cuanto al aspecto financiero y de focalización, el Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012, realizado a los Recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples por parte del Gobierno del Estado de Zacatecas (ESFL del Estado) muestra un cumplimiento del 100% de los objetivos indicados para la asistencia social, al ejercer el total de los recursos asignados para asistencia Social. Asimismo, reporta que los 58 municipios de la entidad fueron atendidos por el FAM de asistencia social y que todas las dotaciones se distribuyeron en municipios con alto índice de carencia alimentaria. Por último, señala la cobertura de 22.7% de la población susceptible de atender en el estado, con estos recursos. Es importante considerar que estas cifras tratan en general de todos los programas de asistencia social que opera el SEDIF

con Recursos del Ramo 33, y no solo los que se destinan al programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados*. En específico de este último, indica que se atendió a la totalidad de niños menores de 6 años programados para cubrir con el programa²⁷. Con base en este informe, la presente propuesta de evaluación considerará no solo los aspectos de cobertura (ya que el ejercicio realizado por la ESFL del Estado se centró en el ejercicio de recursos y en dónde se distribuyeron los apoyos) sino a partir de un enfoque mixto, plantea la posibilidad de identificar aspectos de la calidad con que se opera el programa así como algunas externalidades del mismo.

A manera de resumen, el aprendizaje derivado de las evaluaciones revisadas sugiere hacer énfasis en la necesidad de identificar si la cobertura es significativa respecto a la población potencial y objetivo, si existe una lógica en la teoría causal del programa y la congruencia con su matriz de indicadores, aspectos cualitativos como la percepción de los actores que intervienen, si existe personal especializado que dé seguimiento a las acciones del mismo, aspectos de la calidad con que se opera el programa, así como algunas externalidades del mismo.

Estas evaluaciones muestran ciertos aspectos importantes a considerar durante el diseño, operación y evaluación de programas sociales de alimentación (v.g. focalización y cobertura, adecuación del apoyo alimentario a la población objetivo, capacitación del personal, definición de procesos, entre otros), mismos que han servido como base para orientar la definición de la presente propuesta de evaluación.

Propósito del proceso de evaluación

A más de 7 años de operación del programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados*, el SEDIF Zacatecas reconoce la necesidad de realizar un ejercicio de evaluación. Por lo tanto, inicialmente se propone realizar una evaluación formativa del diseño del programa con la intención de conocer la pertinencia contextual, del propósito y componentes del Programa, su viabilidad social, coherencia y suficiencia.

Con la finalidad de abonar al carácter integral de la evaluación, se pretende reconocer la percepción que tiene la población atendida y no atendida respecto del programa.

La descripción de la situación del programa y la publicación de estos resultados, abonará al rediseño del programa. La pertinencia de esta evaluación en el contexto sociopolítico actual radica en la necesidad de identificar argumentos válidos para reorientar el programa, especialmente en estos meses que tendrá lugar el cambio de gobierno a nivel estatal. De esta manera los usuarios de los resultados obtenidos serán aquellos encargados de la coordinación, seguimiento y operación del programa, así como la población atendida misma. Respecto a la población atendida, la evaluación se enfocará en trabajar con los padres o responsables de los menores beneficiados, como sus representantes. Con la evaluación de diseño, los encargados de la

operación del programa, estarán en posibilidades de realizar modificaciones sustanciales desde el inicio de la nueva administración.

En este sentido el objetivo general del presente es realizar una evaluación integral del Programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados* operado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas, a partir de una metodología mixta; con la finalidad de proponer mejoras en el diseño del mismo. Se tomó la decisión de enfocar la presente evaluación en el diseño del programa puesto que desde un inicio se identifican varios aspectos que urgen de atención, mismos que se detallan más adelante.

Una vez que se solventen las debilidades en el diseño del programa, éste se puede poner en práctica con los ajustes pertinentes y posteriormente, realizar una evaluación de procesos, resultados e impacto. Antes de estas mejoras, no existe una buena relación costo-beneficio para realizar estos tipos de evaluación posteriores a la de diseño.

Enfoque de la evaluación

Considerando la realización de una evaluación ex - post, durante la implementación del programa, a continuación se presentan los objetivos particulares de la evaluación:

- Evaluar la viabilidad social del programa, identificando los actores involucrados y su rol en el problema y el programa.
- Realizar una evaluación de coherencia analizando la teoría causal del programa.
- Analizar teóricamente si el programa está en posibilidad de dar respuesta al problema planteado con los recursos y diseño actuales.

Preguntas de evaluación

El abordaje integral de este plan de evaluación comprenderá desde la correcta identificación del problema, las acciones que el programa planea para intervenir en él y su pertinencia. Adicionalmente, se realizará la validación de la formulación del programa con base en la teoría así como con su contexto. Para contrastar con este último se propone un análisis de interés de los actores involucrados en el programa. En la parte de la evaluación de la focalización se busca identificar el mecanismo de selección de beneficiarios y la cobertura alcanzada con respecto a la población potencial del programa.

Las preguntas de evaluación que se pretenden responder son²⁸:

¿El problema de inseguridad alimentaria identificado está correctamente planteado?

¿El programa se inscribe de manera congruente en el marco jurídico aplicable?

¿El programa es socialmente viable?

¿El diseño del programa se fundamenta en una teoría causal lógica, con base en la Metodología del Marco Lógico?

¿El abordaje propuesto para el programa tiene el potencial de solucionar el problema público identificado dadas las características de la población y de la entidad?

La evaluación de diseño pretende analizar el programa desde la definición propia del problema social y la respuesta que se da a partir del programa. En este sentido, se analizan los siguientes aspectos:

- a) Definición del problema
- b) Concordancia con el marco jurídico aplicable
- c) Análisis de interés y poder de los actores relevantes
- d) Matriz de Marco Lógico

A continuación se desglosa cada elemento.

a) Análisis de la definición del problema

Adicional al contexto presentado en la primer parte de este documento, a continuación se presenta el análisis de la definición del problema de acuerdo a la identificación de los 5 momentos o aspectos que propone el Modelo de Blumer²⁹:

1° Emergencia del problema

La situación de pobreza multidimensional en términos de ingreso y carencias sociales, aunado a las capacidades y hábitos personales especialmente en materia de selección, preparación y consumo de alimentos ha derivado en una situación de inseguridad alimentariaⁱⁱ en una parte significativa del estado de Zacatecas. Esto también se refleja en el estado de salud, en particular en términos de mala nutrición^{1,30}.

Este panorama se debe atender con urgencia, especialmente porque en México desde el origen del programa (1995) existe el capital humano y tecnológico para atender este tipo de problema; es decir, el desarrollo científico permite identificar con mayor claridad las causas, signos y síntomas de la mala nutrición, así como proponer tratamientos para superar esta condiciónⁱⁱⁱ.

ⁱⁱ De acuerdo a la FAO, "Existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana." (Cumbre Mundial sobre la Alimentación, 1996).

ⁱⁱⁱ Para complementar este panorama se sugiere revisar el siguiente material:

- Bengoa, JM. Panorama mundial de la desnutrición en el siglo XX. Capítulo Venezolano de la Sociedad Latinoamericana de Nutrición (SLAN) [serie en internet] [consultado 2015, marzo, 11]; Disponible en: http://www.slan.org.ve/publicaciones/completas/panorama_mundial_desnutricion_siglo_xx.aspx

2° Legitimación del problema (presencia en medios, asociaciones, instituciones, etc.)

En general la población reconoce la inseguridad alimentaria como una necesidad pendiente de atender, esto se llega a expresar como preocupación por acceder a alimentos, sacrificar la calidad de los alimentos consumidos y en el momento más grave a padecer hambre. Prueba de ello es que a nivel nacional y en Zacatecas, más del 70% de la población se identifica con algún grado de inseguridad alimentaria según lo reportado en la ENSANUT 2012⁵. Adicionalmente, numerosas asociaciones se dedican a contribuir a la seguridad alimentaria a través de la entrega de alimentos, cuidar la calidad de la alimentación de los niños, o desarrollar estrategias para promover hábitos saludables^{20,31-33}.

De manera simultánea, en los medios se publica información acerca de las malas condiciones en que se encuentra un sector de la población debido a la falta de disponibilidad y acceso a alimentos de buena calidad³⁴. A nivel mundial instituciones como la OMS y la OCDE reconocen la alta prevalencia de sobrepeso y obesidad en menores, y lo asocian positivamente con el desarrollo de Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT)^{35,36}.

En el contexto nacional, el tema forma parte de la agenda política en todos los niveles de gobierno. Un ejemplo de ello en México es la Cruzada Nacional Contra el Hambre^{18,37-39}. En particular en Zacatecas, también el tema forma parte de la agenda de medios^{31,40-44}.

3° Movilización de la acción con respecto al problema

Existen programas gubernamentales, de la sociedad civil y otros órganos, enfocados en contribuir a disminuir alguna de las causas o mitigar alguno de los efectos de la inseguridad alimentaria, especialmente entre los niños³¹. Ejemplo de ello a nivel internacional son los Objetivos de Desarrollo del Milenio “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”, y “Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años”⁴⁵ y el Programa Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA)⁴⁶ de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el cual opera en algunos municipios de Zacatecas.

Por su parte la sociedad civil organizada también realiza esfuerzos en el mismo sentido. Como antes se mencionó, programas como Un Kilo de ayuda y diversas fundaciones, despliegan programas y proyectos en pro de la seguridad alimentaria y la salud de los niños.

4° Formulación de un plan oficial de acción

El Programa de *Atención a menores de 6 años, en riesgo, no escolarizados*, operado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas (SEDIF), está centrado en contribuir al desarrollo de buenos hábitos de alimentación en niños y

-
- UNICEF. 5 formas de acabar con la desnutrición infantil [monografía en internet]. UNICEF, 2015. [consultado 2016 octubre]. Disponible en: <https://old.unicef.es/actualidad-documentacion/noticias/5-formas-de-acabar-con-la-desnutricion-infantil>
 - Gómez F. Desnutrición. Salud Pública de México. [serie en internet] 2003 (consultado 2016 noviembre 11); 45:S576-S582. Disponible en: http://bvs.insp.mx/rsp/_files/File/2003/supl_4/CLASICOS%20DESNUTRICION.pdf
 - Rivera Dommarco J, Hernández-Ávila M, Aguilar Salinas C, Vadillo Ortega F, Murayama Rendón C. Obesidad En México, recomendaciones para una política de Estado. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México; 2013.

niñas cuyas condiciones de inseguridad alimentaria los predisponen a desarrollar desnutrición, deficiencias alimentarias, sobrepeso u obesidad, a través de la entrega de una dotación o una ración alimentaria de buena calidad nutrimental, en combinación con acciones de orientación alimentaria”.

5° Implementación de este plan

Entrega de una dotación mensual de alimentos y acciones de orientación alimentaria que se traducen en pláticas o talleres.

Si bien el SEDIF identifica un problema, falta claridad en su definición. Ante el cuestionamiento por el problema al que va dirigido el programa, el SEDIF reportó:

“El objetivo de este Programa es atender a niñas y niños de 6 meses a 5 años 11 meses, que muestran alguna carencia alimentaria que pudiera generar desnutrición, enfocándonos en los que habitan en comunidades de alta y muy alta marginación y que no asisten a ningún centro escolar. De igual manera, se busca atender a menores que por ser miembros de familias numerosas y en pobreza, requieran apoyo alimentario adicional para garantizar su sano desarrollo.”

En este párrafo podemos identificar algunos elementos del programa:

¿Cuál es el problema?: *carencia alimentaria que pudiera generar desnutrición.*

¿A quién afecta?: *a niñas y niños de 6 meses a 5 años 11 meses, y miembros de familias numerosas en pobreza.*

¿Dónde se localiza?: *en comunidades de alta y muy alta marginación*

Con la finalidad de dar mayor claridad a la definición del problema se recomienda evitar incluir un posible efecto secundario: “que pudiera generar desnutrición”; ya que se trata de una consecuencia y no una causa del mismo. Por otra parte, también se sugiere delimitar geográficamente las comunidades de alta y muy alta marginación, en este caso se refiere al estado de Zacatecas así como acotarlo a *localidades*, ya que es el término y extensión geográfica que maneja el Consejo Nacional de Población (CONAPO). De esta manera se podrá trabajar con los mismos términos y evitar confusiones^{iv}.

Por otra parte, dado que la carencia por acceso a la alimentación o carencia alimentaria es el indicador de la inseguridad alimentaria medida por CONEVAL, se sugiere utilizar este último término para evitar confusiones. Asimismo, el concepto inseguridad alimentaria implica más dimensiones que el solo acceso a alimentos; la

^{iv} El término comunidad suele referirse a un grupo de personas que tienen intereses comunes y mecanismos para la toma de decisiones en común. Abarca los ámbitos social, político, territorial y religioso. En contraste, el término localidad es regularmente utilizado y aceptado en el ámbito administrativo, académico y tiene validez oficial, refiriéndose principalmente a un grupo de personas que habitan un territorio en particular.

disponibilidad y utilización de alimentos son dimensiones que el programa también aborda con los elementos de UNIPRODES y asistencia alimentaria (huertos y animales de traspatio), así como con las acciones de orientación alimentaria.

Por último, se considera a los menores de familias numerosas y en pobreza que requieran apoyo alimentario adicional, como parte del problema. En este caso se considera que estos menores se encontrarán en inseguridad alimentaria ya que el estado de pobreza y las condiciones de mala nutrición están relacionadas; y a su vez se ubican mayormente en localidades de alta y muy alta marginación tanto urbanas como rurales.

Para definir correctamente el problema se sugiere la siguiente redacción:

“Inseguridad alimentaria en niñas y niños de 6 meses a 5 años 11 meses de edad, que habitan localidades de alta y muy alta marginación en el estado de Zacatecas”

b) Análisis de la concordancia del programa con el marco jurídico aplicable

En primera instancia se debe recordar que la asistencia social es un derecho de los mexicanos establecido constitucionalmente⁴⁷. La asistencia social es un medio para aumentar el acceso y disponibilidad de alimentos dentro del concepto de seguridad alimentaria. Para hacer valer este derecho, el Estado cuenta con la Ley General de Salud y la Ley de Asistencia Social. Es en la Ley de Asistencia Social que se declara al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF) coordinador del *Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada*, sentando las bases para que SNDIF se vincule con los Sistemas Estatales DIF (SEDIF) y se implementen programas en la materia⁴⁸.

De esta manera, el programa *Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados* opera con recursos tanto de origen federal como estatal. A nivel federal, obtiene recursos económicos del Presupuesto de Egresos de la Federación, específicamente del *Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*.

El Cuadro 3 desglosa el monto destinado a la operación del programa M6A a partir de las diversas fuentes de financiamiento durante los años 2014 y 2015:

Cuadro 3. Recursos destinados al programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados; durante los años 2014 y 2015. Zacatecas

AÑO	Recursos federales	Recursos estatales	Inversión total
2014	\$2 242 152.88	\$203 832.08	\$2 445 984.96
2015	\$2 032 899.20	\$203 289.92	\$2 236 189.12

Fuente: Programa Estatal Anual SEDIF Zacatecas 2014 y 2015.

En el marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre, los DIF estatales han hecho esfuerzos por reorientar los recursos con los que operan los programas alimentarios, a partir de una estrategia de focalización que permita atender a aquellos municipios y localidades que se encuentren bajo su cobertura⁴⁹.

Adicionalmente, a nivel federal la Ley de Coordinación Fiscal en su Artículo 40 declara:

“Las aportaciones federales que con cargo al Fondo de Aportaciones Múltiples reciban los Estados de la Federación y el Distrito Federal se destinarán en un 46% al otorgamiento de desayunos escolares; apoyos alimentarios; y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la Ley de Asistencia Social...”

Por su parte, la Ley de Asistencia Social en el Artículo 12 fracción VIII establece:

“Se entienden como servicios básicos de salud en materia de asistencia social los siguientes:”

“... VIII. La orientación nutricional y la alimentación complementaria a población de escasos recursos y a población de zonas marginadas;”

Respecto a la política estatal, el Programa se alinea a los **Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED): Eje 5 Zacatecas Justo**

- Línea Estratégica. 5.1: Abatimiento de la Pobreza y Marginación
 - o Estrategia. 5.1.1: Erradicaremos la pobreza extrema y el hambre
 - o Línea estratégica 5.2: Combate a la Desigualdad y Atención Prioritaria a Grupos Vulnerables^v.

También a nivel estatal, el programa se alinea a la normatividad vigente: la Ley de Asistencia Social del Estado de Zacatecas en su artículo 10 fracción X establece la orientación nutricional y la alimentación subsidiaria, a personas en vulnerabilidad, familias de escasos recursos y a población de zonas marginadas; como servicios básicos en materia de asistencia social, los cuales forman parte del programa en cuestión.

Adicionalmente, los apoyos planeados a otorgar son congruentes con la NOM-043-SSA2-2012 “Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación”.

Aunado a ello, es importante mencionar que el programa se encuentra armonizado con sus Reglas de Operación.

c) Análisis de interés y poder de los actores relevantes

Con el objetivo de abonar al análisis integral del contexto en el que se desenvuelve el programa, en el Cuadro 4 se propone una *Matriz de análisis de interés de los actores*. En dicha matriz, se plasman los actores que directa o indirectamente, se encuentran involucrados o resultan afectados por el programa o problema que éste pretende resolver. Asimismo, se plasman los motivos que estos grupos pueden tener para que se resuelva o no el problema. Adicionalmente, se describen algunas condiciones negativas que advierte el grupo respecto a la causa que originó el programa. Por último, se identifican los aportes potenciales que cada actor podría hacer al programa.

^v En las ROP del Programa se define *Vulnerabilidad Social* como “la condición de riesgo que padece un individuo, una familia o una comunidad, resultado de la acumulación de desventajas sociales e individuales, de tal manera que esta situación no pueda ser superada en forma autónoma y queden limitados para incorporarse a las oportunidades de desarrollo.

Cuadro 1. Matriz de análisis de interés de los actores.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Padres/madres de familia o responsables de la alimentación del menor	Tener alimentos suficientes para sus hijos, o los medios para obtenerlos. Salud y adecuado crecimiento y desarrollo de sus hijos.	Mala nutrición de sus hijos. Enfermedades recurrentes en los menores de 6 años. No hay alimentos suficientes en la comunidad. No pueden acceder a los alimentos disponibles. Baja e irregular producción del campo en el estado de Zacatecas. Con la pérdida de las cosechas se daña también su inversión y patrimonio.	Participación en alguna actividad del programa. Derecho a la alimentación, declarado en documentos como la Constitución Política del De Los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 4. "Toda persona tiene derecho a la alimentación nutritiva, suficiente y de calidad. El estado lo garantizará". (Adicionado Mediante Decreto Publicado En El Diario Oficial De La Federación El 13 De Octubre De 2011)
Comunidad que habita las localidades donde opera el programa	Contar con acceso a alimentos de buena calidad y adecuados a sus gustos y preferencias, a lo largo de todo el año. Ser beneficiado, evitar diferencias (problemas) porque unos participen del programa y otros no. Que se atienda a todos o a todos los que la comunidad considere pertinente. Que no haya subjetividad y corrupción en la selección de la población atendida y operación del programa.	Niños pequeños enfermos, muy flacos o con sobrepeso. Bajo poder adquisitivo. No hay alimentos suficientes en la comunidad. No pueden acceder a los alimentos disponibles.	Participación en el programa. Actas constitutivas con los operadores del programa.
Instituciones que	Contribuir a la seguridad alimentaria de la	Altos niveles de inseguridad alimentaria en	Marco jurídico que protege el derecho a la

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
tratan de contribuir a la seguridad alimentaria	población más vulnerable, de acuerdo a sus programas.	algunas comunidades.	alimentación.
Sistema Estatal Zacatecas (SEDIF)	Operar un programa de asistencia social contribuyendo a la seguridad alimentaria de los menores de 6 años, en colaboración con los Sistemas Municipales DIF (SMDIF).	Padres de familia preocupados por no tener los alimentos necesarios para sus hijos. Bajo poder adquisitivo de las familias.	Recursos económicos del FAM destinados a operar programas de asistencia social, a nivel federal y estatal. Ley Asistencia Social, Ley General de Desarrollo Social. Convenios de colaboración con SMDIF y otras dependencias.
Sistemas Municipales (SMDIF)	Atender las necesidades básicas de la población vulnerable de su municipio. Mantenerse al frente del Municipio. Distribuir sus recursos de la forma más conveniente.	Familias en situación de inseguridad alimentaria y pobreza.	Apoyo y recursos del municipio. Poder de convocatoria. Apoyo con espacios, vehículos, recursos humanos, gestión de servicios, entre otros. Marco jurídico que protege el derecho a la alimentación.
Sistema Nacional DIF	Asesorar al SEDIF en la correcta operación del programa.	Situación de vulnerabilidad y carencia alimentaria en la población.	Ley Asistencia Social, Ley General de Desarrollo Social EIASA (DIF) Marco jurídico que protege el derecho a la alimentación.
Proveedores del DIF	Vender sus productos durante un período de tiempo seguro.	En algunas comunidades el poder de compra no lo tiene la población sino el gobierno, por lo que la forma más conveniente de participar del mercado es en la asistencia social.	Licitación, contrato. NOM aplicables a sus productos. Marco jurídico que regula las compras de gobierno.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Productores y comerciantes beneficiados	Estarán inconformes por no resultar elegidos, o no cubrir los requisitos de la licitación.	Modificación del mercado debido a la asistencia alimentaria. Disminución de la demanda de sus productos ya que las personas beneficiadas los obtienen a partir del programa.	NOM aplicables a sus productos Marco jurídico que regula las compras de gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los actores forman parte tanto del sector público como privado, organizaciones de la sociedad civil u otros organismos presentes en las respectivas localidades así como los propios padres/madres de familia o responsables de la alimentación del menor.

Además de la identificación del interés de los principales actores involucrados, es necesario concebir cuál es la relevancia de cada uno de ellos en la puesta en marcha del programa, ya que de eso depende la viabilidad social y en parte, la sostenibilidad del mismo. Para este fin, en el Cuadro 5 se muestra la representatividad, el tipo de actor que constituye cada grupo, y el tipo de poder que ejerce en el contexto en que se desenvuelve el programa. Así se puede conocer el grado de participación de cada uno de ellos y el posicionamiento que tienen frente al programa. Por consiguiente es posible establecer quiénes podrían estar a favor o en contra del programa y predecir el nivel de apoyo que el programa tendrá.

Cuadro 2. Análisis de poder de los actores involucrados

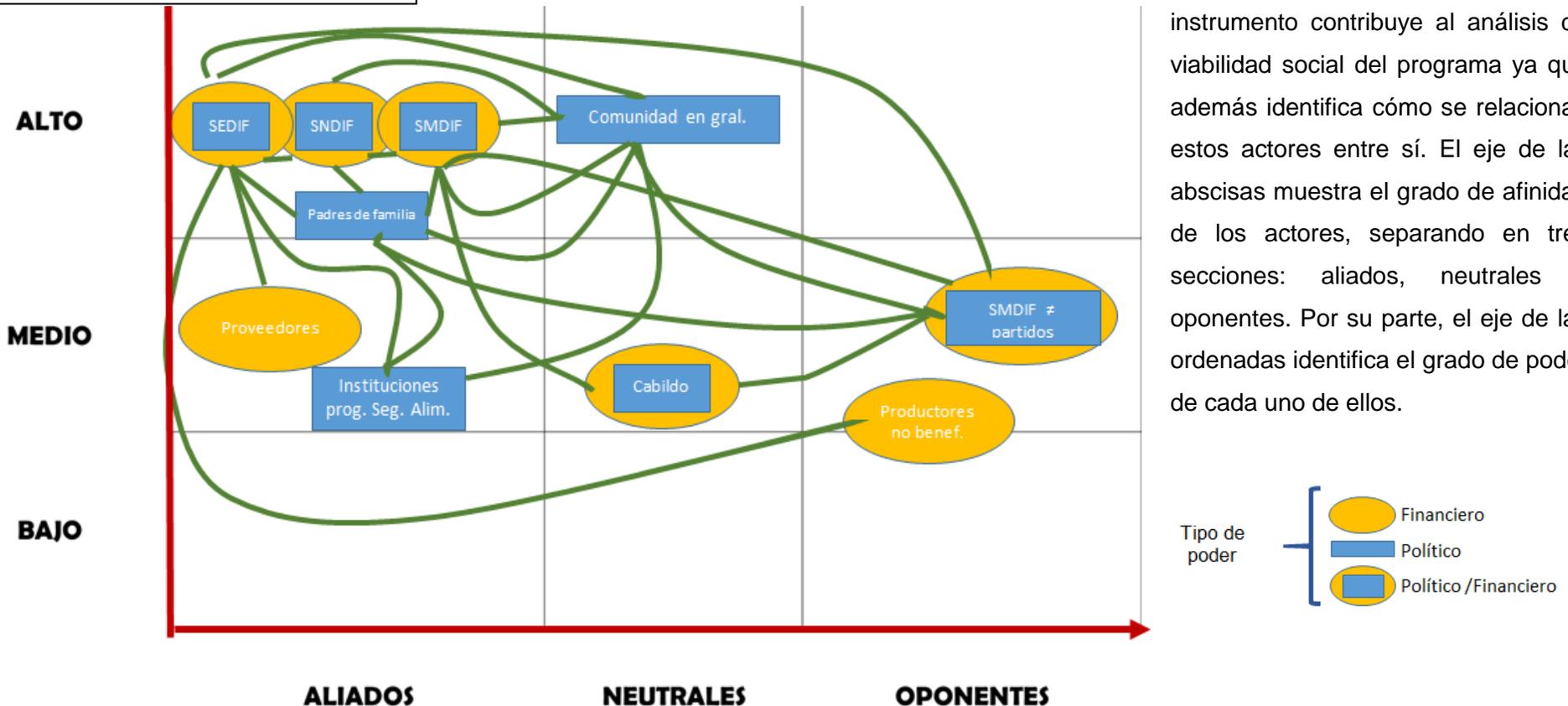
Actor	Actor con representatividad	Tipo de actor	Tipo de poder
Padres de familia	Sí	Indispensable	Político
Comunidad en general	Sí	Clave	Político
Instituciones con programas que contribuyen a la seguridad alimentaria	Sí	Clave	Político / Financiero
Sistema Estatal DIF Zacatecas (SEDIF)	Sí	Indispensable	Político / Financiero
Sistemas Municipales DIF (SMDIF)	Sí	Indispensable	Político / Financiero
Sistema Nacional DIF (SNDIF)	Sí	Indispensable	Político
Proveedores		Otro	Político / Financiero
Productores no beneficiados		Otro	Político / Financiero

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se reconocen aquellos actores que tienen un liderazgo en la representación de sus intereses, a los cuales se les denomina *actor con representatividad*. Adicionalmente se examina si el poder de influencia que tiene este actor es alto, identificándolo como actor *clave*. Por otra parte, en caso de que los actores resulten beneficiados o afectados por el programa pero no tengan el grado de influencia que los actores *clave*, se clasifican como actores *indispensables*. La categoría *otro* en el tipo de poder, corresponde a aquellos actores cuya representatividad en el contexto del programa es limitada. Por último, se registra el tipo de poder que cada actor ejerce, ya sea de orden político, ideológico o financiero.

Para facilitar la comprensión del comportamiento de los actores ya sea como aliados, neutrales u oponentes a la implementación del programa; así como del grado de poder que ejercen en la sociedad en este contexto, el Cuadro 6 muestra un mapa de poder de todos estos actores. Este

Cuadro 3. Mapa de nivel de poder de los actores



instrumento contribuye al análisis de viabilidad social del programa ya que además identifica cómo se relacionan estos actores entre sí. El eje de las abscisas muestra el grado de afinidad de los actores, separando en tres secciones: aliados, neutrales y oponentes. Por su parte, el eje de las ordenadas identifica el grado de poder de cada uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia.

- A partir de este mapa de poder se puede observar que la participación social de padres de familia y la comunidad en general dependerá mucho del planteamiento que el DIF (a nivel municipal, estatal y nacional) haga, es decir, solo si a la población objetivo le resulta atractivo o conveniente se involucrará en el programa: desde el nivel federal (SNDIF), por la manera en que se diseñe el programa y se plasme en los Lineamientos de la EIASA; a nivel estatal por cómo se instrumente el programa en las Reglas de Operación; y a nivel municipal, por el acercamiento que se haga a la comunidad al momento de invitarlos a participar en el programa. Es por ello que la comunidad en general se encuentra en posición neutral.
- Los actores con mayor relación a otros (número de conexiones) son el SEDIF, encargado de la coordinación y operación del programa, los padres de familia como beneficiarios y la comunidad en general como contexto en que ocurre el problema. Es por ello que estos actores deben ser los principales aliados en el programa, ya que tienen cierto grado de influencia sobre otros actores.
- El oponente con más fuerza corresponde a aquellos SMDIF con diferentes partidos políticos, que se oponen a operar el programa de acuerdo a lo establecido por el SEDIF y SNDIF, o no están interesados en el problema en cuestión. Estos SMDIF son quienes podrían no implementarlo correctamente o incluso operar otros programas que compitan o no sean congruentes con el programa con el cual se atiende el problema planteado.
- De acuerdo a este análisis de involucrados, se considera que el programa es entre **mediana y altamente viable socialmente**.

d) Matriz de Marco Lógico

En este apartado es indispensable identificar algunos conceptos, por lo que se recurrió a fuentes oficiales para definir los siguientes:

- Marco Lógico: “metodología para la elaboración de la matriz de indicadores, mediante el cual se describe el fin, propósito, componentes y actividades, así como los indicadores, las metas y medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos de los programas federales”⁵⁰.
- Matriz de Marco Lógico: herramienta que forma parte de la Metodología del Marco Lógico y es útil para plasmar los elementos esenciales de un programa, por lo que facilita la planeación, operación y evaluación del mismo. La Matriz de Marco Lógico se desprende del árbol de problemas y objetivos, por lo que debe exponer la lógica causal que relaciona los elementos que se presentan en ella. Comprende cuatro principales columnas: enunciado del objetivo (especificando el nivel al que corresponden), los indicadores que medirán el logro de cada objetivo, los medios de verificación o fuentes de información de los indicadores, y los supuestos o factores ajenos al programa que pueden afectar en el cumplimiento de los objetivos⁵¹⁻⁵³.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): “herramienta de planeación que identifica en forma resumida los objetivos de un programa, incorpora los indicadores de resultados y gestión que

miden dichos objetivos; especifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa”⁵⁴. De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, esta matriz permite integrar los diferentes instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, con base en la Metodología de Marco Lógico. En este sentido, debe integrar los siguientes elementos: información acerca de los objetivos y resultados esperados, los medios para obtener y verificar la información de los indicadores establecidos, bienes y servicios que se entregan a la sociedad, actividades propias del programa y supuestos acerca de riesgos que puedan afectar el ejercicio del programa. En términos concretos, las columnas que la componen son: resumen narrativo u objetivos, indicadores, medios de verificación, supuestos⁵⁵.

Como se puede observar, en las referencias disponibles existen un traslape conceptual entre en las definiciones antes mencionadas por lo que es de esperarse que durante la integración de los elementos de la Metodología de Marco Lógico las instituciones presenten dificultades. Tal es el caso de la Matriz de Marco Lógico y una matriz de indicadores del programa, ostentadas por el SEDIF y disponibles en los Cuadros 7 y 8.

Cuadro 7. Matriz de Marco Lógico propuesta por el SEDIF

RESULTADOS				
NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES		SUPUESTOS
		DENOMINACIÓN - MÉTODO DE CÁLCULO - TIPO-DIMENSIÓN-FRECUENCIA - SENTIDO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
FIN	MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN CON CARENCIA ALIMENTARIA	PORCENTAJE DE POBLACION QUE MEJORO SU CALIDAD DE VIDA POR MEDIO DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF (TOTAL DE POBLACION QUE MEJORO SU CALIDAD DE VIDA/TOTAL DE POBLACION BENEFICIARIA DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF) X 100 TIPO: ESTRATEGICO DIMENSION: EFICACIA FRECUENCIA: ANUAL SENTIDO: INCREMENTO	MEDICION DE PESO-TALLA (COMPARACION) ENCUESTAS	LOS SMDIF REALICEN LA FOCALIZACION DE LA POBLACION SUSCEPTIBLE A BENEFICIAR
PROPÓSITO	FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN CON CARENCIA ALIMENTARIA	PORCENTAJE DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF (TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF/ TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA EN EL ESTADO) X 100 TIPO: GESTION DIMENSION: EFICACIA FRECUENCIA: ANUAL SENTIDO: INCREMENTO	PADRONES DE BENEFICIARIOS REGLAS DE OPERACIÓN INDICE DE VULNERABILIDAD SOCIAL MEDICION DE POBREZA CONEVAL	LOS SMDIF Y LOS COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL COADYUVAN EN EL EJERCICIO DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA SOCIAL ALIMENTARIA

RESULTADOS				
NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES		SUPUESTOS
		DENOMINACIÓN - MÉTODO DE CÁLCULO - TIPO-DIMENSIÓN-FRECUENCIA - SENTIDO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
COMPONENTE	PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA APLICADOS	<p>PORCENTAJE DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE (TOTAL DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE/TOTAL DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF) X 100</p> <p>TIPO: GESTION DIMENSION:EFICIENCIA FRECUENCIA:MENSUAL SENTIDO:INCREMENTO</p>	VISITAS DE VERIFICACION Y SUPERVISION ENCUESTAS DE ACEPTACION DE LOS BENEFICIARIOS	EL SEDIF A TRAVES DE LA DAYDC REALICEN LA CAPACITACION CONSTANTE A LOS SMDIF
ACTIVIDAD	SELECCIÓN DE LA POBLACION OBJETIVO DE BENEFICIAR CON LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA	<p>PORCENTAJE DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS APLICADOS A LA POBLACION SUSCEPTIBLE DE BENEFICIAR (TOTAL DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS APLICADOS A LA POBLACION SUSCEPTIBLE DE BENEFICIAR/ TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA) X 100</p> <p>TIPO: GESTION DIMENSION:EFICIENCIA FRECUENCIA:MENSUAL SENTIDO:DECREMENTO</p>	PADRON DE BENEFICIARIOS	LA POBLACION RESPONDA CON VERACIDAD A LOS ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS
ACTIVIDAD	ADQUIRIR Y DISTRIBUIR APOYOS ALIMENTARIOS A LOS SMDIF PARA SU ENTREGA A LOS BENEFICIARIOS	<p>MEJORAMIENTO DE LA ASISTENCIA SOCIAL ALIMENTARIA (NUMERO DE APOYOS ALIMENTARIOS FRIOS DISTRIBUIDOS CON LOS CRITERIOS DE CALIDAD NUTRICIA +NUMERO DE APOYOS ALIMENTARIOS CALIENTES CON LOS CRITERIOS DE CALIDAD NUTRICIA/NUMERO TOTAL DE APOYOS ALIMENTARIOS ENTREGADOS) X 100</p> <p>TIPO: GESTION DIMENSION:EFICIENCIA FRECUENCIA:MENSUAL SENTIDO:MANTENER</p>	RECIBOS DE ENTREGA PADRONES DE BENEFICIARIOS	QUE LOS SMDIF ENTREGUEN OPORTUNAMENTE LOS APOYOS

RESULTADOS					
NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES		SUPUESTOS	
		DENOMINACIÓN - MÉTODO DE CÁLCULO - TIPO-DIMENSIÓN-FRECUENCIA - SENTIDO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
ACTIVIDAD	CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL DEL SEDIF Y LOS SMDIF	PORCENTAJE DE CAPACITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL DEL SEDIF Y LOS SMDIF QUE OPERAN LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA (TOTAL DE CAPACITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL DEL SEDIF Y LOS SMDIF QUE OPERAN LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA/TOTAL DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS) X 100 TIPO:GESTION DIMENSION:EFICIENCIA FRECUENCIA:TRIMESTRAL SENTIDO:INCREMENTO		LISTAS DE ASISTENCIA ROL DE SALIDAS CONSTANCIAS	CONTRATACION DE DESPACHOS DE CAPACITACION PERSONAL CERTIFICADO EN COMPETENCIAS LABORALES
ACTIVIDAD	CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	PORCENTAJE DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL CONFORMADOS (TOTAL DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL CONFORMADOS/TOTAL DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL PROGRAMADOS) X 100 TIPO: GESTION DIMENSION: EFICIENCIA FRECUENCIA: TRIMESTRAL SENTIDO: MANTENER		ACTAS CONSTITUTIVAS MINUTAS DE TRABAJO	QUE LA POBLACION BENEFICIARIA SE INTERESE POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS

Fuente: Reglas de Operación publicadas por el SEDIF.

En primer lugar se analiza la lógica vertical de la Matriz. Comenzando en la parte inferior de la misma se identifica que las actividades no son suficientes para producir el único componente descrito: *Programas de asistencia alimentaria aplicados*. Esta conclusión se obtiene al contrastar la Matriz con las Reglas de Operación del programa. Si bien las actividades efectivamente abonan a la implementación del programa, ya que para ello es necesario capacitar al personal involucrado, seleccionar a la población objetivo y adquirir los apoyos alimentarios que se distribuirán; las Reglas de Operación contemplan acciones de orientación alimentaria y la participación de la población en proyectos de producción de alimentos, mismas que no forman parte de la Matriz en el apartado de *actividades*. La Matriz debiera explicitar que las pláticas o talleres de orientación alimentaria y los huertos o cría de animales se realizarán dentro del programa.

Por su parte, el *componente* mostrado debiera estar desglosado en todos los bienes y servicios a entregar por medio del programa y no en uno solo, generalizando la operación satisfactoria del programa. Por ejemplo, la disponibilidad de alimentos a la que contribuyen las acciones del programa. Adicionalmente, se debe señalar que éste se refiere a la operación por parte de los SMDIF y no de todos los bienes y servicios que involucra el programa, es decir, debiera incluir también aquellos correspondientes al SEDIF.

Dicho *componente* tampoco es suficiente para lograr el *propósito*; ya que además el *propósito* es labor de los Sistemas Municipales y no del SEDIF. Por otro lado, el *componente* se refiere únicamente a aquellos

operados satisfactoriamente y el *propósito* a toda la población atendida, independientemente de la calidad de la atención.

Respecto al *propósito*, éste debiera ser congruente con el objetivo general planteado por el SEDIF. En este caso se trata de *contribuir a la seguridad alimentaria*. En contraste, la Matriz de Marco Lógico descrita por el SEDIF se refiere a la focalización de la población con carencia alimentaria.

Como se puede observar, el *fin* y *propósito* del programa no están claramente definidos. En principio, el *objetivo superior o fin* del programa es aquello que va más allá de la operación del mismo. Es un efecto a largo plazo que involucra más actores y acciones que las relativas al programa en cuestión. De ahí la importancia de ubicar al programa como un factor más que pudiera generar dicho cambio. En la redacción es necesario comenzar con la palabra *contribuir* puesto que el programa no tiene la capacidad real, ni en él recae toda la responsabilidad de *mejorar la calidad de vida de la población con carencia alimentaria*.

Por lo que se refiere al *fin*, se observa que no se relaciona directamente con el *objetivo central o propósito*. El *propósito* descrito en el programa hace alusión únicamente a una etapa del programa: la focalización. En cambio, debiera referirse al efecto que se desea producir en determinado espacio y tiempo, donde se presenta el problema identificado. Por ello también es necesario que se describa el espacio y tiempo específicos en que se realizará el cambio esperado.

Aunado a ello, el logro del *propósito* no puede contribuir de manera significativa al logro del *fin*, puesto que el *propósito* (referido a población atendida) y el logro del *fin* (mejora de la calidad de vida) no están vinculados directamente.

Respecto a la lógica horizontal, no todos los indicadores son claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables.

En cuanto a claridad, se debe ajustar el resumen narrativo de cada objetivo como punto de partida para definir cada uno de los indicadores.

- El objetivo de fin se debe acotar a solo una contribución para mejorar la calidad de vida de la población, en un lugar determinado.
- El objetivo de Propósito actualmente representa solo una parte del objetivo central del programa, en realidad la focalización es un objetivo de *actividad* y no de *propósito*.
- Por otra parte, solo se presenta un objetivo de *componente*, es necesario redactar un objetivo por cada componente del programa.
- Respecto a los objetivos de *actividad*, CONEVAL recomienda ajustar la redacción a acciones ya realizadas. Por otra parte, existen elementos relevantes del programa que no se plasman en las Actividades, por ejemplo acciones de orientación alimentaria impartidas a los beneficiarios.

En cuanto a la lógica horizontal se identifica la falta de congruencia de algunos medios de verificación con los indicadores, y éstos a su vez con los objetivos. Para ello se debe identificar si los medios de verificación son suficientes para obtener la información que permitirá el cálculo de los indicadores, y posteriormente si éstos últimos permitirán dar un seguimiento adecuado al logro de los objetivos⁵⁴. Por ejemplo, en el nivel *propósito* el objetivo *Focalización de la población con carencia alimentaria*, los medios de verificación son *Padrones de beneficiarios, Reglas de Operación, Índice de Vulnerabilidad Social, medición de pobreza CONEVAL*, sin embargo el supuesto que se debe cumplir es: *los SMDIF y los comités de participación social coadyuvan en el ejercicio de los programas de asistencia social alimentaria*. En este caso la participación de los comités de participación social, no está relacionada en este primer momento del programa. La formación de comités de participación social se da después de que el programa ha superado la etapa de focalización de los beneficiarios.

Otro ejemplo se da a nivel de *fin*. Donde el objetivo es *mejorar la calidad de vida de la población con carencia alimentaria* se ubica como medio de verificación la *medición de peso-talla (comparación), encuestas*. Dichos medios de verificación no necesariamente dan cuenta de la calidad de vida de la población con carencia alimentaria. Aunado a ello, se plantea como *supuesto* que *los SMDIF realicen la focalización de la población susceptible a beneficiar*. Como se puede analizar, la mejora en la calidad de vida no depende de la focalización del programa, ni se reflejará únicamente en el peso y talla de los menores.

Por otra parte, en la *actividad Selección de la población objetivo de beneficiar con los programas de asistencia alimentaria* el medio de verificación *padrón de beneficiarios* es insuficiente, dado que para cumplir con tal actividad se hace alusión *al total de población con carencia alimentaria* y a todos los estudios socioeconómicos aplicados a la población susceptible de beneficiar.

Finalmente, no todos los supuestos se consideran válidos debido a que existen algunos que sí competen al programa y se pueden incluir actividades para mitigarlos, por ejemplo en la *actividad Capacitación y profesionalización del personal del SEDIF y los SMDIF* el *supuesto* es la contratación de despachos de capacitación, lo cual es una de las competencias del mismo SEDIF. Cabe mencionar que los supuestos en principio deben estar fuera del control del programa.

Cuadro 8. Matriz de Indicadores de Resultados del Programa propuesta por el SEDIF

FIN: PORCENTAJE DE POBLACION QUE MEJORO SU CALIDAD DE VIDA POR MEDIO DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF	TOTAL DE POBLACION QUE MEJORO SU CALIDAD DE VIDA
	TOTAL DE POBLACION BENEFICIARIA DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF X 100
PROPOSITO: PORCENTAJE DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF	TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA DEL SEDIF
	TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA EN EL ESTADO X 100
COMPONENTE: PORCENTAJE DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE	TOTAL DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF EVALUADOS SATISFACTORIAMENTE
	TOTAL DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA QUE OPERAN LOS SMDIF X 100
ACTIVIDAD: PORCENTAJE DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS APLICADOS A LA POBLACION SUSCEPTIBLE DE BENEFICIAR	TOTAL DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS APLICADOS A LA POBLACION SUSCEPTIBLE DE BENEFICIAR
	TOTAL DE POBLACION CON CARENCIA ALIMENTARIA X 100
ACTIVIDAD: MEJORAMIENTO DE LA ASISTENCIA SOCIAL ALIMENTARIA	NUMERO DE APOYOS ALIMENTARIOS FRIOS DISTRIBUIDOS CON LOS CRITERIOS DE CALIDAD NUTRICIA +NUMERO DE APOYOS ALIMENTARIOS CALIENTES CON LOS CRITERIOS DE CALIDAD NUTRICIA
	NUMERO TOTAL DE APOYOS ALIMENTARIOS ENTREGADOS X 100
ACTIVIDAD: PORCENTAJE DE CAPACITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL DEL SEDIF Y LOS SMDIF QUE OPERAN LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA	TOTAL DE CAPACITACIONES OTORGADAS AL PERSONAL DEL SEDIF Y LOS SMDIF QUE OPERAN LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA ALIMENTARIA
	TOTAL DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS X 100
ACTIVIDAD: PORCENTAJE DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL CONFORMADOS	TOTAL DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL CONFORMADOS
	TOTAL DE COMITES DE PARTICIPACION SOCIAL PROGRAMADOS X 100

Fuente: Reglas de Operación publicadas por el SEDIF.

Como complemento de estas observaciones, en el Cuadro 9, se analiza con más detalle, cada uno de los indicadores planteados por el SEDIF.

Cuadro 9. Análisis de indicadores de la Matriz de Marco Lógico propuesta por el SEDIF

Nivel**	Objetivo**	Indicadores**	Factores relevantes	¿El indicador es relevante?	¿El indicador es económico?	¿El indicador es adecuado?	¿El indicador es monitoreable?
Fin	Mejorar la calidad de vida de la población con carencia alimentaria	Porcentaje de población que mejoró su calidad de vida por medio de los programas de asistencia alimentaria del SEDIF (total de población que mejoró su calidad de vida/total de población beneficiaria de los programas de asistencia alimentaria del SEDIF) x 100 Tipo: estratégico Dimensión: eficacia Frecuencia: anual Sentido: incremento	Qué: mejora en la calidad de vida Quién: población que participa en los programas de asistencia alimentaria del SEDIF	Sí	No	El concepto es adecuado, sin embargo los medios de verificación no son suficientes	No
Propósito	Focalización de la población con carencia alimentaria	Porcentaje de población con carencia alimentaria atendida por los programas de asistencia alimentaria del SEDIF (total de población con carencia alimentaria atendida por los programas de asistencia alimentaria del SEDIF/ total de población con carencia alimentaria en el estado) x 100 Tipo: gestión Dimensión: eficacia Frecuencia: anual Sentido: incremento	Qué: cobertura de atención con los programas de asistencia alimentaria del SEDIF Quién: población con carencia alimentaria	No a nivel de propósito, sí a nivel de componente	Sí	No a nivel de propósito	Sí
Componente	Programas de asistencia alimentaria aplicados	Porcentaje de programas de asistencia alimentaria que operan los SMDIF evaluados satisfactoriamente (total de programas de asistencia alimentaria que operan los SMDIF evaluados satisfactoriamente/total de programas de asistencia alimentaria que operan los SMDIF) x 100 Tipo: gestión Dimensión :eficiencia Frecuencia: mensual Sentido: incremento	Qué: evaluación satisfactoria Quién: programas de asistencia alimentaria que operan los SMDIF	Sí, aunque no corresponde exactamente al resumen narrativo	Sí	Sí	Sí
Actividad	Selección de la población objetivo de beneficiar con los programas de asistencia alimentaria	Porcentaje de estudios socioeconómicos aplicados a la población susceptible de beneficiar (total de estudios socioeconómicos aplicados a la población susceptible de beneficiar/ total de población con carencia alimentaria) x 100 Tipo: gestión Dimensión: eficiencia Frecuencia: mensual Sentido: decremento	Qué: aplicados Quién: estudios socioeconómicos	Sí	Sí	No es adecuado al resumen narrativo, la aplicación de estudios no implica la selección de la población objetivo.	Sí

Nivel**	Objetivo**	Indicadores**	Factores relevantes	¿El indicador es relevante?	¿El indicador es económico?	¿El indicador es adecuado?	¿El indicador es monitoreable?
Actividad	Adquirir y distribuir apoyos alimentarios a los SMDIF para su entrega a los beneficiarios	Mejoramiento de la asistencia social alimentaria (número de apoyos alimentarios fríos distribuidos con los criterios de calidad nutricia +número de apoyos alimentarios calientes con los criterios de calidad nutricia/número total de apoyos alimentarios entregados) x 100 Tipo: gestión Dimensión: eficiencia Frecuencia: mensual Sentido: mantener	Qué: entrega Quién: apoyos alimentarios con criterios de calidad nutricia	Sí, aunque no corresponde exactamente al resumen narrativo	Sí	No, el indicador no es congruente con el resumen narrativo del objetivo.	Sí
Actividad	Capacitación y profesionalización del personal del SEDIF y los SMDIF	Porcentaje de capacitaciones otorgadas al personal del SEDIF y los SMDIF que operan los programas de asistencia alimentaria (total de capacitaciones otorgadas al personal del SEDIF y los SMDIF que operan los programas de asistencia alimentaria/total de capacitaciones programadas) x 100 Tipo: gestión Dimensión: eficiencia Frecuencia: trimestral Sentido: incremento	Qué: capacitaciones otorgadas Quién: a personal del SEDIF y SMDIF	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Conformación de los comités de participación social	Porcentaje de comités de participación social conformados (total de comités de participación social conformados/total de comités de participación social programados) x 100 Tipo: gestión Dimensión: eficiencia Frecuencia: trimestral Sentido: mantener	Qué: conformados Quién: comités de participación social	No para este programa. La matriz con que cuenta le SEDIF es general para todos sus programas alimentarios. Éste no aplica			

**Elementos tomados de la MML presente en las ROP publicadas por el SEDIF.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada por el SEDIF en las Reglas de Operación del Programa

Análisis de la Evaluación de Diseño

Partiendo de la evidencia disponible, a nivel internacional se propone la integración de políticas públicas que favorezcan el acceso a la tierra, a alimentos saludables y a educación en materia alimentaria con la finalidad de contribuir a la seguridad alimentaria de la población⁵⁶. Lejos de la situación en décadas anteriores, esto no corresponde a un problema de disponibilidad⁷ ya que en la región de América Latina y el Caribe se cuenta con un promedio diario de 2900kcal por persona en cuanto a la producción de alimentos. Sin embargo el acceso de la población a alimentos de alta densidad nutrimental es bajo.

Ese acceso se relaciona con la carencia de ingresos y a su vez, la inseguridad alimentaria se ve ligada a la superación de la pobreza⁵⁶. La *desnutrición y otras deficiencias nutricionales* así como las *enfermedades infecciosas* constituyen la cuarta y quinta causa de mortalidad en menores de 0 a 5 años en el estado de Zacatecas. De forma paralela, la otra carga de la mala nutrición corresponde a la presencia de sobrepeso y obesidad en 7% de los niños de esta región y hasta 15.4% de los menores que habitan zonas rurales de Zacatecas (13.3% de los menores de 5 años en el estado de Zacatecas presenta esta condición⁴. Se sabe que esta última condición está fuertemente relacionada con el desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles tales como diabetes, cáncer, enfermedades cardiovasculares, y enfermedades respiratorias crónicas, las cuales marcan el panorama de morbilidad y contribuyen en un 63% a la mortalidad a nivel mundial⁵⁶.

En este sentido el Programa se dirige a un grupo de población prioritario, teniendo vasta evidencia en la literatura pero sin contar con un diagnóstico actualizado y específico de la población objetivo. Asimismo es indispensable redefinir el problema a atender de acuerdo con un análisis completo de la situación que lo fundamente. En consecuencia, se debe realizar un diagnóstico para replantear el problema acotándolo al contexto particular de la población atendida.

Desde el punto de vista de los actores, es importante resolver el problema que aborda el programa. Asimismo, a nivel nacional e internacional se realizan acciones para mitigar los efectos de la inseguridad alimentaria en menores de edad.

Por otra parte, el programa se alinea a la normatividad vigente y contribuye a los objetivos estratégicos de la propia institución y del gobierno del estado de Zacatecas. La Ley de Asistencia Social del Estado de Zacatecas en su artículo 10 fracción X establece la orientación nutricional y la alimentación subsidiaria, a personas en vulnerabilidad, familias de escasos recursos y a población de zonas marginadas; como servicios básicos en materia de asistencia social, los cuales forman parte del programa en cuestión. Aunado a ello, es importante mencionar que el programa se vincula de manera congruente con sus Reglas de Operación, sin embargo es necesario complementar dicho documento detallando los componentes y actividades del programa, más allá de la entrega de dotaciones.

Respecto a la calidad nutricia, Si bien los alimentos distribuidos como apoyo alimentario son congruentes con los Criterios de Calidad Nutricia establecidos por SNDIF en la EIASA, y la NORMA Oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2012, Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación; la cantidad otorgada no es significativa en la dieta del menor, es decir, los alimentos son adecuados mas no suficientes.

En contraste con estos elementos, la información plasmada en la matriz de marco lógico es poco representativa y tiene áreas de oportunidad en su lógica tanto horizontal como vertical. La falta de claridad en este instrumento sugiere dificultades durante la instrumentación y ejecución de los procesos del programa.

Si bien el programa cuenta con varios elementos para un diseño adecuado, es necesario reordenarlos, complementarlos y definirlos claramente.

Recomendaciones generales al diseño del programa

Como se mencionó en el apartado anterior, la primera recomendación consiste en actualizar el diagnóstico que sustenta la identificación de la problemática a atender en el contexto de Zacatecas. En seguida, resulta indispensable que la institución desarrolle un árbol de problemas y un árbol de objetivos con la finalidad de identificar la teoría causal del problema, la suficiencia de las actividades y componentes para el logro de objetivos, así como articular de manera congruente los objetivos y elementos del programa. Adicionalmente es deseable verificar la redacción del resumen narrativo del problema identificado.

Una vez realizado este ejercicio analítico, se recomienda modificar la Matriz de Marco Lógico y los indicadores a utilizar, para medir el logro de los objetivos planteados. A manera de ejemplo, los cuadros 10 y 11 muestran una propuesta de un árbol de problemas y de objetivos respectivamente. Sin embargo, una vez que el SEDIF realice un diagnóstico específico del contexto en su entidad, deberá desarrollar un árbol de problemas y posteriormente un árbol de objetivos acorde a esta información. Adicionalmente, en el Cuadro 12 se formula una matriz de indicadores, intentando subsanar las determinaciones identificadas en el apartado *d) Matriz de Marco Lógico* de este documento. Al igual que con los árboles de problemas, y de objetivos, habrá que acotar los elementos de dicha matriz.

Respecto a la población potencial, se recomienda acotar y hacer explícito el grupo de edad al que se dirige el programa ya que se habla únicamente de un “Sector de la población que presente algún tipo de carencia alimentaria o rezago nutricional y que su ubicación geográfica esté situada en comunidades de alta y muy alta marginación preferentemente”^{10,15}. Adicionalmente se recomienda precisar en Reglas de operación, la meta de cobertura de atención o al menos los criterios que habrán de considerarse para su definición, con el objetivo de brindar mayor transparencia en la incorporación de la población atendida, ya que actualmente solo se hace referencia a “un porcentaje de los menores de 6 años que se encuentran en situación de riesgo o vulnerabilidad”. Adicionalmente, se sugiere plantear metas diferenciadas para la población que está en riesgo y para la población en situación de vulnerabilidad. En este sentido, también es importante que el SEDIF brinde mayor claridad a los criterios y proceso de focalización ya que en algunos apartados hace alusión a la carencia alimentaria y en otros a la condición de riesgo nutricional de los menores.

Otro aspecto a mejorar es la cuantificación de la población objetivo y la transparencia de dicha cifra en los documentos oficiales. Adicionalmente, se recomienda aclarar cómo es que se identifica a la población objetivo.

Con base en la metodología de focalización utilizada en el Programa, el SEDIF atendió durante el 2015 a 2,008 menores. En contraste, de acuerdo a lo reportado por el SEDIF, la población potencial durante el mismo período ascendió a 74,521 menores de 6 años.

Cuadro 10. Propuesta de Árbol de problemas

Árbol de Problemas

Aumento de la morbilidad** en menores de 6 años en Zacatecas

Incremento en el riesgo y severidad de enfermedades

Sistema inmunológico vulnerado

Mala nutrición en menores de 6 años

Inseguridad alimentaria en menores de 6 años del estado de Zacatecas

Inadecuada utilización de los alimentos_{1,3}

Limitado acceso y disponibilidad de alimentos saludables_{1,3}

Inadecuada selección, preparación y consumo de alimentos (hábitos de alimentación)

Producción de alimentos para el autoconsumo insuficiente

Ayuda alimentaria insuficiente₂

Inadecuados hábitos de higiene

Inadecuado saneamiento

Pérdida acumulada de recursos naturales

Bajo acceso a la tierra

Aspectos culturales y educativos

Carencia de infraestructura y servicios (salud, agua, energía eléctrica, internet, seguridad, drenaje, comunicaciones, condiciones de vivienda)

Fenómenos meteorológicos adversos para la producción de alimentos

Fenómenos sociales de conflicto

FUENTE: Elaboración propia a partir de información de FAO y CONEVAL.

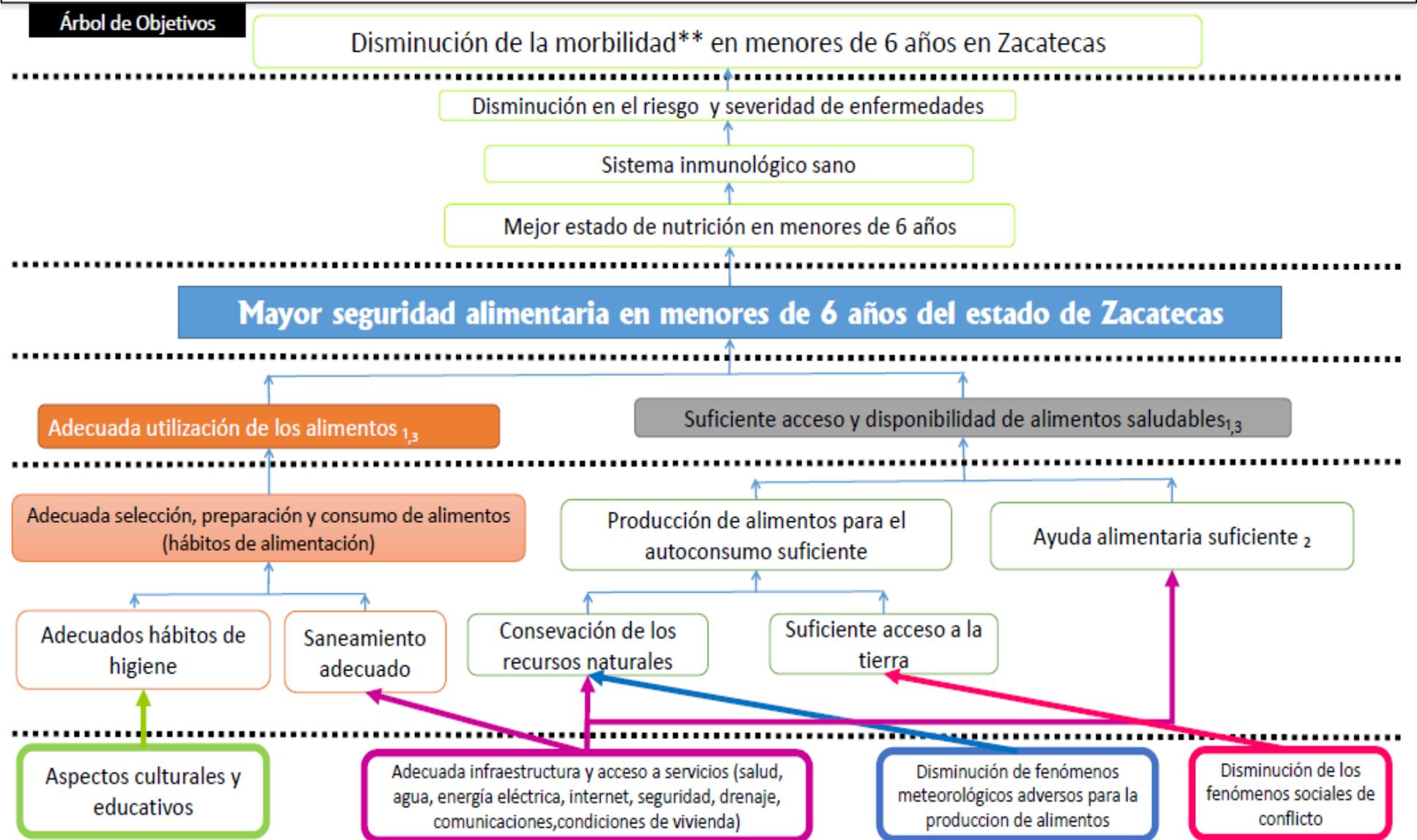
₁ FAO, La Seguridad Alimentaria: información para la toma de decisiones. Guía práctica. 2011.

₂ CONEVAL. Dimensiones de la seguridad alimentaria: Evaluación Estratégica de Nutrición y Abasto, 2010.

₃ FAO, El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 2008.

** Considerando las enfermedades mayormente relacionadas con el estado nutricional de los menores: infecciosas, desnutrición y obesidad. Con base en la información reportada por la Dirección General de Epidemiología de la Secretaría de Salud.

Cuadro 11. Propuesta de Árbol de objetivos



FUENTE: Elaboración propia a partir de información de FAO y CONEVAL.

₁ FAO, La Seguridad alimentaria: información para la toma de decisiones. Guía práctica. 2011.

₂ CONEVAL. Dimensiones de la seguridad alimentaria: Evaluación Estratégica de Nutrición y Abasto, 2010.

₃ FAO, El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 2008.

** Considerando las enfermedades mayormente relacionadas con el estado nutricional de los menores: infecciosas, desnutrición y obesidad. Con base en la información reportada por la Dirección General de Epidemiología de la Secretaría de Salud.

Cuadro 12. Matriz de indicadores propuesta

NIVEL: Resumen narrativo	Indicador			Medios de verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de cálculo	Frec. De medición		
FIN: Contribuir a disminuir la morbilidad relativa al estado nutricional de los menores de 6 años de Zacatecas ^{vi} .	Tasa de variación del número de casos de padecimientos infecciosos, desnutrición y obesidad en menores de 6 años del estado de Zacatecas.	$\left[\left(\frac{\text{Número de casos}_m}{\text{Número de casos}_{m-1}} \right) - 1 \right] \times 100$ <p>Donde: <i>Número de casos_m</i> = Número de casos de padecimientos infecciosos, desnutrición y obesidad^{vii} en menores de 6 años de Zacatecas en el tiempo t <i>Número de casos_{m-1}</i> = Número de casos de padecimientos infecciosos, desnutrición y obesidad en menores de 6 años de Zacatecas en el tiempo t-1</p>	Bianual	Anuarios de morbilidad ^{viii} publicados por la Secretaría de Salud. Disponibles en http://www.epidemiologia.salud.gob.mx/	Las políticas municipales, estatales y nacionales permiten la implementación del programa. Los cambios de gobierno permiten continuidad de las actividades del programa. Los centros de salud funcionan correctamente. Las familias acuden a los centros de salud con regularidad o al menos en caso de que el menor de 6 años presente algún padecimiento. La población capacitada transmite los buenos hábitos de alimentación e higiene a los miembros de su familia. Las condiciones de infraestructura y saneamiento son adecuadas (agua, energía eléctrica, seguridad, comunicaciones). La seguridad en las comunidades permite el desarrollo de las actividades de los habitantes de Zacatecas. Los fenómenos naturales no afectan a la población.
PROPÓSITO: Menores de 6 años del estado de Zacatecas presentan mayor seguridad alimentaria.	Tasa de variación del grado de seguridad / inseguridad alimentaria de los hogares con menores de 6 años que participan en el	$\left[\left(\frac{IA_t}{IA_{t-1}} \right) - 1 \right] \times 100$ <p>Donde: <i>IA_t</i> = Inseguridad alimentaria en el hogar en el tiempo t <i>IA_{t-1}</i> = Inseguridad alimentaria en el hogar en el tiempo t-1</p>	Anual	Grado de seguridad / inseguridad alimentaria a nivel hogar de acuerdo al resultado de la Encuesta para focalizar hogares	No existe una crisis económica en el país. La red de agua potable es ampliada y verificada en calidad periódicamente. Los cambios de gobierno permiten continuidad del programa. La seguridad en las localidades permite el desarrollo de las actividades de los habitantes

^{vi} Morbilidad relativa al estado nutricional de los menores: infecciosas y obesidad. Con base en la información reportada por la Dirección General de Epidemiología de la Secretaría de Salud.

^{vii} Se considerarán los siguientes padecimientos enlistados en el reporte *Distribución de casos nuevos de enfermedad por grupos de edad, Estados Unidos Mexicanos 2014, Población General*: amebiasis intestinal, ascariasis, cisticercosis, cólera, desnutrición, enteritis debida a rotavirus, faringitis y amigdalitis estreptocócicas, hepatitis vírica A, infecciones gastrointestinales por otros organismos y mal definidas, infecciones respiratorias agudas, intoxicación alimentaria bacteriana, obesidad, otitis media aguda, otras infecciones intestinales debidas a protozoarios, otras salmonelosis, shigelosis, teniasis, úlceras, gastritis y duodenitis.

^{viii} Anuario de morbilidad del año en cuestión, utilizando los filtros *Morbilidad por enfermedad > Distribución de nuevos casos de enfermedad por grupo de edad*.

NIVEL: Resumen narrativo	Indicador			Medios de verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de cálculo	Frec. De medición		
	programa.			con Inseguridad Alimentaria (ENHINA), publicada por el SNDIF ^{ix} 48.	de Zacatecas. Los fenómenos naturales no afectan a la población. La siembra de transgénicos no contamina aquellas de los involucrados en el programa. La población capacitada transmite los buenos hábitos de alimentación e higiene a los miembros de su familia.
COMPONENTES: 1. Mejores hábitos de alimentación e higiene en los hogares con menores de 6 años del estado de Zacatecas.	1.1 Tasa de variación del consumo semanal de verduras y frutas actual respecto al inicial, por parte del menor de 6 años	$\left[\left(\frac{VyF_t}{VyF_{t-1}} \right) - 1 \right] \times 100$ <p>Donde: VyF_t = Consumo semanal de verduras y frutas en el tiempo t, medido en gramos. VyF_{t-1} = Consumo semanal de verduras y frutas en el tiempo t-1, medido en gramos.</p>	Anual	1.1.1 Resultado de una encuesta que mida frecuencia de consumo de alimentos y hábitos higiénicos ⁵⁷ .	Las políticas municipales, estatales y nacionales permiten la implementación del programa. La seguridad en las localidades permite el acceso e intervención. Los fenómenos naturales como sequía no afectan las cosechas ni el agua disponible a la población. Los integrantes aplican los conocimientos aprendidos durante los cursos.
	1.2 Tasa de variación del consumo semanal de alimentos altos en azúcares, grasas, harinas refinadas y/o sodio, actual respecto al inicial, por parte del menor de 6 años	$\left[\left(\frac{SAGH_t}{SAGH_{t-1}} \right) - 1 \right] \times 100$ <p>$SAGH_{t-1}$ = Consumo semanal de alimentos altos en azúcares, grasas, harinas refinadas y/o sodio, en el tiempo t $SAGH_{t-1}$ = Consumo semanal de alimentos altos en azúcares, grasas, harinas refinadas y/o sodio, en el tiempo t-1</p>	Anual	1.2.1 Resultado de una encuesta que mida frecuencia de consumo de alimentos y hábitos higiénicos.	
2. Familias de Zacatecas con mayor disponibilidad de alimentos saludables.	2.1 Tasa de variación de los hogares que tienen disponibles verduras y/o frutas en un huerto, respecto de la medición inicial	$\left[\left(\frac{Hh_t}{Hh_{t-1}} \right) - 1 \right] \times 100$ <p>Hh_t = Número de hogares con un huerto en producción de verduras y/o frutas para autoconsumo en el tiempo t Hh_{t-1} = Número de hogares con un</p>	Semestral	2.1.1 Presencia de huertos familiares y comunitarios en funcionamiento ^x 2.1.2 Observación	

^{ix} Forma parte de la metodología de focalización con base en *inseguridad alimentaria* propuesta por el Sistema Nacional para el Desarrollo integral de la Familia (SNDIF) en la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2015 (EIASA 2015), disponible en <http://sitios.dif.gob.mx/dgadc>.

^x No se utiliza el Índice Global de Seguridad Alimentaria Familiar (IGSAF) debido a que éste es utilizado a nivel macro (mundial) para hacer una comparación del nivel de inseguridad alimentaria entre países, y no da cuenta de la calidad de los alimentos sino de la energía total consumida respecto al requerimiento energético de la población.

NIVEL: Resumen narrativo	Indicador			Medios de verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de cálculo	Frec. De medición		
		huerto en producción de verduras y/o frutas para autoconsumo, en el tiempo t – 1		directa del huerto.	
ACTIVIDADES: 1.1 Talleres de buenos hábitos de alimentación e higiene impartidos ^{xi} .	1.1.1 Porcentaje de talleres impartidos mensualmente, respecto a los planeados	$\left(\frac{Ti}{Tp}\right) \times 100$ Donde: <i>Ti</i> = Número de talleres impartidos en el período m. <i>Tp</i> = Talleres planeados en el período m.	Mensual	1.1.1.1 Carta descriptiva de cada taller. 1.1.1.2 Lista de asistencia firmada de cada taller. 1.1.1.3 Cronograma	Las políticas municipales, estatales y nacionales permiten la implementación del programa. Los cambios de gobierno permiten continuidad de las actividades del programa. Las políticas no promueven el uso de semillas transgénicas, fertilizantes y pesticidas químicos. La seguridad en las comunidades permite el acceso e intervención. Los fenómenos naturales como sequía no afectan las cosechas ni el agua disponible a la población.
	1.1.2 Porcentaje de aprobación de las evaluaciones finales de cada taller.	$\left(\frac{Ea}{Etot}\right) \times 100$ Donde: <i>Ea</i> = Número de evaluaciones con calificación aprobatoria en el taller j. <i>Etot</i> = Número total de evaluaciones contestadas en el taller j.	Trimestral	1.1.2.1 Evidencia de la evaluación inicial y final de cada taller.	
	1.1.3 Costo promedio de los talleres impartidos	$\frac{Ct_1 + Ct_2 \dots + Ct_n}{Tott_m}$ <i>Ct_n</i> = Costo de cada taller impartido en el período m. <i>Tott_m</i> = Número de talleres impartidos en el período m.	Semestral	1.1.3.1 Costo total de cada uno de los talleres	
2.1 Talleres de agroecología impartidos.	2.1.1 Porcentaje de talleres impartidos mensualmente, respecto a los planeados	$\left(\frac{Ti}{Tp}\right) \times 100$ Donde: <i>Ti</i> = Número de talleres impartidos en el período m. <i>Tp</i> = Número de talleres planeados en el período m.	Mensual	2.1.1.1 Carta descriptiva de cada taller. 2.1.1.2 Lista de asistencia firmada de cada taller. 2.1.1.3 Cronograma	
	2.1.2 Porcentaje de aprobación de las evaluaciones finales de cada taller.	$\left(\frac{Ea}{Etot}\right) \times 100$ Donde: <i>Ea</i> = Número de evaluaciones con calificación aprobatoria en el taller j. <i>Etot</i> = Número total de evaluaciones	Trimestral	2.1.2.1 Evidencia de la evaluación inicial y final de cada taller.	

^{xi} Las actividades 1 y 2 se alinean al marco normativo nacional, determinado por el Sistema Nacional DIF a través de los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria.

NIVEL: Resumen narrativo	Indicador			Medios de verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de cálculo	Frec. De medición		
		contestadas en el taller j.			
	2.1.3 Costo promedio de los talleres impartidos	$\frac{Ct_1 + Ct_2 \dots + Ct_n}{Tott_m}$ <p>Ct_n = Costo de cada taller impartido en el período m. $Tott_m$ = Número de talleres impartidos en el período m.</p>	Semestral	2.1.3.1 Costo total de cada uno de los talleres	
2.2 Dar seguimiento y asesoría en la aplicación de técnicas agroecológicas para la producción de alimentos.	2.2.1 Porcentaje de huertos en funcionamiento respecto al total de huertos capacitados	$\left(\frac{Hf}{Hcap}\right) \times 100$ <p>Donde: Hf = Número de huertos en funcionamiento en el período m. $Hcap$ = Número total de huertos capacitados en el período m.</p>	Semestral	2.2.1.1 Inspección visual del huerto 2.2.1.2 Minuta con observaciones y fotografía.	
	2.2.2 Porcentaje de huertos en que se aplican técnicas agroecológicas respecto al total de huertos capacitados	$\left(\frac{Heco}{Hcap}\right) \times 100$ <p>Donde: $Heco$ = Número de huertos que aplican técnicas agroecológicas en el período m. $Hcap$ = Número total de huertos capacitados en el período m.</p>	Semestral	2.2.2.1 Inspección visual del huerto 2.2.2.2 Minuta con observaciones y fotografía.	
2.3 Dotaciones mensuales con criterios de calidad nutricia otorgadas a hogares con menores de 6 años, que presentan inseguridad alimentaria moderada o severa.	2.3.1 Porcentaje de dotaciones que cumplen con los criterios de calidad nutricia otorgadas en el período, respecto las programadas ^{xii}	$\left(\frac{Dccn}{Dtot}\right) \times 100$ <p>Donde: $Dccn$ = Número de dotaciones tipo que cumplen con los criterios de calidad nutricia, otorgadas en el período m. $Dtot$ = Número total de dotaciones tipo, otorgadas en el período m.</p>	Mensual	2.3.1.1 Comprobante de recepción de la dotación firmada por el beneficiario	

Fuente: Elaboración propia.

^{xii} Los *Criterios de calidad nutricia* son parámetros que establece Sistema Nacional DIF en los Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria (EIASA) vigentes.

Debido a que para esta evaluación no se cuenta con las características de la población objetivo beneficiaria para realizar un análisis y determinar la focalización efectiva absoluta o el error de inclusión de beneficiarios, se puede identificar la cobertura bruta del programa: comparando la población atendida respecto a todos los menores de 6 años de la entidad.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Cantidad de personas atendidas}}{\text{Tamaño de la población objetivo}} * 100$$

$$\text{Cobertura} = \frac{2\ 008}{74\ 521} * 100$$

$$\text{Cobertura} = \frac{2\ 008}{74\ 521} * 100$$

$$\text{Cobertura} = 2.7\%$$

Como se puede observar, la cobertura bruta durante el 2015 del programa es menor al 3% de la población potencial. En este sentido, el aumento de la cobertura es un área de oportunidad para el programa, sin embargo antes de aumentar la cobertura es indispensable atender a las recomendaciones realizadas en la evaluación de diagnóstico y diseño.

Por otra parte, se recomienda verificar la composición del apoyo alimentario ya que realizando un análisis del aporte energético y nutrimental de la dotación que se ha distribuido de 2011 a la fecha^{xiii}, se identificó la poca contribución de la dotación a las necesidades energéticas de la población atendida. En particular el aporte energético del apoyo alimentario otorgado mensualmente durante el año 2015 representa poco más de 10,000kcal⁵⁸. En contraste, el requerimiento energético diario de los menores entre 6 meses y 6 años de edad fluctúa entre 650 y 1450kcal en promedio⁵⁹. Considerando además la posible dilución del apoyo alimentario entre el resto de los integrantes de la familia, es necesario reevaluar la integración de la dotación. Este análisis nutrimental se encuentra disponible en el ANEXO 1. Conformación dotación M6A 2011-2015.

Si bien el combate a la inseguridad alimentaria encuentra solución en acciones relacionadas con mayor acceso y disponibilidad de alimentos, así como mejorando la utilización de los mismos (tanto a nivel cultural como biológico), el presente programa carece de elementos suficientes para solucionarla, en la población identificada. Esto se debe a la insuficiente cantidad de alimentos otorgados, la poca cobertura y seguimiento de las acciones de orientación alimentaria así como de los huertos instalados en coordinación con el programa UNIPRODES.

^{xiii} Se analizó la conformación de los apoyos alimentarios reportados por el SEDIF con el programa Food Processor.

Con la finalidad de complementar el diagnóstico que debe realizarse para la mejora del diseño del Programa, se proponen las siguientes herramientas cualitativas:

Entrevista AA y OA para beneficiarios

Folio _____

Fecha de aplicación: ____/____/____

LUGAR DE LA ENTREGA

Entidad: _____ Municipio: _____ Localidad: _____

Objetivo de la entrevista

Conocer la percepción del entrevistado acerca de las dotaciones y acciones de orientación alimentaria implementadas a través del programa.

Elementos a explorar

- a) Opinión del entrevistado (a) acerca de los alimentos que integran la dotación en cantidad y calidad.
- b) Experiencia del entrevistado(a) durante las entregas de dotaciones y presencia de las pláticas o talleres de orientación alimentaria.
- c) Opinión del entrevistado (a) acerca de las acciones de orientación alimentaria.

Introducción a la entrevista

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y trabajo en _____. Como le comenté estamos haciendo una entrevista acerca del programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados con la finalidad de conocer su experiencia con el Programa, específicamente en cuanto a las dotaciones, pláticas y talleres de orientación alimentaria. El objetivo es que con su experiencia podamos mejorarlo.

La duración aproximada es de 30 minutos. La información que nos brinde es anónima y confidencial^{xiv}.

Le pido que por favor conteste con toda sinceridad, su opinión es muy valiosa. Si en cualquier momento quiere hacer una pregunta o prefiere no contestar alguna otra por favor siéntase en confianza de hacerlo.

Guía de preguntas

- a) Opinión del entrevistado(a) acerca de los alimentos que integran la dotación en cantidad y calidad.
 1. Por favor cuénteme de los alimentos que recibe su hijo(a) en la dotación.
 2. En qué condiciones se encuentran los alimentos que recibe con el programa.
 3. ¿Antes de participar en el programa, en su familia se acostumbraba comer estos alimentos?
 - a. Si existe(n) alguno(s) que no era(n) parte de la alimentación habitual de su familia, me puede decir ¿cómo ha sido su experiencia con él(los)?

^{xiv} En cumplimiento del precepto Decimoséptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2005.

b. ¿le fue difícil prepararlos?

c. ¿le gustan a su hijo(a)?

4. En general, ¿cómo prepara los alimentos que vienen en la dotación?
5. ¿Su hijo(a) que se encuentra en el programa es el único que los come?
6. Aproximadamente ¿cuántos días le duran los alimentos que vienen en la dotación?

b) Experiencia del entrevistado(a) durante las entregas de dotaciones y presencia de las pláticas o talleres de orientación alimentaria.

7. Ahora plátiqueme por favor ¿cómo es su día cuando viene a recoger la dotación? Cuénteme del trayecto, el tiempo que emplea a esta actividad y su percepción acerca de las actividades que realizan ese día.
8. ¿Cada cuándo le entregan el apoyo? ¿Este período se ha cumplido siempre o han habido excepciones? ¿En todas las entregas se han realizado acciones de orientación alimentaria (pláticas o talleres)?

c) Opinión del entrevistado(a) acerca de las acciones de orientación alimentaria.

De las pláticas y talleres que les dan durante los días de entrega. Cuénteme:

9. ¿Qué le parecen los temas que tratan?
10. ¿Son temas que ya conocía o es información nueva?
11. ¿Qué otros temas o actividades propondría para tratarlos en estos espacios?
12. ¿En su vida diaria ha aplicado algún conocimiento aprendido en estas pláticas o talleres?
13. ¿Cuál es su experiencia con las actividades que realizan durante los talleres?

Guía de observación del proceso de entrega de dotaciones y realización de acciones de orientación alimentaria⁶⁰

Fecha de observación: ____/____/____

LUGAR→ Entidad: _____ Municipio: _____ Localidad: _____

1. Aspectos físicos del entorno
2. Organización de las actividades y personas por parte de los responsables
3. Comportamiento del personal del SEDIF/SMDIF/beneficiarios/otros actores
4. Diálogos relevantes
5. Descripción cronológica de las actividades
6. Percepción individual del observador

Las preguntas cualitativas permitirán conocer la perspectiva de los responsables de la alimentación de los menores acerca de la intervención. La explicación cualitativa es indispensable para la mejora del programa ya que su análisis permitirá identificar vivencias generadas por el Programa y a partir de ello, tener argumentos válidos para proponer modificaciones en su diseño e implementación.

La validez de estas herramientas surge de la legitimidad de la experiencia precisada por los “beneficiarios” del programa.

Debido a las áreas de oportunidad mencionadas se recomienda realizar en una fase inicial esta evaluación de diagnóstico, antes de continuar con una evaluación de procesos, resultados e impacto.

Los objetivos de la evaluación de *procesos* habrán de dirigirse hacia la identificación de la ejecución de los procesos planteados respecto al diseño del programa a fin de identificar las fortalezas y debilidades, así como factores que afecten su operación. Adicionalmente se podrá exponer la percepción que tiene la población atendida respecto de la implementación del programa, así como identificar y explicar las externalidades del mismo.

En cuanto a una posterior evaluación de impacto, el objetivo a cumplir será conocer cuál es la magnitud de los efectos que se observan en la población atendida atribuible a la intervención y no a otros factores⁶¹.

La población objetivo de la evaluación se integrará por los principales involucrados en el diseño y operación del Programa. Principalmente personal del SNDIF, SEDIF, SMDIF, población atendida y no atendida en las comunidades, y cualquier otra persona o grupo que los evaluadores consideren pertinente.

Marco temporal del proceso de evaluación

La planeación cronológica de las actividades planeadas para la evaluación se muestra en el Cuadro 13.

<i>Cuadro 13. Cronograma para implementar la Evaluación del Programa Atención a menores de 6 años en riesgo, no escolarizados, operado por el Sistema Estatal DIF Zacatecas</i>	2016				
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividad					
Trabajo de gabinete					
Trabajo de campo					
Análisis de datos					
Formulación de conclusiones					
Reunión inicial					
Reuniones intermedias					
Reunión final					
Entrega reportes de avance					
Generación y entrega de reporte final					

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto estimado para la realización de la evaluación se muestra en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Presupuesto de la Evaluación Integral del Programa						
Categoría de costos	#	Costo	No.	Subtotal	IVA	TOTAL
Descripción de insumos		mes	meses			
Personal trabajo de campo						
Coordinación de logística de campo	1	18,000	1.00	18,000	2,880	20,880.00
Encuestadores	4	8,000	1.00	32,000	5,120	37,120.00
Investigadores de aspectos cuantitativos	2	30,000	2.00	120,000	19,200	139,200.00
Investigadores de aspectos cualitativos	2	30,000	2.00	120,000	19,200	139,200.00
Análisis de datos y Revisión de Bases Finales	2	25,000	1.00	50,000	8,000	58,000.00
Diseño de máscaras, y revisión de bases	1	15,000	1.00	15,000	2,400	17,400.00
Choferes para trabajo de campo	1	10,000	1.00	10,000	1,600	11,600.00
Subtotal						423,400.00
Viáticos personal de operación						
Coordinador alimentos	1	2,400	1.00	2,400	384	2,784.00
Coordinador hospedaje	1	1,000	1.00	1,000	160	1,160.00
Investigadores alimentos/día (\$600/d)	4	1,200	1.00	4,800	768	5,568.00
Encuestadores y choferes alimentos/día (\$600/d)	6	14,400	1.00	86,400	13,824	100,224.00
Encuestadores hospedaje (\$1000/noche*5noches/sem*4sem)	4	20,000	1.00	80,000	12,800	92,800.00
Investigadores hospedaje	4	1,000	1.00	4,000	640	4,640.00
Investigadores alimentos/día (\$600/d)	4	1,200	1.00	4,800	768	5,568.00
Caja Chica de emergencias en campo \$10,000.00	1	10,000	1.00	10,000	1,600	11,600.00
Subtotal						224,344.00
Apoyo administrativo						
Administradora General	1	17,000.00	5.00	85,000	13,600	98,600.00
Apoyo secretarial del Departamento	1	7,500.00	5.00	37,500	6,000	43,500.00
Subtotal						142,100.00
Transporte terrestre						
Gas y casetas trabajo de campo	2	8,000.00	1.00	16,000	2,560	18,560.00
Gas y casetas oficina	1	4,000.00	5.00	20,000	3,200	23,200.00
Renta vehiculos todo terreno	2	28,000.00	1.00	56,000	8,960	64,960.00
Subtotal						106,720.00
Transporte aéreo						
Supervisión	10	3,000.00	1.00	30,000	4,800	34,800.00
Subtotal						34,800.00
Equipo y materiales						
Computadoras renta campo	4	3,500.00	1.00	14,000	2,240	16,240.00
Computadoras renta oficina	6	3,500.00	5.00	105,000	16,800	121,800.00
Multifuncional renta	2	2,900.00	5.00	29,000	4,640	33,640.00
Copias, materiales de oficina e insumos	1	10,000.00	1.00	10,000	1,600	11,600.00
Uniformes para personal de campo	20	300.00	1.00	6,000	960	6,960.00
Lugar de Capacitación (4 días)	1	30,000.00	1.00	30,000	4,800	34,800.00
Subtotal						225,040.00
Subtotal						996,900
Total						1,156,404.00

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos éticos de la evaluación

Con base en la Declaración de Helsinki “Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos” promulgada por la Asociación Médica Mundial, adoptada desde 1964⁶², así como en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública⁶³, todo contacto que se tenga con personas para la realización de la presente evaluación deberá contemplar el bienestar de las personas con que se interactúa como principio fundamental. Asimismo el personal encargado de la evaluación habrá de conducirse con respeto y proteger la dignidad, integridad, derecho a la autodeterminación, la intimidad y confidencialidad de la información que proporcionen los participantes. Al momento de utilizar técnicas como la observación, así como previo a la aplicación de herramientas como cuestionarios y encuestas, se hará del conocimiento de los participantes el objetivo de la actividad a realizar por parte de los evaluadores. Adicionalmente, se solicitará su participación a través de una carta de consentimiento informado.

Es importante mencionar que al momento de reportar la información se mantendrá la identidad de los participantes en el anonimato.

La investigación aplicada a la población vulnerable que atiende el programa, se justifica a partir de la búsqueda de aspectos de mejora en el programa del que forman parte.

Como parte de la transparencia y corresponsabilidad con los participantes se planea hacer de su conocimiento los principales resultados de la evaluación.

Por último, el material y los procedimientos a realizar durante la evaluación serán revisados y autorizados por el comité de ética correspondiente.

Plan para la disseminación de resultados

Una vez que se realice la evaluación, se propone el siguiente plan para la disseminación de los resultados:

- Reuniones periódicas con el comité de gestión, el equipo evaluador así como con el personal directivo y operativo del Programa.
 - Una primera reunión para poner en marcha la evaluación y aclarar dudas acerca de la definición de los objetivos y de cómo se realizará todo el proceso de evaluación. De ser necesario, se realizarán ajustes al mismo. En este momento no se reunirá todo el equipo operativo del Programa, sino solo el grupo evaluador y las principales partes interesadas.
 - 5 reuniones con los responsables del Programa y ocasionalmente con todo el equipo operativo para comunicar avances y resolver dudas acerca de los hallazgos que van surgiendo.
 - Reunión para dar a conocer los resultados y recomendaciones derivados de la evaluación con los responsables del Programa

- Reunión con todo el equipo operativo del Programa con la finalidad de dar a conocer los hallazgos de la evaluación, así como dar recomendaciones puntuales para la mejora de la implementación del programa.
- Presentación de resultados en *Reunión o Encuentro Nacional de Alimentación y Desarrollo Comunitario* con representantes de los 32 SEDIF.
- Presentación de resultados con SMDIF, beneficiarios, SSA e integrantes de la *Mesa de Alimentación* de la Cruzada Nacional Contra el Hambre. Estas presentaciones se pueden dar en sesiones exclusivas con cada actor.
- Desarrollo y diseminación de un Policy Brief.
- Desarrollo y publicación de un resumen ejecutivo de la evaluación.
- Presentación de los resultados en foros de interés. v.g. Día mundial de la Alimentación.

Fortalezas y debilidades del plan de evaluación propuesto

A continuación se describen algunas fortalezas y debilidades del plan de evaluación propuesto.

La primera fortaleza es el uso de una metodología mixta de la evaluación, con ella se podrá conocer no solo la dimensión de los hallazgos sino las causas de los mismos.

La segunda ventaja identificada consiste en el uso de información primaria o directa. Tanto aquella referente a la documentación aplicable y generada por el Programa, como a los datos obtenidos a partir del trabajo de campo. Una desventaja de este aspecto sería la necesidad de mayores recursos económicos y de tiempo para el levantamiento de información en campo así como para el análisis de la información.

La tercera fortaleza de este diseño de evaluación es la diversidad de actores involucrados, la cual contribuye a un enfoque más flexible y adecuado.

Una cuarta virtud de la evaluación es la comunicación que se pretende establecer con la población atendida incluso en el momento de la diseminación de resultados. Como parte de ello, el evento de divulgación de resultados que involucra a los beneficiarios pretende contar también con la asistencia de los tomadores de decisiones del Programa con la intención de que conozcan nuevas opiniones de los participantes y se identifiquen algunos cambios a realizar en el Programa.

En contraste, una dificultad para realizar el trabajo de campo en el presente plan de evaluación radica en la dispersión de la población atendida a lo largo de los 58 municipios del estado; a pesar de que la cobertura es pequeña en términos absolutos.

Por último, si bien se puede reconocer el interés de los actores involucrados en argumentar aspectos de mejora en el Programa, el momento político es delicado. El período de la actual administración finaliza en 2016 y ello representa tanto una oportunidad de generar evidencia y compartirla antes de finalice el período,

como una debilidad al ocasionar irregularidades en la implementación del Programa. Adicionalmente, el cambio de autoridades conlleva otra jerarquización del Programa en la agenda política, y con ello, la disposición a atender o no a las recomendaciones derivadas de la evaluación. Este último punto puede ser considerado tanto una oportunidad como una amenaza, por lo que se sugiere poner especial énfasis en la asertividad de las conclusiones y recomendaciones.

Referencias

1. Cuevas-Nasu L, Rivera-Dommarco JA, Shamah-levy T. Inseguridad alimentaria y estado de nutrición en menores de cinco años de edad en México. 2014;56(2):47-53.
2. Black RE, Allen LH, Bhutta ZA, et al. Maternal and child undernutrition: global and regional exposures and health consequences. *Lancet (London, England)*. 2008;371(9608):243-260. doi:10.1016/S0140-6736(07)61690-0.
3. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/INFORMES_Y_PUBLICACIONES_PDF/Metodologia_Multidimensional_web.pdf. Published 2009. [Consultado 2016 agosto 5].
4. Instituto Nacional de Salud Pública. *Encuesta Nacional de Salud Y Nutrición 2012. Resultados Por Entidad Federativa, Zacatecas*. (INSP IN de SP, ed.). Cuernavaca; 2013. encuestas.insp.mx/ENSANUT.
5. Gutiérrez JP, Rivera-Dommarco J, Villalpando-Hernández S, et al. *Encuesta Nacional de Salud Y Nutrición 2012. Resultados Nacionales*. Cuernavaca: INSP, Instituto Nacional de Salud Pública; 2012.
6. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Una Introducción a Los Conceptos Básicos de La Seguridad Alimentaria.*; 2011.
7. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Panorama de la Seguridad alimentaria. La región alcanza las metas internacionales del hambre*. (FAO). FAO; 2015. <http://www.fao.org/3/a-i4636s.pdf>.
8. Organización Mundial de la Salud, Organización de las Naciones Unidas, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Segunda Conferencia Internacional Sobre Nutrición (CIN2). Informe de La Secretaría Mixta FAO/OMS de La Conferencia.*; 2015.
9. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta Intercensal 2015.*; 2015. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/zac/poblacion/default.aspx?tema=me{&}e=32>.
10. Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia Zacatecas SEDIF. Reglas de Operación de los Programas Estatales. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas*. Enero 2014.

11. Ortiz-Hernández L, Rodríguez-Magallanes M, Melgar-Quirón H. Obesidad, conducta alimentaria e inseguridad alimentaria en adolescentes de la Ciudad de México. *Bol Med Hosp Infant Mex*. 69(6):431-441. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-11462012000600004&lng=es&nrm=iso&tlng=es. [Consultado 2016 noviembre 3].
12. Morales-Ruán MD el C, Méndez-Gómez Humarán I, Shamah-Levy T, Valderrama-Álvarez Z, Melgar-Quirón H. La inseguridad alimentaria está asociada con obesidad en mujeres adultas de México. *Salud Publica Mex*. 2014;56(1):s54-s61.
13. Schlüssel MM, Silva AAM da, Pérez-Escamilla R, Kac G. Household food insecurity and excess weight/obesity among Brazilian women and children: a life-course approach. *Cad Saude Publica*. 2013;29(2):219-226. doi:10.1590/S0102-311X2013000200003.
14. Kursmark M, Weitzman M. Recent findings concerning childhood food insecurity. *Curr Opin Clin Nutr Metab Care*. 2009;12(3):310-316. doi:10.1097/MCO.0b013e3283298e37.
15. Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia Zacatecas SEDIF. Reglas de Operación de los Programas Estatales. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas*. Enero 2015.
16. Secretaría de Desarrollo Social. DICONSA. 6 marzo 2015. 2015. <http://www.diconsa.gob.mx/index.php/conoce-diconsa/objetivo.html>. [Consultado 2016 abril 4].
17. Secretaría de Desarrollo Social. Liconsa, Abasto social de leche. 18 febrero 2016. 2016. <http://www.liconsa.gob.mx/conoce-a-liconsa/mision/>. [Consultado 2016 abril 4].
18. Secretaría de Desarrollo Social. Guía de acciones que se desarrollarán para iniciar la instrumentación de la Cruzada. 2013:1-32.
19. Secretaría de Desarrollo Social. Lineamientos Específicos del Programa de Comedores Comunitarios para el Ejercicio Fiscal 2016. 2016:1-33. <http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1{ }Menu{ }Principal/2{ }Normas/2{ }Sustantivas/Lineamientos{ }Prog{ }Comedores{ }Comunitarios{ }2016.pdf>. [Consultado 2016 abril 4].
20. Un Kilo de Ayuda A.C. Un kilo de ayuda. 2016. <https://unkilodeayuda.org.mx/>. [Consultado 2016 abril 4].
21. Secretaría de Desarrollo Social. Indesol. 2010. <http://indesol.gob.mx/programas/coinversion-social/>. [Consultado 2016 abril 4].
22. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación. Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA).
23. Atalah E, Ramos R. *Evaluación de Programas Sociales Con Componentes Alimentarios Y/o de Nutrición En Panamá*. Panamá; 2005.

24. MJ SR, R LP. *Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria Sistema Nacional Para El Desarrollo Integral de La Familia Evaluación de Consistencia Y Resultados 2007 Entrega Final Capítulo II . Programa de Atención a Menores de 5 Años En Riesgo No Escolarizados*. México, D.F.; 2008.
25. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Dimensiones de La Seguridad Alimentaria: Evaluación Estratégica de Nutrición Y Abasto*. (CONEVAL CN de E de la P de DS, ed.). México, D.F.; 2010.
26. Muñoz-Grandé H, Arce-Rodríguez R, Bravo-Ruiz ML, Guevara-Luévano J, Flores-Unzueta S C-BC. *Evaluación de Consistencia Y Resultados 2014. Programa de Atención Alimentaria a Menores de 5 Años En Riesgo No Escolarizados. Informe Final*. México; 2015.
27. Gobierno del Estado de Zacatecas E. *Informe Del Resultado de La Fiscalización Superior de La Cuenta Pública 2012, Realizado a Los Recursos Del Fondo de Aportaciones Múltiples*. Zacatecas; 2012.
28. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Esquema de Las Fases de Evaluación Integral. Evaluación Integral de Programas de Salud Y Sociales: Evidencia Orientada a La Equidad Social*.
29. Blumer H. Social Problems as Collective Behavior. *Soc Probl.* 1971;18(3):298-306. doi:10.2307/799797.
30. Rivera-Dommarco J, Hernández-Ávila M, Aguilar Salinas C, Vadillo Ortega F, Murayama Rendón C. *Obesidad En México, Recomendaciones Para Una Política de Estado*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México; 2013.
31. Ya LN. Garantizarán seguridad alimentaria infantil en Zacatecas. <http://lasnoticiasya.com/2014/09/garantizaran-seguridad-alimentaria-infantil-en-zacatecas/>. Published September 18, 2014.
32. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA). <http://www.pesamexico.org/>. [Consultado 2015 marzo 4].
33. Save the Children. <https://www.savethechildren.mx>. [Consultado 2016 agosto 7].
34. A.C. O. Asegurar el acceso a agua potable y alimentos saludables en todas las escuelas de Zacatecas, así como estrategias educativas para una buena nutrición. http://www.odisea.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=198:asegurar-el-acceso-a-agua-potable-y-alimentos-saludables-en-todas-las-escuelas-de-zacatecas-asi-como-estrategias-educativas-para-una-buena-nutricion&catid=24&Itemid=247. [Consultado 2016 septiembre 14].
35. Organización Mundial de la Salud. Obesidad y sobrepeso. Centro de prensa: Nota descriptiva N°311. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>. Published 2016. [Consultado 2016 agosto 14].
36. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *La Obesidad Y La Economía de La Preención: "fit Not Fat". Hechos Claves –México, Actualización 2014.; 2014.*

<http://www.oecd.org/health/obesity-update.htm>.

37. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Balance de La Cruzada Nacional Contra El Hambre.*; 2016. www.coneval.org.mx.
38. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Kilos de más, pesos de menos: Los costos de la obesidad en México. In: IMCO, ed. México; 2015. http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/01/20150128_ObesidadEnMexico_Boletin.pdf.
39. Observatorio Mexicano de Enfermedades No Transmisibles. Diabetes, sobrepeso y obesidad, una epidemia en México. <http://oment.uanl.mx/diabetes-sobrepeso-y-obesidad-una-epidemia-en-mexico/>. Published 2015. [Consultado 2016 abril 4].
40. A V. Dramática situación de la infancia en Zacatecas. *Zacatecas @línea*.
41. DMLJ. Alerta en Zacatecas por anemia y desnutrición en niños: Unicef. [Comunicacampeche.com](http://comunicacampeche.com).
42. K P. Desnutrición afecta a niños de Chalchihuites.
43. M. V. Aumenta 65% la obesidad infantil. *NTR Periodismo Crítico*.
44. L. M. Zacatecas, cuarto lugar nacional en obesidad infantil ¡Pónchala! *Zacatecas @línea*. 2012. <http://zacatecasonline.com.mx/noticias/local/24971-zacatecas-obesidad-infantil.html>. [Consultado 2015 marzo 11].
45. Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio. <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>. [Consultado 2015 marzo 4].
46. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA).
47. Diario Oficial de la Federación 5 de febrero de 1917, Fe de erratas 6 de febrero de 1917. Actualizada con el decreto por el que se reforma el artículo 73, fracción XXI, inciso a) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicado en el. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Julio 2015.
48. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Lineamientos de la Estrategia Integral de Asistencia Social Alimentaria 2015. 2015:1-129.
49. Presupuesto de Egresos de La Federación 2015. Estrategia Programática. Ramo 33. Aportaciones Federales Para Entidades Federativas Y Municipios.; 2015:1-8.
50. Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. *Diario Oficial de la Federación*. Marzo 2007.
51. Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Supervisión y Evaluación. Evaluación: una herramienta

de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo 1. La matriz de marco lógico.

52. Banco Mundial. *Matriz de Marco Lógico. Una Herramienta de Formulación de Proyectos*. The Logframe Handbook. Banco Mundial
53. Ortega E, Francisco J, Adriana P. *Metodología Del Marco Lógico Para La Planificación, El Seguimiento Y La Evaluación de Proyectos Y Programas*. (De IL y del C, (ILPES) PE y S, eds.). Santiago de Chile: CEPAL; 2005.
54. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Guía Para La Elaboración de La Matriz de Indicadores Para Resultados*. (CONEVAL CN de E de la P de DS, ed.); 2013.
55. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Guía Para El Diseño de La Matriz de Indicadores Para Resultados*. SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público
56. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Panorama de la Seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2013. Hambre en América Latina y el Caribe: acercándose a los Objetivos del Milenio*. FAO; 2014. <http://www.fao.org/docrep/019/i3520s/i3520s.pdf>.
57. Aráuz Hernández AG, Roselló Araya M, Guzmán Padilla S, Padilla Vargas G. Validación de un cuestionario de hábitos alimentarios asociados al consumo de grasas y azúcares. *Arch Latinoam Nutr*. 2008;392-396.
58. Cox K, Hohnstein J, King M, Luth J et. Al. *The Food Processor SQL*. 2010.
59. Bourges H, Casanueva E, Rosado JL. *Recomendaciones de Ingestión de Nutrientes Para La Población Mexicana. Bases Fisiológicas*. México: Editorial Médica Panamericana / Instituto Danone; 2008.
60. Mulhall A. In the field: notes on observation in qualitative research. *J Adv Nurs*. 2003;41(3):306-313. doi:10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x.
61. Gertler PJ, Martínez S. *La Evaluación de Impacto En La Práctica*. (Banco Mundial de Reconstrucción y Fomento, ed.). Washington D.C.; 2011.
62. Asociación Médica Mundial. Declaración de Helsinki de la AMM - Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.
63. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Diario Oficial de la Federación*. Mayo 2015.